



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

Alain Meiar

► To cite this version:

Alain Meiar. 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. Gestion et management. Université de Bordeaux, 2015. Français. NNT : 2015BORD0140 . tel-01251972

HAL Id: tel-01251972

<https://theses.hal.science/tel-01251972>

Submitted on 7 Jan 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE PRÉSENTÉE
POUR OBTENIR LE GRADE DE
DOCTEUR DE
L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX

ÉCOLE DOCTORALE ENTREPRISE, ECONOMIE, SOCIÉTÉ
SPÉCIALITÉ : SCIENCES DE GESTION

Par Alain MEIAR

**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**

Sous la direction de : M. le Professeur Thierry VERSTRAETE

Soutenue le 15 septembre 2015

Membres du jury :

M. CHABAUD, Didier

Professeur à l'Université d'Avignon, *rapporteur*

Mme HLADY RISPAL, Martine

Maître de Conférences HDR à l'Université de Bordeaux, *présidente*

M. TORRES, Olivier

Professeur à l'Université Montpellier 1, *rapporteur*

M. VERSTRAETE, Thierry

Professeur à l'Université de Bordeaux, *directeur de thèse*

M. VOISIN, Fabrice

Directeur -Petites entreprises/économie solidaire-
Pôle développement économique/Région Aquitaine, *invité*

Titre : 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

Résumé :

Selon le rapport de la Commission Européenne (2011), le départ du dirigeant d'une entreprise se traduit trop souvent par la disparition de cette dernière. Face à l'ampleur du phénomène de reprise par un tiers physique externe, force est de constater le manque de travaux consacrés à cette modalité entrepreneuriale (Durst et Wilhelm, 2009 ; Parker et van Praag, 2012) alors que de moins en moins de descendants sont prêts à prendre la relève (TRANSREGIO, 2005). L'un des challenges auxquels fait face le repreneur (personne physique) est lié à la nécessité d'apprendre et de comprendre rapidement un système complexe dont il assumera sous peu la responsabilité. Ce travail doctoral relève le risque de faux pas du repreneur défini comme une action allant, sans que ce dernier en ait conscience, à l'encontre de la marche normale de l'entreprise. Le cadre opératoire déployé met au jour la représentation que possède le repreneur du Business Model de l'entreprise transmise pour la comparer à celle du cédant et ainsi révéler des types d'écart susceptibles de conduire à des faux pas.

Après un cas exploratoire, quatre cas de transmission ont été étudiés sur la base d'entretiens semi-directifs ayant permis de produire une version narrative des Business Models. Pour chacun des cas, la comparaison systématique de la représentation du repreneur à celle du cédant a permis l'observation de cinq cas de figure : carence, dissonance, concordance, précellence et modèles différents.

Mots clés : Reprise d'entreprise, Business Model, Risque de faux pas, Théorie des conventions

Title: The Business Model of the transferred firm: comparison of the buyer's and seller's representations to contribute to reducing the *faux pas* risk

Abstract :

According to the report of the European Commission (2011), owner-manager departures lead too often to the demise of the firm. Faced with the worrying growth of this phenomenon, little research has been conducted on non-family business successions (Durst et Wilhelm, 2009 ; Parker et van Praag, 2012) while fewer and fewer descendants are willing to take on the succession (TRANSREGIO, 2005), little research has been conducted on non-family business succession (Durst & Wilhelm, 2009). One of the main challenges faced by the buyer (individual) is to rapidly learn and understand a complex system which is going to be under his or her guidance. Our research brings to light the risk of *faux pas* which we define as a decision of the buyer which goes against the ordinary working of the firm, without the buyer being aware of it. Our research protocol formalises the buyer's representation regarding the Business Model of the firm he buys to compare it with the seller's one. This comparison reveals types of deviations likely to lead to *faux pas*.

After an exploratory investigation, four cases of business transfer have been studied using a semi-structured checklist allowing us to produce a written version of the Business Models. For each case, a systematic comparison of the buyer's and the seller's representations allowed us to draw some conclusions bringing to light five situations: shortcomings, discordance, concordance, superiority and different models.

Keywords : Business Transfer, Business Model, Faux pas, Convention theory

Unité de recherche

Institut de Recherche en Gestion des Organisations (IRGO), EA 4190
Université de Bordeaux - Pôle Universitaire de Sciences de Gestion, Bât. C403
35, avenue Abadie 33 072 BORDEAUX

L'Université de Bordeaux n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans la thèse ; ces opinions devront être considérées comme propres à leur auteur.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier, en premier lieu, mon Directeur de thèse, Monsieur le Professeur Thierry Verstraete pour m'avoir chaleureusement accueilli au sein de son équipe de recherche et pour m'avoir accompagné tout au long de ce parcours doctoral.

Mes remerciements vont ensuite aux membres du jury, Mme Martine Hlady-Rispal, Messieurs les Professeurs Didier Chabaud et Olivier Torrès ainsi que Monsieur Fabrice Voisin d'avoir bien voulu porter leur attention sur ce travail.

Je remercie également Monsieur le Professeur Gérard Hirigoyen pour m'avoir accepté au sein du Master II RGO de l'IAE de Bordeaux.

Je remercie le Conseil Régional d'Aquitaine ainsi que la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bordeaux de m'avoir apporté leur appui dans la phase de recherche de cas.

Ma gratitude s'adresse aussi à mes collègues de l'équipe de recherche en Entrepreneuriat du laboratoire IRGO, pour leurs conseils avisés et leur gentillesse.

Je tiens à remercier ensuite l'ensemble de mes collègues du département Techniques de Commercialisation de l'IUT Bordeaux Montesquieu pour m'avoir accueilli et pour m'avoir fait confiance.

J'ai beaucoup appris et j'ai certainement grandi, je tiens à remercier ceux, et ils se reconnaîtront, avec qui j'ai pu partager : mes craintes, mes doutes, mon bureau, mon temps, mon logement, mes voyages, mes escapades œnophiles, mes matchs de volley, mes déjeuners, mes traductions, mes instruments de musique, mes conférences, mes footings, mes régimes, mes plaisanteries, mes questions concernant le test du khi-2, mes questions concernant le PPP, mes questions méthodologiques, mes questions concernant les traditions dans le Nord, le Béarn, le Maroc, l'Italie, la Belgique, les Caraïbes ou encore la Moldavie, mes aventures pédagogiques, mes premiers pas sur veloce21...

Je souhaite clôturer ce propos en exprimant ma sincère gratitude à mon entourage personnel qui a su accepter ma démarche et me témoigner son soutien inconditionnel ainsi qu'à ma fiancée qui a su donner un sens à ma vie.

Ce travail leur est dédié.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	4
 Partie I : LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE ET LA REPRESENTATION DU BUSINESS DU REPRENEUR PERSONNE PHYSIQUE	15
Chapitre 1. La reprise par un tiers externe	18
Chapitre 2. Une littérature fragmentée et un problème non étudié	76
Chapitre 3. L'étude de la représentation du business du repreneur : mobilisation du concept de Business Model selon une perspective conventionnaliste	106
 Partie II : UNE METHODE MOBILISANT LE BUSINESS MODEL POUR APPRECIER LES ECARTS REPRESENTATIONNELS DES PROTAGONISTES D'UNE TRANSMISSION	136
Chapitre 4. Quel outillage pour accéder à la représentation que possède l'acteur de la convention : le choix du cadre opératoire	138
Chapitre 5. Analyse intra-cas de quatre transmissions	160
Chapitre 6. Discussion sur l'utilité de la mobilisation du Business Model en contexte de transfert d'entreprise	276
 CONCLUSION GENERALE	296
 BIBLIOGRAPHIE	299
TABLE DES MATIERES	318
TABLE DES FIGURES.....	320
TABLE DES ENCADRES.....	322
TABLE DES TABLEAUX	323
ANNEXES.....	329

INTRODUCTION GENERALE

Selon le rapport de la Commission Européenne (2011), le départ du dirigeant d'une entreprise se traduit encore trop souvent par la disparition de cette dernière. Des emplois sont alors détruits, des savoir-faire se perdent ... et c'est tout le réseau auquel l'entité était connectée qui peut en souffrir. A l'inverse, une transmission réussie peut être un moyen de redynamiser une organisation éventuellement vieillissante et d'y impulser une nouvelle dynamique (KPMG, 2008). Avec près d'un dirigeant de PME sur trois à remplacer en Europe sur la décennie 2005-2015 (CE, 2006a)¹, la transmission d'entreprise s'est invitée au cœur des préoccupations des gouvernements et des institutions du développement local.

La transmission peut se définir comme une opération de transfert de propriété et de direction dont l'objectif est d'assurer la pérennité de l'entreprise, donc son développement (Barbot et Richomme-Huet, 2006). Elle affecte le cédant, le repreneur, la firme, leur l'environnement proche et plus largement l'économie au moins à l'échelle régionale (Deschamps, 2000 ; Bouchikhi, 2008 ; DeTienne, 2010). En ce début de 21ème 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 - CE, 2013). Leur transmission concerne plus d'un million d'emplois à moyen terme (KPMG, 2008). Pour accompagner le processus de transmission, des structures tant privées que publiques se mettent peu à peu en place depuis une dizaine d'années. Néanmoins, les progrès sont jugés encore insuffisants (CE, 2006b) et la prise de conscience

¹ et sept sur dix au Canada (Bruce et Picard, 2006)

face à l'ampleur du phénomène est faible (CE, 2011) ; beaucoup reste à faire afin que le départ du dirigeant ne se traduise pas par la disparition de l'entreprise (KPMG, 2008). 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 susceptibles de provoquer la disparition à court ou moyen terme de la PME.

Sensible à ces enjeux, notre recherche s'intéresse à la transmission d'entreprise. Notre appartenance à l'équipe de recherche en entrepreneuriat de l'IRGO (Institut de Recherche en Gestion des Organisations de l'université de Bordeaux), qui n'a pas été choisie fortuitement mais par intérêt pour ce domaine de recherche, nous conduit à adopter une perspective entrepreneuriale. La transmission s'y prête et cette perspective fait d'ailleurs l'objet d'appels (Ucbasaran et al., 2001 ; Parker et van Praag, 2012). Les chercheurs en entrepreneuriat 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, on peut remarquer un relatif manque de recherches académiques consacrées à la reprise par un tiers personne physique externe (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 ; Boussagnet, 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. De ce fait, notre recherche se positionne à la jonction du domaine de l'entrepreneuriat et de celui de la PME².

Le choix du thème de la transmission à un repreneur externe personne physique étant nouveau au sein de l'équipe de recherche, un accès exploratoire a été réalisé pour nous aider à saisir le contexte de cette situation singulière et complexe. Cet accès était aussi une façon de répondre à la position épistémologique de l'équipe de recherche. Le pragmatisme de Dewey (voir récemment Vo *et al.*, 2012) peut lui correspondre³, même s'il est difficile de la cerner strictement ou de graver dans le marbre un regard sur le monde. Une conception praxéologique de la recherche motive tous les membres de l'équipe entrepreneuriat de l'IRGO et le souhait de construire des théories utiles nécessite d'avoir un regard lucide sur les pratiques des acteurs vers lesquels sera transférée la connaissance produite. Partant d'un problème repéré sur le terrain et guidé par la direction de thèse, la problématique se construit alors par une intellectualisation permettant d'enserrer progressivement un objet de recherche et de choisir une question, un cadre opératoire et une forme de restitution du travail répondant aux conventions de rigueur scientifique attendues par la communauté.

Au cours de notre exploration, il s'avère que nous avons relevé un problème sur le terrain d'une transmission. Ce cas sera présenté plus loin dans le texte mais d'ores et déjà nous livrons la façon dont nous avons spontanément qualifié le problème observé : un faux pas. Nous le définissons comme une action du repreneur allant, sans que ce dernier en ait conscience, à l'encontre de la marche normale de l'entreprise. Le faux pas observé était à l'origine d'un conflit opposant le repreneur à la salariée-clé de l'entreprise (laquelle mesurait l'importance stratégique de la décision prise par le repreneur alors que pour celui-ci elle n'était qu'opérationnelle). Nous n'avons pas trouvé, dans la littérature nous intéressant pour cette thèse, cette notion de faux pas. Afin d'apprécier la pertinence du problème repéré, nous avons interrogé à son sujet cinq experts sélectionnés pour leur expérience empirique de la transmission. A l'unanimité, ils ont reconnu la pertinence de la notion de faux pas appliquée

² Avec Verstraete (2008), il faut remarquer que l'entrepreneuriat n'est pas une discipline scientifique reconnue par le Conseil National Universitaire, comme peuvent l'être l'économie, les Sciences de Gestion, etc. L'auteur le définit alors comme un domaine de recherche possédant sa communauté de chercheurs, ses congrès, ses revues, ses objets de recherches, etc. Il en est de même avec la PME et les deux domaines se recouvrent aisément si, sans amalgame entre l'entrepreneur et le dirigeant, on constate que de nombreux entrepreneurs pilotent les PME. Il n'est guère plus difficile de considérer qu'un repreneur d'entreprise entreprend en considérant toutefois, certes, que certains d'entre eux ne feront que poursuivre l'œuvre d'un cédant peu (ou pas) entreprenant.

³ Récemment, le travail doctoral de Lechat (2014) s'y inscrit.

au contexte de la transmission. Dans le cas exploré, le faux pas risquait d'heurter des clients importants pour l'entreprise mais aussi de conduire au départ de la salariée-clé de la PME⁴.

Si le faux pas est un problème, et dans la mesure où le repreneur n'en a pas conscience au moment où il le commet, c'est qu'il est la conséquence d'une lacune. Le faux pas nous semble découler d'une connaissance imparfaite ou incomplète de l'affaire reprise. Le faux pas est une action liée à la représentation de celui qui la commet. Ici, il traduit l'existence d'un décalage entre la représentation que le repreneur a de l'affaire et celle que le cédant en a lui-même. Il est en effet possible de considérer que le cédant possède une représentation de ses affaires à laquelle doit pouvoir accéder le repreneur (quand bien même en y ayant accès il désire changer de stratégie, mais dans ce cas les décisions prises le sont à dessein). Un repreneur peut tout à fait faire des erreurs (le cédant également), mais lorsqu'elles sont commises en raison de la lacune évoquée, il s'agit d'un faux pas. Autant les éviter, d'autant plus que la reprise par un tiers externe est la modalité de transmission la plus risquée.

En effet, selon l'étude OSEO-BDPME (2005), l'existence de liens préalables avec l'entreprise (ex. membre de la famille ou ancien salarié) permet de réduire significativement le risque d'échec de l'opération. Le repreneur doit 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). Handler (1990) montre que dans le cas d'une transmission familiale, durant la phase de transition, le prédécesseur et le successeur endossent successivement une série de rôles différents permettant à l'un de se retirer progressivement et, à l'autre, de prendre peu à peu les rênes de l'entreprise. La durée de cette transition a un effet positif sur l'issue de l'opération (Goldberg, 1996 ; OSEO-BDPME, 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-BDPME, 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

⁴ Le concept d'effet de grossissement proposé par Mahé de Boislandelle (1996) permet d'apprécier les conséquences de ce départ.

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).

Ainsi, le repreneur doit intégrer une masse importante d'informations en peu de temps, au point de se retrouver en situation de surcharge cognitive. La théorie de la charge cognitive offre un cadre permettant d'expliquer la variabilité de l'effort mental nécessaire pour la réalisation d'une tâche. Dans cette approche, à partir d'un certain niveau d'information à traiter, propre aux capacités cognitives de chacun, l'individu peut se trouver en situation de surcharge cognitive augmentant ainsi le risque d'erreur ou diminuant tout simplement la qualité du travail accompli (Chanquoy *et al.*, 2007). Des travaux en finance comportementale ont souligné l'existence d'un tel phénomène dans un contexte de prédiction financière (Rakoto, 2005). Hemp (2009) aborde ce problème dans un article de la *Harvard Business Review* intitulé de manière volontairement provocante « Death by information overload »⁵. L'auteur souligne que la surcharge cognitive peut nuire non seulement à la santé psychologique de l'individu qui la subit, mais aussi affecter ses décisions.

Ainsi, en situation de surcharge cognitive, l'individu se retrouvant noyé sous des masses d'informations et de décisions à prendre aura tendance à ne pas intégrer l'information dont il dispose et à rester ancré sur d'anciens faits et croyances pour décider. Appliquée à la transmission, la théorie de la surcharge cognitive apporte également à la compréhension de la survenue de faux pas. Lorsqu'il se retrouve seul à la tête de son entreprise récemment acquise, l'état de surcharge cognitive du repreneur nuit à sa capacité à prendre en compte l'ensemble des informations disponibles pour décider ; le risque de faux pas grandit. Ce problème est accru par l'asymétrie informationnelle classique, lorsque le cédant ne livre pas toutes les informations dont aurait besoin le repreneur (Howorth *et al.* 2004 ; Bouchikhi, 2008).

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 appelant à des recherches qui permettraient à terme d'en prévenir la survenue. Une première solution à ce problème est évidemment de jouer sur la durée de la période de transition, en l'allongeant. En effet, bien que les capacités d'apprentissage et d'adaptation diffèrent d'un individu à l'autre, disposer de temps permet de

⁵ Traduction libre de l'auteur : « Mort par surcharge d'information »

prévenir la surcharge cognitive du repreneur. L'incitation (financière) au recours à la convention de tutorat⁶ mise en place par certaines collectivités en est un exemple. Cette dernière vise à donner du temps au repreneur en allégeant la charge salariale résultant du maintien du cédant retraité dans l'entreprise. Il est ainsi moins lourd financièrement que celui-ci reste plus longtemps.

A défaut de pouvoir jouer sur le temps, une autre solution consisterait à réduire l'asymétrie d'information entre le cédant et le repreneur. Pour en limiter les risques, la méthode pourrait alors avoir comme objectif d'aider le repreneur à se forger une représentation des affaires qui soit proche de celle du cédant. Plus concrètement, cette méthode pourrait par exemple mettre au jour la représentation que le cédant a de son business 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. La représentation guide les actions (Green, 1992 ; Gallen, 2005).

Il s'avère que l'équipe entrepreneuriat de l'IRGO travaille sur un objet de recherche qu'elle définit comme une représentation partagée lorsqu'elle transfère cet objet dans la pratique, telle qu'elle l'a fait avec le projet GRP Lab⁷. Il s'agit du Business Model. Celui-ci a été théorisé par deux membres de l'équipe (Verstraete, Jouison-Laffitte, 2009) rejoints par les autres chercheurs travaillant avec eux sur des études de cas et des recherches-actions, ces deux protocoles étant cohérents avec le souhait de produire des théories utiles. Plus exactement, les auteurs définissent le Business Model comme une convention (théorie des conventions) relative à la génération de la valeur, à la rémunération de la valeur et au partage de la valeur (ils parlent ainsi de modèle GRP, G pour Génération, R pour Rémunération et P pour Partage).

Dans une approche cognitive de l'entreprise, la théorie des conventions apparaît comme un cadre original et nous semble pertinente pour éclairer la transmission. Pour

⁶ 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.

⁷ GRP Lab est une plateforme numérique de compétences dédiée à la sensibilisation, à la formation et à l'accompagnement à l'entrepreneuriat, accessible à l'adresse <http://grp-lab.com/>.

Dupréel (1925), « *la convention établit entre ses auteurs de la correspondance, crée de l'accord, fait en sorte que la réunion de leurs conduites, au lieu d'être une somme d'éléments disparates, constitue un tout organisé, en fait une activité unifiée (p.285)* »⁸. La convention réfère ainsi, 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 à la fois pour l'individu et le collectif concerné. Dans le cadre des organisations chères au chercheur en sciences de gestion, il est ainsi possible de voir l'approche conventionnaliste comme un ensemble de règles et de normes plus ou moins explicites régissant le système social constitué par les parties prenantes au projet d'entreprendre. La convention d'effort est présentée comme le référentiel commun, construit au fil du temps par le fonctionnement de l'organisation et qui définit l'ensemble des règles du fonctionnement normal de l'entreprise (Gomez, 1997 ; Gomez et Jones, 2000). Dans 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, au mieux appauvrie, au pire déformée, de ce système conventionnel. Ce dernier peut se conceptualiser par le Business Model (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2011), lequel n'était au départ qu'une expression, mais qui s'est fortement diffusée au point de la qualifier de Buzzword (Magretta, 2002). Cette dissémination justifia que des chercheurs s'y intéressent.

Selon Verstraete et Jouison-Laffitte (2009), l'expression 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 peinaient à se représenter 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, exercice bien connue en systémique, permet justement de rendre intelligible ce qui est complexe, ici le business (modéliser les affaires, d'où l'expression Business Model). Si les écrits sur le Business Model sont aujourd'hui nombreux et qu'il en existe presque autant de conceptions que de travaux le mobilisant, il semble que la communauté s'accorde à reconnaître que la notion de valeur est au cœur des définitions

⁸ cité dans Amblard (2006)

proposées par la littérature (Jouison, 2008 ; Eyquem-Renault, 2011). Ainsi, le Business Model 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 un gain du business envisagé (Magretta, 2002).

La conception conventionnaliste du Business Model adoptée par l'équipe bordelaise 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). L'un et l'autre possède une représentation de 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 Business Model 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).

Notre travail se focalise sur la question de la réduction du risque de faux pas du repreneur. A cet effet, nous nous intéressons à l'élaboration d'une méthode qui viserait à faire converger la représentation que se fait le repreneur vis-à-vis de l'affaire qu'il reprend avec celle que possède le cédant. Cela nécessite *a minima* deux phases de travail. Il faudrait d'abord mobiliser un protocole permettant de mettre au jour la nature et précisément l'objet de ces éventuels écarts de représentations. Ces résultats pourraient ensuite être présentés aux acteurs afin de déclencher *a minima* un dialogue portant sur ces écarts, dans le but de les réduire. Notre travail doctoral a été consacré à l'élaboration d'un protocole permettant de mettre au jour ces écarts.

Confronter les représentations que se font le repreneur et le cédant vis-à-vis de ce qui fait le cœur de l'affaire permettrait, en révélant les points de divergences, de participer à réduire l'asymétrie d'information entre les protagonistes et, *in fine*, le risque de faux pas du repreneur. Nous rejoignons ainsi Bornard et Thevenard-Puthod (2009) lorsqu'elles 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.

A ce titre, notre travail vise à répondre à la question de recherche suivante :

Le Business Model permet-il d'apprécier les écarts entre la représentation que le cédant possède de son affaire et celle que se construit le repreneur dans le cadre d'une transmission d'entreprise ?

En cohérence avec la position épistémologique de l'équipe de recherche en entrepreneuriat de l'IRGO, cette question constitue l'indispensable préalable à la mise au point d'une méthode visant à rendre congruente la représentation que le repreneur se fait du Business Model à celle du cédant pour réduire les risques de faux pas. Ainsi, derrière les études de cas conduites dans cette thèse, il sera possible de réaliser une recherche-action adaptant une partie du protocole ici déployé (en le complétant). Dans le cadre de notre travail doctoral, une recherche-action n'était pas envisageable pour au moins les raisons suivantes :

- durant notre thèse, nous avons appris le contexte de la transmission d'entreprise alors qu'il nous sera nécessaire d'apparaître comme ayant une bonne connaissance de cette situation de gestion pour être perçu comme crédible par les protagonistes (cédant, repreneur, conseiller ou institution facilitant l'accès au terrain) et réaliser la recherche-action ;
- la thèse de doctorat a nécessité plusieurs années de travail avec une grande difficulté à trouver des terrains de recherche pertinents acceptant de recevoir un chercheur ;
- les cas investis dans ce travail ne sont pas tous au même stade d'avancement de la reprise alors que la méthode que la recherche-action précisera s'appuiera certainement sur l'encadrement d'une structure de conseil en transmission prenant la mission à partir d'un stade relativement identique d'un cas à l'autre, sinon proche ;
- sur un plan administratif avec lequel le doctorant doit composer, le temps de réalisation de la recherche-action s'ajoutant au temps de réalisation de nos études de cas aurait interdit une réinscription en thèse selon les critères imposés par l'école doctorale ;
- notre cadre opératoire répond aux exigences de scientificité de la méthode des cas, laquelle est une stratégie de recherche répondant aux exigences d'un travail doctoral.

Pour rendre la représentation de l'acheteur congruente à celle qu'a le cédant de son affaire, encore faut-il tracer un périmètre pertinent de ce qu'il est possible de qualifier « d'affaire ». Le concept de Business Model s'est avéré tout à fait adapté et le travail est original puisqu'il est nouveau de le mobiliser dans le contexte d'une transmission d'entreprise. Ainsi, pour nos études de cas, dans un premier temps, nous avons mis au jour les représentations des cédants et des repreneurs pour les affaires les concernant. Le Business Model a été utilisé pour les mettre au jour. Nous mobilisons pour cela une grille d'entretien basée sur le Business Model GRP (Verstraete et Jouison, 2009)⁹. Cette première phase permet de disposer d'une modélisation narrative des représentations du Business Model que se font les protagonistes de l'opération de transmission. Cette mise au jour des représentations rend possible leur confrontation. La seconde phase du protocole consiste justement à comparer systématiquement ces représentations.

La réalisation de ce protocole de recherche auprès de quatre cas de transmission a permis de répondre positivement à la question de recherche (le chapitre 6 en discute) et d'observer cinq cas de figure. Le tableau ci-dessous (cf. Tableau 1) présente les types d'écart identifiés.

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

Tableau 1- Proposition d'une typologie de la comparaison des représentations du BM des protagonistes d'une transmission

⁹ Verstraete et Jouison-Laffitte ont théorisé le Business Model et produit le modèle GRP. Il est de plus en plus souvent appelé « Business Model GRP », ou BM GRP. Nous utiliserons ces terminologies dans la thèse.

Pour restituer ces résultats et le travail ayant permis leur construction, notre thèse se structure en six chapitres regroupés en deux parties (cf. Figure 1). Dans une première partie, nous présentons le processus de transmission (Chapitre 1), puis analysons la littérature traitant de ce phénomène et mettons au jour un problème original non traité jusque-là (Chapitre 2). Nous proposons ensuite un cadre théorique dont nous justifions de la pertinence (Chapitre 3). Dans une seconde partie, nous détaillons le protocole de recherche ayant permis l'accès au terrain (Chapitre 4). Nous présentons ensuite l'analyse de nos quatre cas de transmission (Chapitre 5), proposons une discussion des résultats en soulignant les apports et les limites de cette recherche (Chapitre 6), pour enfin conclure.

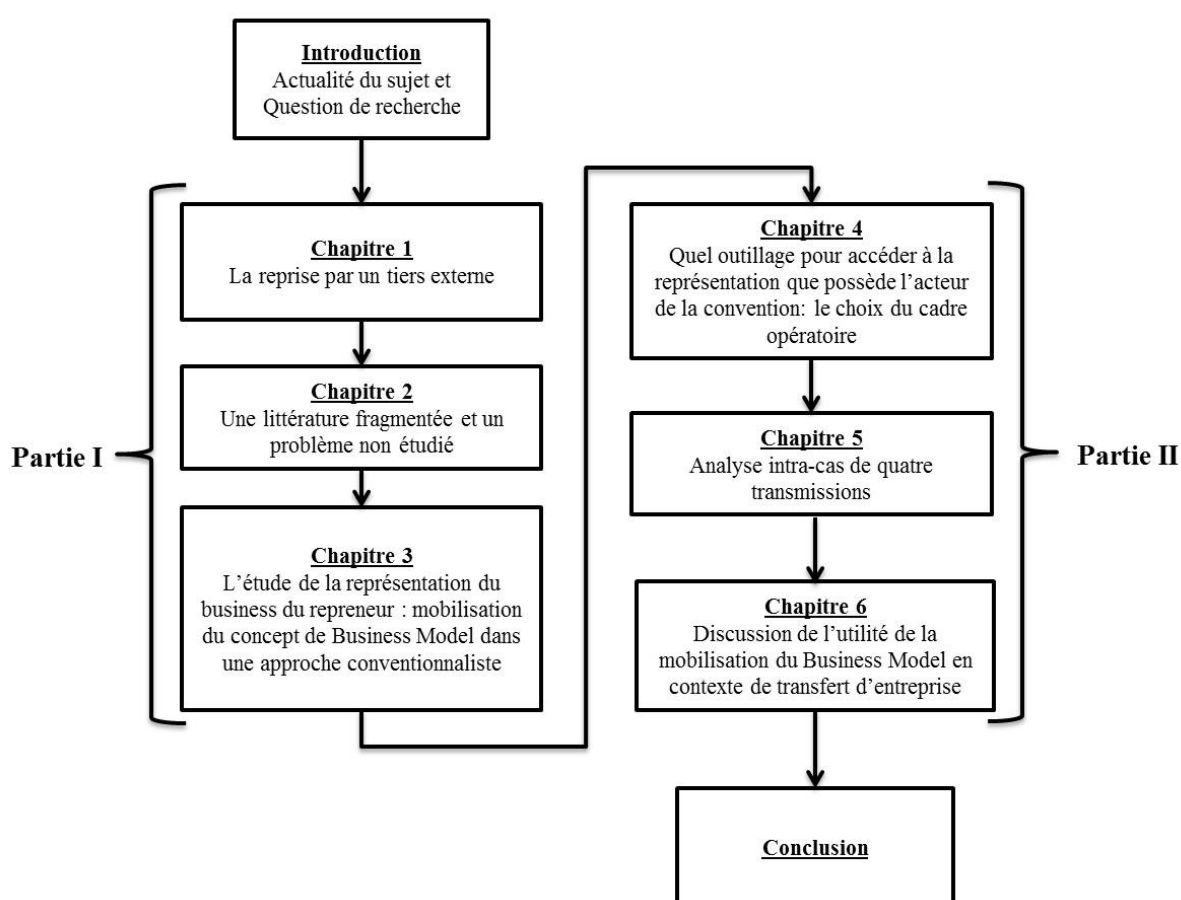


Figure 1 - Schéma de la structuration de la thèse

PARTIE I :

LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE ET LA REPRESENTATION DU BUSINESS DU REPRENEUR PERSONNE PHYSIQUE

Chapitre 1.

La reprise par un tiers externe

Chapitre 2.

Une littérature fragmentée et un problème non étudié

Chapitre 3.

L'étude de la représentation du business du repreneur : mobilisation du concept de Business Model dans une approche conventionnaliste

INTRODUCTION PARTIE I

Cette première partie a pour objet de détailler le cheminement qui nous mène de l'étude de la transmission à partir de la littérature académique, à la formulation de la question de recherche traitée par la thèse en deuxième partie.

Face à un phénomène complexe et hétérogène, le premier chapitre précise les éléments de cadrage de notre recherche et présente le processus de reprise par un tiers externe. Pour ce faire, nous mobilisons les travaux académiques disponibles et proposons d'appréhender l'opération sous l'angle du repreneur ainsi que sous celui du cédant. Nous détaillons enfin l'incidence que peut avoir la taille de l'entreprise sur son transfert. Cet effort de présentation permet une familiarisation avec le phénomène, étape indispensable dans la poursuite de notre recherche.

La réalisation de la revue de la littérature permet de rassembler des travaux scientifiques produits en majorité au cours des quinze dernières années. Cet exercice permet de dresser un panorama de cette littérature afin de délimiter les frontières actuelles de la connaissance portant sur ce processus. Adhérant à une conception praxéologique de la recherche, notre réflexion s'est orientée à la suite d'un accès exploratoire à un cas de reprise par un tiers externe. L'observation sur le terrain, d'un fait absent de la littérature, que nous proposons d'appeler un faux pas du repreneur nous conduit à adopter une approche cognitiviste du processus en nous intéressant aux représentations mentales des acteurs. Le deuxième chapitre détaille la revue de littérature portant sur la reprise par un tiers externe et présente le problème du faux pas dont la pertinence est appréciée sur la base d'entretiens d'experts.

Le troisième chapitre part de ce fait observé sur le terrain et absent de la littérature afin d'explorer la question de la représentation que se fait le repreneur du business qu'il reprend. Nous proposons de mobiliser le concept de Business Model afin d'accéder à cette représentation. La mobilisation des travaux de fondements conventionnalistes de l'équipe bordelaise nous conduit enfin à justifier de la pertinence de la théorie des conventions à appréhender le phénomène de la transmission et plus particulièrement celui de la reprise par

un repreneur externe. Ce troisième chapitre se conclut avec la formulation de la question de recherche à laquelle la deuxième partie de cette thèse apportera des éléments de réponse.

CHAPITRE 1. LA REPRISE PAR UN TIERS EXTERNE

Procédant au cadrage de notre recherche (1.1), nous proposons d'approcher la transmission par les angles successifs du repreneur (1.2.) puis du cédant (1.3.) afin de saisir au mieux les subtilités d'un phénomène mobilisant, avant tout, des hommes et des femmes. Une dernière section (1.4.) souligne enfin l'incidence de la taille de l'entreprise sur cette opération de transfert.

1.1. Définition et cadrage d'un processus complexe

Les auteurs s'accordent à reconnaître la complexité que revêt la transmission d'entreprise. Cette section a pour objet : de définir la transmission en veillant à souligner les facteurs expliquant sa complexité (1.1.1.), de délimiter le périmètre de notre recherche (1.1.2.) et de présenter le processus de reprise par une personne physique (1.1.3.).

1.1.1. *Appréhension de la complexité du phénomène de la transmission*

Barbot et Richomme-Huet (2006) définissent la transmission comme « *une opération de transfert de propriété et de direction de l'entreprise avec pour objectif sa pérennité à travers son maintien ou le développement de l'activité* » (p.4).

Brouard et Cadieux (2007), sur la base d'une revue de la littérature, définissent quant à elles la transmission comme « *un processus pouvant s'échelonner entre le moment où le prédécesseur/cédant commence à réfléchir à son projet de transmission et le moment où la direction et la propriété de l'entreprise sont officiellement entre les mains du successeur/repreneur et au cours duquel sont interpellées diverses catégories d'acteurs provenant des environnements interne et externe de cette même entreprise* » (p.4).

L'étude de chacun de ces transferts fait appel à diverses sciences (Donckels, 1995 ; Brouard et Cadieux, 2007), le transfert de propriété renvoyant aux approches comptable, financière et juridique et le transfert de direction à une approche managériale.

Le transfert de la propriété est le volet du phénomène pour lequel il existe une grande offre d'accompagnement (APCE, 2003, 2012). Les réflexions à cette étape portent alors sur le contenant et le contenu de la transmission. Le contenant renvoie à la structure juridique de l'entité et le contenu aux éléments qui seront transmis. L'aspect fiscal est prédominant pour le cédant alors que c'est l'aspect juridique qui intéresse davantage le repreneur. Le challenge est alors de trouver le compromis entre les deux parties, résultat d'une négociation qui peut prendre plus ou moins de temps selon les aptitudes des protagonistes à faire des concessions. Le cédant cherche à obtenir le maximum de valeur pour cette cession et opte pour la solution qui lui fera payer le moins d'impôts alors que le repreneur cherche à faire baisser au maximum le coût de cette transaction afin de commencer son activité avec plus de confort et opte pour la structure juridique en adéquation avec son projet de reprise. Repreneur et cédant se font conseiller et accompagner par des avocats d'affaires, des experts-comptables ou encore des cabinets de conseil spécialisés, autant de partenaires qui disposent de l'ingénierie nécessaire à l'atteinte du compromis permettant la satisfaction des deux parties.

Une fois la transmission rendue officielle d'un point de vue juridique, il reste à réaliser effectivement cette opération avec une temporalité propre à chaque cas de transfert. Le repreneur, maintenant propriétaire, doit devenir dirigeant. Contrairement au transfert de propriété qui nécessite beaucoup de temps en amont mais prend immédiatement effet au moment de la signature de l'acte de vente, le transfert de direction présente un schéma inverse. Il suffit de, relativement, peu de temps pour que le nom du dirigeant change, mais ce changement peut, dans les faits, être effectif plus tard, et sans certitude quant à l'horizon temporel à prendre en compte. En effet, le changement effectif de dirigeant implique l'acceptation du repreneur par l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et constitue, en ce sens, une opération délicate. Alors que le transfert de la propriété reste moins problématique tant il existe des ingénieries développées et disponibles, le transfert du pouvoir et de l'autorité constitue un sérieux problème. Figener *et al.* (1996) soulignent à ce sujet: « *Il n'existe peut-être aucun événement se produisant dans la vie d'une organisation qui serait plus crucial que la passation du pouvoir et de l'autorité du PDG en exercice à un successeur.* »¹⁰ (p.15). Le changement du dirigeant constitue ainsi un événement non neutre dans la vie de l'entreprise et dont l'étude pour le cas de la PME en est encore au stade embryonnaire.

¹⁰ Traduction libre de l'auteur de: « *Perhaps no recurring event in the life of an organization is more critical than the transfer of power and authority from the incumbent CEO to a successor.* »

De nombreux travaux, essentiellement publiés outre-Atlantique, se sont intéressés à l'étude du changement de dirigeant-salarié dans la grande entreprise. Ces recherches en étudient soit les antécédents (performance de l'entreprise, climat social, structure du conseil d'administration...), soit les conséquences (performance de l'entreprise, orientation entrepreneuriale...) ou soit les deux simultanément (Giambatista *et al.*, 2005). Les travaux sur la transmission peuvent en partie être vue comme l'équivalent de ce courant de recherche mais tourné vers la PME où le dirigeant est souvent le propriétaire, l'opération étant qualifiée de « *complexe et hétérogène* » (Brouard et Cadieux, 2007, p.3).

La complexité de la transmission relève d'un certain nombre de facteurs, dont quelques-uns sont relevés dans les paragraphes suivants.

Un premier facteur de la complexité de la transmission d'entreprise tient dans la diversité des situations qu'elle recouvre. Ainsi, selon la nature du lien qui existe entre les deux protagonistes de l'opération et l'entreprise en jeu, une multitude de cas de figure existe (Brouard et Cadieux, 2007 ; De Freyman et Richomme-Huet, 2010). Le tableau suivant (cf. Tableau 2) illustre cette diversité avec quatre situations possibles, chacune d'entre elles présentant des particularités.

		Lien avec l'entreprise	
		Interne	Externe
Famille du dirigeant	Interne	Succession	Succession
	Externe	Reprise d'entreprise par ses salariés / Management Buy-Out	Reprise d'entreprise par une personne physique extérieure / Management Buy-in

Tableau 2 - Opérations que recouvre la transmission

Ainsi, selon que le repreneur soit interne ou externe à l'entreprise, membre ou non de la famille du dirigeant, la forme de l'opération diffère et conduit à des problèmes en partie singuliers.

Il est également important de souligner la diversité des motivations qui peuvent amener un individu à vouloir céder et un autre à vouloir reprendre. Pour le cédant, la volonté de transmettre son entreprise peut être motivée par un départ à la retraite, un souhait de

réaliser une plus-value, une fatigue et une lassitude ou encore l'incapacité à rentabiliser l'entreprise. Pour le repreneur, de l'envie de devenir son propre patron à la volonté de mettre fin à une période de chômage trop longue, nombreuses sont les motivations qui peuvent l'amener à franchir le pas. De ce fait, chaque cas de transmission peut être vu comme unique, compliquant la tâche du chercheur qui souhaite discerner des constantes.

Il s'agit ensuite d'un processus non neutre pour les entités impliquées. Bouchikhi (2008) propose de comparer la cession-reprise d'une entreprise à la transaction de trois autres biens, à savoir : un stylo, un jet et un château prestigieux. L'auteur s'intéresse à chaque fois aux conséquences qu'a l'échange sur ses protagonistes ainsi que sur le bien en jeu (cf. Tableau 3). Le niveau de complexité de la transmission d'entreprise s'explique alors par le fait qu'au-delà d'une altération de l'identité du vendeur et de celle de l'acheteur durant l'opération, c'est aussi la nature intrinsèque du bien échangé qui se voit modifiée par l'opération.

		Nature de l'impact lié à sa transaction sur...			Niveau de complexité
		<i>L'acheteur</i>	<i>Le vendeur</i>	<i>Le bien</i>	
Bien considéré	Un stylo	<i>nul</i>	<i>nul</i>	<i>nul</i>	0
	Un jet	<i>Entrée dans le club des « possesseurs de jet »</i>	<i>nul</i>	<i>nul</i>	+
	Un château prestigieux	<i>Entrée dans le club des châtelains</i>	<i>Perte d'un patrimoine, d'une mémoire familiale.</i>	<i>nul</i>	++
	Une entreprise	<i>Devient dirigeant</i>	<i>Perd son statut de dirigeant</i>	<i>Subit les perturbations liées à l'opération (changement structurel, départ de salariés-clefs...)</i>	+++

Tableau 3 - La complexité de la transmission (adapté de Bouchikhi, 2008)

En effet, au terme de cette transaction singulière et souvent extraordinaire (cf. encadré ci-après), l'acheteur devient dirigeant, le vendeur devient ancien-dirigeant et l'entreprise subit cette greffe délicate qui la modifie durablement.

Un autre facteur expliquant la complexité est lié au caractère confidentiel de l'opération. L'incertitude que crée cet événement rend sa gestion particulièrement délicate pour le cédant qui garde le secret souvent trop longtemps. Cela explique en partie l'opacité

dont souffre le marché de la transmission où vendeurs et acheteurs peinent encore à se trouver (Deschamps, 2000; Bastie et Cieply, 2007 ; Bouchikhi, 2008 et 2009).

« *L'opération de transmission est complexe notamment du fait que l'on est souvent en présence d'un vendeur qui vend pour la première fois à un acheteur qui achète pour la première fois.* »

Propos recueillis le 19 juillet 2012 auprès d'un Conseiller d'Entreprises de la CCI de Bordeaux.

Encadré 1 - Une opération « extraordinaire »

Enfin, les caractéristiques inhérentes à l'objet de la transmission constituent une autre source de complexité. En effet, cette opération concerne essentiellement des PME et des TPE (KPMG, 2008), entreprises de tailles différentes et surtout présentes sur des secteurs différents. Or, la taille de l'entreprise impacte son mode de fonctionnement (Torrès, 2003), tout comme le secteur d'activité auquel elle appartient peut influencer sa transmission (cf. Picard et Thevenard-Puthod, 2006 et Picard, 2009, pour l'entreprise artisanale et Audet et St-Jean, 2009 pour l'exemple du secteur de la récolte forestière). A cela s'ajoute l'état de santé de l'entreprise au cœur du processus, élément ayant des conséquences sur le déroulement de l'opération (Barbot et Deschamps, 2005).

La transmission est donc bien un phénomène complexe et hétérogène (Brouard et Cadieux, 2007) présentant une multitude d'angles d'approche pour le chercheur en gestion, tant les problèmes qu'elle recouvre sont riches et nombreux.

1.1.2. Cadrage de la recherche

La littérature traitant de la transmission souffre d'une faiblesse liée au vocabulaire qu'elle mobilise. A titre d'exemple, le terme de *transmission* peut désigner tantôt le phénomène dans son ensemble (celui du transfert de direction et de propriété entre deux individus) et tantôt désigner le phénomène du point de vue du cédant (cf. Editorial du numéro spécial de la RIPME, Cadieux et Deschamps, 2009). De même, on utilise le terme *successeur* pour désigner le repreneur héritier et de *repreneur* pour désigner le tiers personne physique mais qui peut aussi être l'héritier. On parle de *succession* pour évoquer les cas de transmission

à un héritier, mais aussi pour évoquer le problème lié au départ de l'ancien propriétaire-dirigeant d'une entreprise familiale (Meier, 2002).

En termes de vocabulaire, nous parlerons ici de :

- *Transmission* ou *transfert d'entreprise* pour désigner le phénomène dans son ensemble, c'est-à-dire en adoptant le point de vue d'un observateur externe ;
- *cession* pour évoquer le phénomène du point de vue du cédant ;
- *reprise* pour évoquer le phénomène du point de vue du repreneur.

En anglais, la confusion est d'autant plus grande que le terme de *succession* renvoie tantôt au changement de dirigeant et tantôt à la succession dans les entreprises familiales. Pour désigner le repreneur, on observe l'utilisation des termes *buyer* ou encore de *successor* lorsque ce dernier est issu de la famille ou de l'entreprise. Il ne semble pas exister d'équivalent au terme de repreneur autre que ce dernier. Or le terme de *buyer* (que l'on traduirait par acheteur) présente une part d'imprécision dans la mesure où l'acheteur n'est pas forcément le nouveau dirigeant. Cela motive notre proposition quant à l'utilisation du terme de « *repreneur* » comme traduction en anglais de repreneur tiers externe. Enfin, le terme de *management buy-in* (MBI) fait référence au cas du rachat d'entreprises d'une certaine taille avec souvent, comme objectif, une réorganisation profonde dans le but de libérer de la valeur. Dans ce cas l'acheteur n'est pas forcément le dirigeant.

Nous ne nous intéressons qu'au cas de la transmission à une personne physique excluant de ce fait les rachats par une autre entreprise qui s'apparentent à des opérations de croissance externe. L'aspect financier d'une telle opération nous conduit à centrer notre étude sur la petite et moyenne entité.

Nous choisissons d'approcher le phénomène dans une perspective entrepreneuriale en adoptant l'angle du repreneur. Il est évident que toute reprise ou succession ne s'apparente pas à un acte entrepreneurial et il est peut être parfois exagéré de parler d'entrepreneur pour désigner tout repreneur d'entreprise ou tout successeur (cf. Carland *et al.*; 1984, pour le débat, déjà ancien sur le statut d'entrepreneur). La reprise d'entreprise représente plutôt un contexte propice à l'émergence du phénomène entrepreneurial, aux côtés de la création ex-nihilo

(Donckels, 1995)¹¹, où une impulsion (Verstraete, 2003) peut être observée. C'est bien dans cette logique que Ucbasaran, Westhead et Wright (2001) placent les cas de management buy-out (rachat de l'entreprise par d'anciens salariés), de management buy-in (rachat de l'entreprise par un ou plusieurs individus externes à l'entité) ainsi que la succession dans leur panorama des axes de recherche en entrepreneuriat. Que le repreneur soit le descendant, le salarié, un partenaire ou un tiers externe inconnu de la firme, sa démarche peut donc être entrepreneuriale.

Deschamps (2003) mobilise deux modèles afin de placer la reprise par une personne physique (RPP) dans ce domaine de recherche. La grille de lecture dialogique de Bruyat (1993) permet ainsi de positionner différentes histoires de reprises en appréciant le degré d'entrepreneuriat pour chacune d'entre elles mais les limites qu'elle pose amènent l'auteur à adopter une perspective différente où l'entrepreneuriat est vu comme un phénomène : la vision conceptuelle de Verstraete (1999). De ces travaux ressort la définition suivante : « *la RPP de nature entrepreneuriale est incarnée par un ou plusieurs individus s'associant en impulsant une nouvelle organisation sur la base d'une entité rachetée afin d'apporter une valeur accrue, voire nouvelle, aux parties prenantes à leur projet* » (p.69). L'auteur entend par repreneur « *un nouveau propriétaire-dirigeant, seul ou abrité derrière une structure limitant ses risques personnels, qui achète, de manière onéreuse, une cible en fonctionnement* » (p.61).

Hunt (2011) propose une définition incorporant l'intention entrepreneuriale. Il parle de reprise entrepreneuriale (*Entrepreneurship Through Acquisition* - ETA dans la suite du texte) comme « *l'acquisition d'une PME existante par un entrepreneur dans le but de l'améliorer et de la développer au travers de stratégies de transformation qui vont remodeler fondamentalement son rapport au marché.* »¹² (p.2). L'auteur souligne le manque critique de recherches consacrées à l'ETA alors même que ce dernier constitue une forme d'entrepreneuriat présentant moins de risques que la création pure. L'auteur explique le manque de recherches portant sur cette modalité entrepreneuriale par l'absence de bases de données à la disposition des chercheurs.

¹¹ Donckels (1995) commence son article en indiquant que : « *Two paths lead to entrepreneurship : either start up one's own enterprise or take over an existing enterprise* » p.143

¹² Traduction libre de l'auteur de : « *the acquisition of an existing small or medium-sized business by an entrepreneur of the purpose of expanding and enhancing the business through transformational strategies that fundamentally reshape market processes* »

Notre étude est centrée sur la modalité de reprise par une personne physique externe à l'entreprise et à la famille du cédant. Cette modalité est la plus risquée et pourtant la plus répandue. En effet, l'étude OSEO-BDPME (2005) indique que le risque d'échec de l'opération est diminué d'un tiers lorsque le repreneur connaît l'entreprise (avec un effet maximal dans le cas d'une succession) et que dans la majorité des cas (entre 60% et 89% selon le secteur d'activité considéré) le repreneur est sans lien avec l'entreprise qu'il reprend. Cette modalité implique une forte asymétrie d'information, un faible niveau de confiance ainsi que des relations plus distantes entre des protagonistes qui ne gardent que très peu contact une fois l'opération réalisée (Howorth *et al.*, 2004). Ces aspects justifient l'intérêt que l'on doit porter à cette modalité. D'autre part, bien que l'on observe une prolifération de travaux consacrés à ce cas de reprise depuis une dizaine d'années, on ne peut que constater la faiblesse des connaissances acquises face à celles dont nous disposons notamment sur la succession (Le Breton-Miller *et al.*, 2004).

Devant le manque de travaux académiques traitant de ce cas de figure, nous mobiliserons, quand il sera jugé nécessaire, des travaux traitant de problèmes annexes tels que le changement de dirigeant dans la firme actionnariale, ou encore la transmission familiale.

Nous abordons ici le phénomène de la transmission sur la base des travaux scientifiques disponibles à l'heure actuelle et accessibles (littérature anglophone et francophone). Nous sommes toutefois conscients que d'autres travaux existent certainement, notamment au sein des pays européens mais qui, faute de valorisation à l'international nous restent méconnus.

1.1.3. Le processus de transfert à une personne physique

La transmission d'une entreprise à un tiers externe est un phénomène comportant deux dimensions : la reprise et la cession.

La reprise est le processus par lequel le repreneur devient le propriétaire dirigeant de l'entreprise et la cession est le processus par lequel le cédant transmet la propriété et la direction de son entreprise à un tiers. Ces deux processus sont intimement liés car, d'une part, ils impliquent la même entreprise et, d'autre part, ils se confondent durant certaines phases

(ex : période de transition). Les travaux se sont essentiellement intéressés au processus de reprise d'entreprise.

a. La modélisation du processus de reprise d'entreprise

Les travaux de Deschamps (2000) permettent d'éclairer le phénomène de la transmission par une approche centrée sur le repreneur. Ces derniers appréhendent de manière globale la reprise d'entreprise et mettent au jour son processus (cf. Figure 2). Ces travaux parlent de processus *reprenurial*. Il s'agit d'un processus que l'auteur découpe en trois phases dont la dernière correspond à la reprise à proprement parler.

On distingue ainsi les 3 temps suivants :

1 - Le processus qui conduit l'individu vers la prise de décision de reprendre.

Plusieurs facteurs interviennent à cette étape et c'est la conjonction de ces derniers qui conduit l'individu à prendre la décision ou non de reprendre. On distingue alors les composantes propres à l'individu de celles liées à l'environnement dans lequel il évolue. En bref, il existe un ensemble d'éléments qui vont amener le sujet à entreprendre et à choisir entre reprendre ou créer. Il manque encore des travaux permettant de comprendre les rouages de ce choix¹³.

2 - Le processus de reprise que caractérise l'engagement du repreneur potentiel dans une démarche active concrétisée par la signature de l'acte de vente.

L'individu va alors procéder à une réflexion sur l'adéquation du projet avec ses aspirations et compétences. Cela va lui permettre de se constituer un cadre permettant la détection des cibles. Une négociation débute ensuite avec les vendeurs avec l'appui éventuel de conseillers. Ces négociations conduiront ensuite à la signature de l'acte de vente de l'entreprise qui officialisera le transfert de propriété.

3 - Le processus d'entrée dans l'entreprise qui concrétise le statut de dirigeant repreneur.

¹³ Cf. Parker *et al.* (2012) pour une recherche empirique récente visant à expliquer ce choix.

Ce processus diffère selon la nature du lien qu'entretient le repreneur avec la cible (salarié, partenaire, externe). Comme tout processus, il est itératif et la durée de chacune des phases est variable en fonction des cas étudiés.

Audet et St-Jean (2009) critiquent la présence de la première étape (celle de la décision de reprendre) qu'ils considèrent comme étant antérieure au processus de reprise, le choix entre création et reprise n'étant pas encore posé. Nous nous accordons toutefois avec le propos de Deschamps (2000) qui décrit un processus de reprise dont l'amorce intervient une fois la décision de racheter prise. Une autre solution serait, à notre avis, d'identifier une impulsion, un acte ou tout élément observable (ex. rapprochement avec une partie prenante) comme étant le point de départ du processus. Cette manifestation tangible faciliterait le repérage du début du processus pour l'observateur externe et permettrait aussi d'identifier les processus qui avortent.

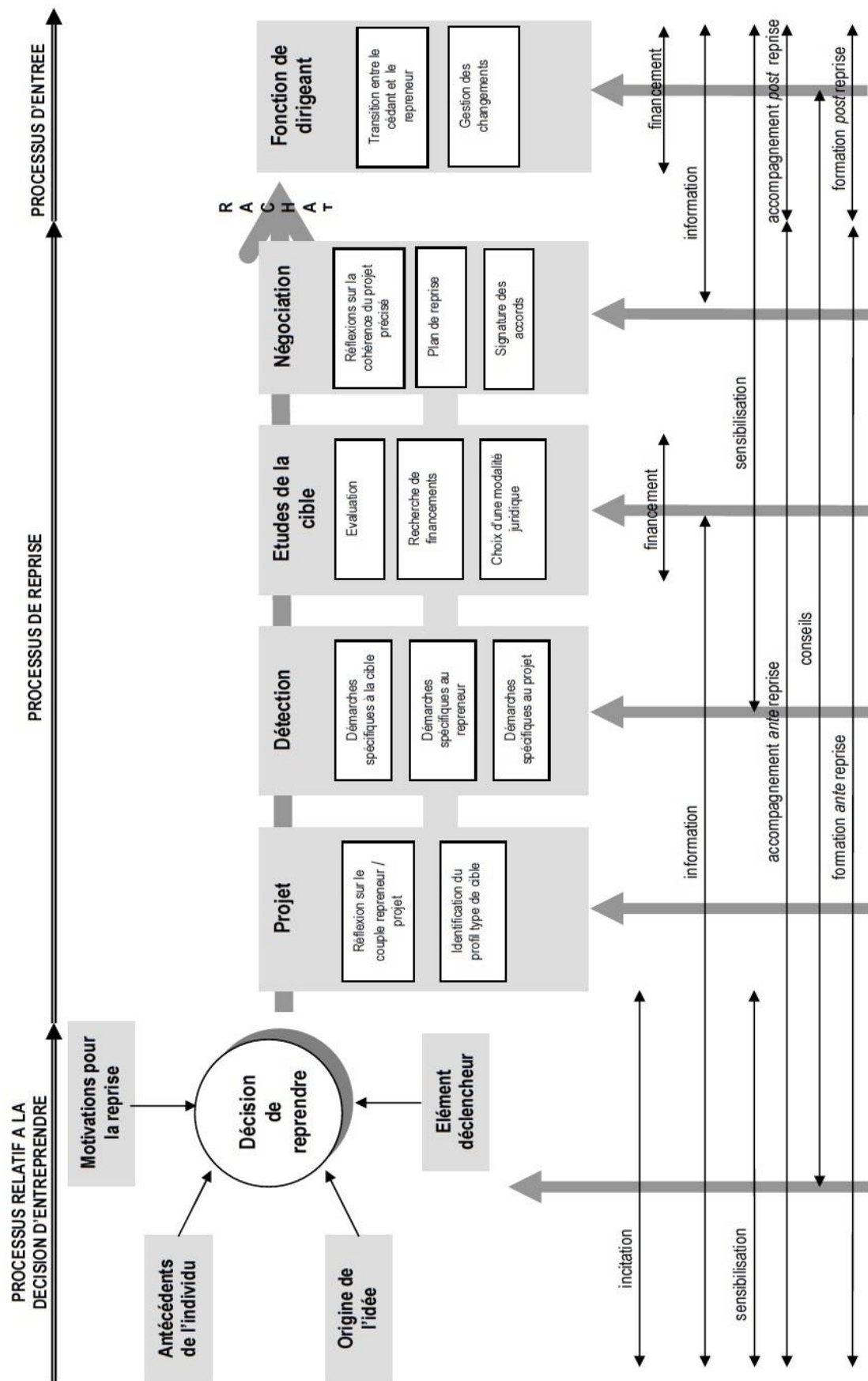


Figure 2 - Le processus entrepreneurial (Deschamps, 2000, p393)

Picard et Thevenart-Puthod (2006) considèrent un processus comportant les quatre phases suivantes :

- **La préparation** : le repreneur se prépare à l'opération (psychologiquement et matériellement) ;
- **L'accord** : phase technique pour laquelle il existe la plus grande offre d'accompagnement ;
- **La transition** : permet un transfert du capital social par la présence au sein de l'organisation en fonctionnement du cédant et du repreneur. Ce transfert implique une bonne entente entre les deux acteurs. L'ambiguïté de la double direction rend cette période propice à de nombreux conflits ;
- **Le management de la reprise** : Le repreneur se retrouve seul à diriger la structure qu'il a achetée. Il doit alors s'adapter à cet environnement qu'il ne connaît que depuis peu. Il lui faut surmonter de nombreuses difficultés pour mener à bien son projet. *« le repreneur dirige seul une structure qu'il ne connaît que partiellement, travaille avec des salariés qu'il n'a pas recruté, pour le compte de clients qu'il n'a pas démarché » (p.101).*

Bien que le découpage du processus diffère d'un auteur à l'autre, on retrouve globalement les mêmes éléments dans ces derniers.

b. La prise en compte de la dimension cession pour la modélisation du processus de transfert d'entreprise

Le cédant n'apparaît que de manière implicite dans les modélisations du processus de reprise (Deschamps, 2000 ; Picard et Thévenard-Puthod, 2006). Une plus grande attention lui a été portée dans les modélisations du processus de succession familiale (Cadieux *et al.*, 2002). Le processus de cession d'entreprise commence avec la prise de décision par le cédant de céder sa société (Brouard et Cadieux, 2007) et se termine avec le départ de ce dernier de l'entreprise. La question de la pertinence d'une approche globale du phénomène (intégrant cession et reprise) est encore problématique alors que de plus en plus de travaux plaident pour cette dernière (De Freyman et Richomme-Huet, 2010).

Nous pouvons ainsi considérer la transmission-reprise ou le transfert d'entreprise comme un processus comportant deux dimensions (la reprise et la cession) chacune pilotée par un acteur central (le repreneur et le cédant) impliquant une entreprise (dans son ensemble)

et aboutissant au transfert effectif de la propriété et de la direction. Le schéma ci-dessous (cf. Figure 3) ne vise qu'à illustrer cette approche du phénomène.

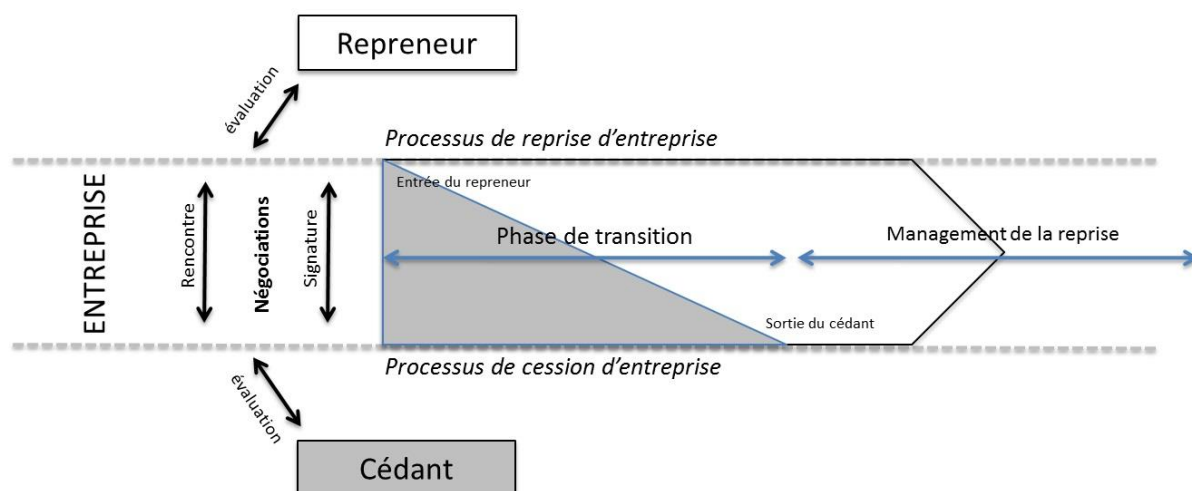


Figure 3 - Proposition de schématisation d'une approche globale du processus de transfert d'entreprise

Afin de pouvoir repérer le début de chacun des processus, l'un relatif au cédant et l'autre, au repreneur, nous retenons l'importance de l'identification d'une impulsion se traduisant par un acte observable (ex. prise de contact avec un conseiller, annonce de la décision aux salariés...). Cet élément permet de borner le début du processus et d'en faciliter l'observation.

Nous parlerons de « cédant » et de « repreneur » à partir du moment où les deux protagonistes se rencontrent. Comme schématisé ci-après (cf. Figure 4), l'individu « A » devient « A- » en prenant la décision de céder son entreprise au terme d'une longue réflexion. Il engage ensuite des démarches afin de préparer l'entreprise à cette opération. De son côté, l'individu « B » devient « B+ » au terme du processus de prise de décision de reprendre. Il se prépare alors tant psychologiquement que matériellement à reprendre une entreprise. La rencontre des deux individus les place en positions de cédant et de repreneur.

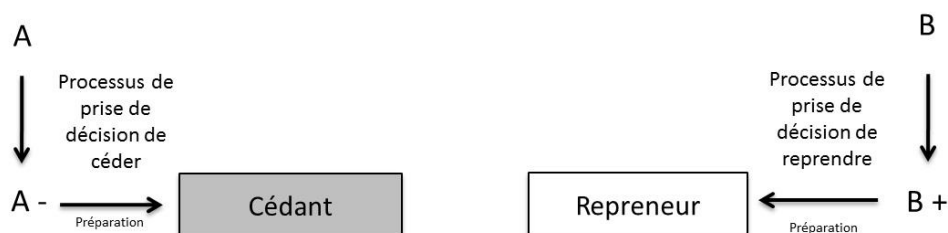


Figure 4 - Zoom sur les protagonistes de l'opération de transfert d'entreprise

c. La phase de transition : étape charnière de la transmission

« [...] Voici deux transmissions d'entreprises réussies en ce sens que cédants et repreneurs entretiennent d'excellents rapports (ce qui n'est pas fréquent voire exceptionnel sur la durée). »

Extrait d'un échange par e-mail avec un conseiller d'entreprises du Conseil Régional d'Aquitaine.

Encadré 2 - La phase de transition : une cohabitation délicate

La phase de transition apparaît comme la phase la plus délicate et dont le poids dans la réussite du projet est très important (Fiegenger *et al.*, 1996). Elle débute avec l'entrée du repreneur dans la firme qu'il vient d'acquérir et s'achève avec le départ du cédant (*a minima* de ses fonctions de dirigeant). Sa durée est variable et va de quelques semaines à plusieurs mois (Oséo, 2005). La pérennité de la firme y est en jeu (Colot, 2009) et dépend en partie de la capacité du repreneur à sécuriser son investissement (De Freyman, 2010). L'enjeu de cette étape est entre autres de préserver l'entreprise au cœur de la transaction. Le maintien des ressources humaines, qui sont une source d'avantage compétitif cruciale à l'entreprise (Barney, 1991), doit être au cœur des attentions. Les auteurs s'accordent à dire que cette étape nécessite attention et préparation afin de définir en amont des conditions optimales à son bon déroulement (notamment au regard de sa durée). Une transition trop brutale risquerait d'altérer les relations avec les parties prenantes de l'entreprise et entraîner ainsi le départ d'employés clés ou encore la perte de clients importants (Bah, 2009). Plusieurs travaux tendent à montrer l'existence d'une influence positive de la durée de cette transition sur l'issue de l'opération (Barach et Ganitsky, 1995 ; Morris *et al.*, 1997 ; Colot, 2009). Goldberg (1996) montre dans son étude que les successeurs possédant une plus grande expérience en termes d'années passées au sein de l'entreprise familiale réussissent mieux que les autres.

« Ce n'est pas parce que c'est signé que le relais est passé. Il faut que chacun sache s'effacer. Au début pour le repreneur et à la fin pour le cédant [de la période de transition]. »

Propos recueillis le 20 juin 2012 auprès d'un délégué régional d'une association nationale d'accompagnement à la transmission.

Encadré 3 - La phase de transition : une opération à deux

C'est aussi durant cette phase que les conflits sont les plus fréquents. Une difficulté tient au fait que peu de personnes dans l'entreprise sont en position d'intervenir entre le cédant et le repreneur et ainsi les aider à surmonter les crises ou conflits naissants (Ciampa et Watkins, 1999). Wang *et al.* (2004) soulignent que plus l'entreprise est de petite taille et plus les relations entre les protagonistes doivent être bonnes compte tenu de la proximité des interactions qu'ils seront amenés à entretenir durant le processus de transmission.

Les travaux de De Freyman (2009) décomposent la période de transition en 3 temps :

- la phase d'observation où le repreneur apprend et sécurise son investissement ;
- la phase de bascule durant laquelle le repreneur va gagner en autonomie dans un système où il dispose maintenant de repères, il va émerger en tant que dirigeant ;
- la phase d'émancipation, le repreneur est maintenant le dirigeant opérationnel de l'entité reprise.

L'auteur propose, dans une démarche plutôt normative fondée sur une investigation qualitative (13 cas, 28 entretiens, 5 observations passives), l'étude détaillée de cette étape clef dans la reprise. Après avoir justifié théoriquement l'existence de cette dernière par une lecture mobilisant les théories contractuelles de la firme, l'auteur fait appel à la théorie du contrat psychologique afin d'enrichir la compréhension de cette phase de cohabitation entre les deux protagonistes de l'opération. Ainsi, l'existence implicite d'attentes et d'obligations morales entre ces deux acteurs constitue le fondement de cette relation singulière. Cette lecture du phénomène permet une compréhension enrichie des dynamiques observées (notamment des cas d'échecs de la période de transition).

Fattoum et Fayolle (2008) expliquent, en étudiant des cas de successions familiales que *« Tout au long du processus de succession, il y a un transfert de responsabilités, de savoir-faire et de leadership mais pas de pouvoir, ce dernier ne pouvant être partagé »*

(p.112). Le processus de transmission influencerait ainsi l'état des relations entre le prédécesseur et le successeur. Ces dernières seraient tendues durant les phases d'entrée du successeur et de départ du dirigeant laissant entre les deux une période de complicité entre les deux protagonistes. La relation entre le prédécesseur/cédant et le successeur/repreneur apparaît comme un déterminant clef de l'issue de l'opération.

Reid et Karambayya (2009) soulignent les difficultés liées à une coordination exercée par deux acteurs. Sur la base de 8 études de cas d'organisations codirigées par deux individus, les auteurs montrent que cette situation génère de nombreux conflits et ne permet pas une gouvernance optimale. En effet, les codirigeants peuvent posséder des visions différentes voire contradictoires rendant la codirection conflictuelle voire néfaste pour l'entreprise.

D'autres travaux s'intéressent à l'importance du moment où intervient ce changement de dirigeant. Rowe *et al.* (2005)¹⁴, en faisant le rapprochement avec les transitions de leaders dans les clubs sportifs, montrent que l'effet sur la performance de l'entreprise du changement de dirigeant dépend du moment où intervient ce dernier. En étudiant le cas du hockey, il est démontré qu'un changement de leader intervenant durant la saison tend à avoir une influence négative sur la performance de l'équipe.

De Freyman (2009), en se basant sur les travaux de Handler (1990), présente les évolutions successives des rôles respectifs occupés par le prédécesseur et le successeur permettant le bon déroulement de la transition (cf. Figure 5). Ainsi, le successeur débute le processus en adossant un rôle d'assistant auprès d'un monarque qui sera ensuite son superviseur lui laissant les fonctions de gestionnaire. Son émancipation lui permet de devenir le leader, son prédécesseur occupant ainsi durant un certain temps le rôle de consultant. Il s'agit ici d'un déroulement idéal favorisant la réussite de l'opération. Dans les cas de reprise par un tiers externe, on observe souvent une rupture très précoce de la relation liant les deux protagonistes (OSEO-BDPME, 2005) empêchant le bon transfert des ressources clefs.

¹⁴ Travaux issus de la littérature sur le changement de dirigeant

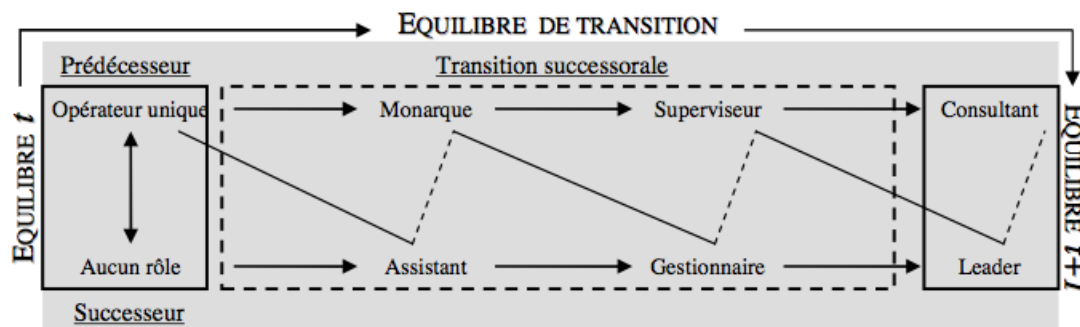


Figure 5 - « La succession comme processus d'adaptation des rôles (adaptée de Handler, 1990) » - De Freyman (2009)

Afin de cerner l'ensemble des spécificités que comporte la transaction d'une entreprise, nous proposons d'aborder le phénomène sous les angles successifs du repreneur (1.2.) et du cédant (1.3.).

1.2. Approche par le repreneur

Un individu devient repreneur au terme d'un long processus non linéaire parsemé de périodes de doutes et de difficultés à surmonter différentes selon le profil de ce dernier (1.2.1.). Nous proposons de retenir le processus de reprise comme fil conducteur de notre exposé en abordant successivement la décision de reprendre (1.2.2.), la recherche d'une cible (1.2.3.) et son évaluation (1.2.4.). Nous nous intéressons ensuite au problème de l'asymétrie d'information (1.2.5.) avant d'exposer la question du financement de l'opération (1.2.6.) pour enfin aborder l'épreuve de l'entrée dans l'organisation et l'impulsion du changement (1.2.7.).

1.2.1. Profils et niveaux de difficultés

Deschamps (2000) définit le repreneur personne physique comme « *un individu (ou plusieurs individus), seul ou abrité derrière une structure limitant ses risques personnels, qui achète, de manière onéreuse, une firme, en devient le propriétaire et le dirigeant. Il constitue un nouveau dirigeant à la fois en termes de propriété et de gestion* » (p.120).

La littérature distingue plusieurs profils de repreneurs selon la nature du lien existant entre ces derniers et la cible. On peut ainsi observer trois profils de repreneurs (De Freyman et

Richomme-Huet, 2010). Le repreneur peut être un héritier interne ou externe à l'entreprise, l'opération étant alors une succession. Le repreneur peut être salarié de l'entreprise, l'opération étant alors une reprise par les salariés (RES)¹⁵, ou enfin un tiers, personne physique externe à l'entreprise menant alors une opération de *Management Buy-in* (MBI).

L'étude OSEO-BDPME (2005) menée auprès de PME de trois secteurs d'activités (ICTCS¹⁶, commerce de détail et services à la personne, tourisme) permet de mieux connaître le repreneur type. Il s'agit d'un homme d'une quarantaine d'années, d'un niveau de formation élevé et qui dispose d'une expérience du domaine d'activité concerné par la reprise. Cette étude montre que pour près de 80% des reprises par personne physique, le repreneur est externe à l'entreprise. L'étude Transregio (2005) vient confirmer cette tendance qui veut que de moins en moins de descendants reprennent l'entreprise de leurs parents. Cette situation est par ailleurs la plus risquée comparée à des cas de reprise par des salariés ou par un héritier.

En effet, il est aisé de comprendre que les difficultés auxquelles le repreneur va faire face sont liées à sa proximité (presque géographique) avec la position qu'il envisage d'occuper : la direction de l'entité reprise. Le niveau de difficulté est lié tant à des barrières sociales (Boussaguet, 2008, Bornard et Thevenard-Puthod, 2009) qu'à des barrières renvoyant aux savoirs et aux compétences attendus (Cadieux, 2007). Van Maanen et Schein (1979) parlent de frontières (*boundaries*) pour décrire ces barrières. La figure ci-dessous (cf. Figure 6) permet d'illustrer le niveau de difficulté auquel devra faire face le repreneur selon son profil en début du processus. En effet, afin d'atteindre la position souhaitée (symbolisée par le « D » de direction), l'individu devra franchir plus ou moins de barrières (le secteur d'activité, l'entreprise, les niveaux hiérarchiques, la famille). De Freyman (2010) souligne l'importance de ces difficultés liées au profil du repreneur dans son étude des cas de repreneurs « hors-metier ». L'étude OSEO-BDPME (2005), menée auprès d'un échantillon de 3000 opérations de transmission illustre ce phénomène en évaluant les facteurs de risque et de réussite de la transmission. Les résultats confirment que plus le repreneur se situe loin du point « D », plus l'opération comporte un risque d'échec important. A titre d'exemple, le niveau hiérarchique des fonctions précédemment occupées par le repreneur influence ses chances de réussite de manière significative.

¹⁵ Désignée aussi par *Management-Buy Out* (MBO)

¹⁶ Industrie, construction, transports, commerce de gros, services aux entreprises

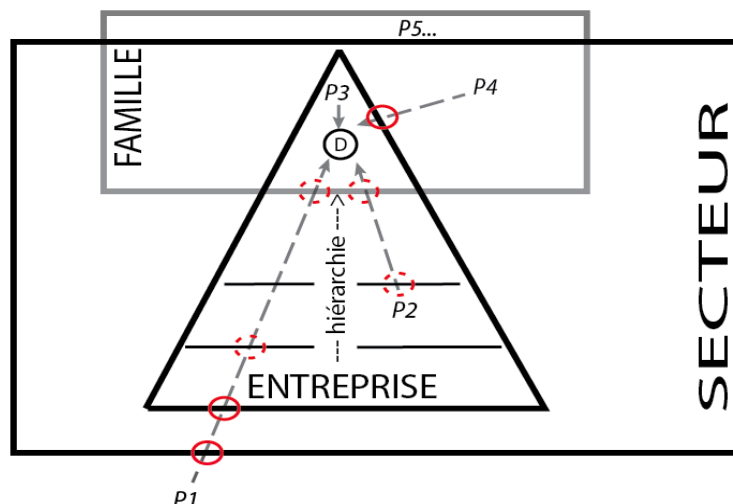


Figure 6 - Proposition d'un schéma croisant le profil du repreneur avec les barrières à franchir

Le schéma souligne les obstacles à franchir selon les caractéristiques du profil de l'entrepreneur. Ainsi :

- P1 correspond au profil « repreneur externe n'ayant aucune expérience du secteur et de management »
- P2 correspond au profil « repreneur ancien-salarié »
- P3 correspond au profil « successeur interne à l'entreprise »
- P4 correspond au profil « successeur externe à l'entreprise mais issu du même secteur d'activité »
- P5 correspondant au profil « successeur externe à l'entreprise ainsi qu'à son secteur d'activité »

Chacun de ces profils présente des particularités qui façonnent l'opération. On retrouve là l'une des explications à l'hétérogénéité du phénomène (Brouard et Cadieux, 2007).

En résumé, selon qu'il s'agisse d'une reprise par une personne externe, situation qui cumule le plus d'obstacles (Paturel, 2000), ou d'une succession par un membre de la famille, les problématiques seront différentes. Crenn (2008) résume, sur la base d'une revue de la littérature les différences entre ces deux modes de transmission (cf. Tableau 4). L'auteur entend par « tiers personne physique » un tiers externe à l'entreprise. La succession familiale semble présenter ainsi des éléments facilitateurs tels que la durée de l'opération relativement longue permettant une transition en douceur, mais la dimension familiale apporte une certaine complexité façonnant ainsi tout le processus.

Reprise par un tiers personne physique	Reprise par un membre de la famille
• Accès souvent difficile à la cible (opacité du marché, culture du secret). • L'étude de la cible est délicate et la reprise peut cacher des mauvaises surprises. • La période de négociation est délicate et l'endettement est souvent important. • La période de transition suit la vente et peut durer quelques mois. [transfert patrimonial >> transfert managérial] • Le repreneur reprend, en général, le capital et la direction de l'entreprise. [pouvoirs concentrés au niveau de l'individu] • Passation rapide des responsabilités. • Le départ du cédant est définitif et marque l'arrêt de son influence sur l'entreprise. • La reprise a souvent des répercussions au niveau de la famille proche du repreneur (conjoint et enfants).	• La difficulté se situe plutôt au niveau de la décision de reprendre. • Le repreneur connaît déjà l'entreprise au moment de la reprise et l'accès à l'information est facilité. • La négociation est facilitée (sauf en cas de litige au sein de la famille) et l'endettement est généralement plus faible ou absent (cas de la donation). • La période de règne conjoint précède la vente (ou donation) et peut durer quelques années. [transfert managérial >> transfert patrimonial] • La succession familiale implique souvent la redistribution du capital. De ce fait, il n'est pas rare que le nouveau dirigeant de l'entreprise ne soit pas majoritaire au niveau du capital. [pouvoirs concentrés au niveau de la famille] • Processus progressif d'ajustement mutuel des rôles du prédécesseur et du successeur. • Le départ du cédant est moins net, il reste souvent lié à l'entreprise de manière directe ou indirecte. • La reprise a souvent des répercussions au niveau de la famille élargie du repreneur (parents, frères et sœurs, conjoint, enfants,...).

Tableau 4 - « Principales différences entre la reprise par un tiers personne physique et celle effectuée par un membre de la famille », Crenn (2008)

Bien que l'existence d'un lien de parenté puisse être perçue comme un élément facilitateur, les deux protagonistes ayant des intérêts convergents (Fattoum et Fayolle, 2008), la succession familiale semble cependant moins performante que la reprise par un tiers externe. Les travaux de Colot (2009) mettent ainsi en évidence, sur la base d'une étude quantitative menée auprès de 83 cas de transmission, l'effet négatif qu'a le repreneur interne (à la famille) sur la performance de l'entreprise. L'auteur souligne que dans cette situation, le repreneur peut être externe à l'entreprise (explication par les compétences) ou bien prendre la relève à contrecœur (explication par les motivations). Le repreneur externe a tendance à avoir une influence positive sur la performance de l'entreprise. L'auteur explique cela du fait que ce dernier apporte une connaissance et un savoir-faire nouveaux et qu'il a tendance à mettre en place une nouvelle stratégie.

D'autres typologies du repreneur ont été élaborées sur la base d'autres critères plus ou moins discriminants que celui du lien préalable avec la cible. Deschamps (2000) distingue ainsi, sur la base d'une étude statistique de données issues de questionnaires (analyse factorielle, analyse typologique, analyse discriminante), 5 groupes de repreneurs en fonction de leurs motivations pour la reprise. Ses travaux distinguent ainsi :

- les **non-motivés ou indécis**, qui sont des individus pour lesquels la reprise ne constitue qu'un palier et non une finalité ;
- les **déterminés** pour lesquels la reprise est l'aboutissement d'un projet de carrière
- les **contraints** à reprendre, qui n'ont pas recherché la reprise mais ont saisi une opportunité leur permettant de se créer leur propre emploi et atteindre un certain niveau de vie ;
- les **sociaux** qui reprennent plutôt pour pérenniser une firme et sauvegarder des emplois ;
- les **investisseurs** qui abordent la reprise comme étant un placement comme un autre, l'opération représentant un défi leur permettant de remettre en cause leurs compétences.

Geraudel *et al.* (2009) proposent quant à eux une typologie du repreneur en fonction de la santé de l'entreprise cible. Cette prise en compte du risque leur permet de distinguer trois catégories de repreneurs : les prudents, les aventuriers et les indifférents.

Ces typologies, basées surtout sur des études quantitatives, permettent de multiplier les approches d'un même acteur élargissant ainsi le spectre des réflexions futures.

1.2.2. La décision de reprendre

L'individu prend la décision de reprendre au terme d'un processus qui reste encore peu étudié (en comparaison du processus de la prise de décision de créer). Dans le cadre de la reprise par une personne physique, Deschamps (2000) propose une modélisation de ce processus (cf. Figure 7) faisant intervenir des éléments propres à l'individu (antécédents et motivations) et des éléments liés à l'environnement externe (origine de l'idée et élément déclencheur). Ce processus peut servir de grille d'analyse des déterminants de la décision de reprendre.

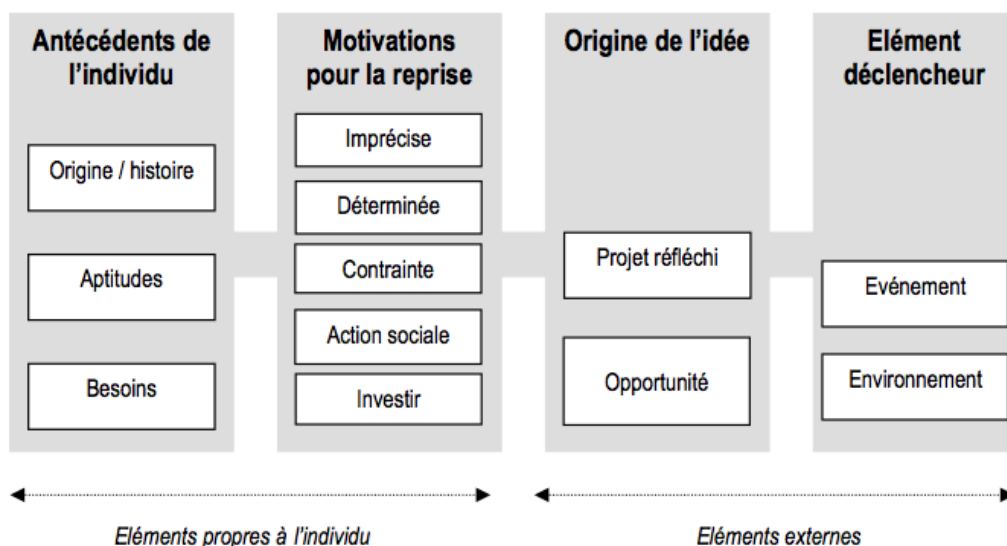


Figure 7 - « Le processus relatif à la décision d'entreprendre du repreneur », (Deschamps, 2000)

Plus récemment, Parker et Van Praag (2012) se sont intéressés, sur la base d'une étude quantitative menée auprès d'un échantillon de près de 600 entrepreneurs (créateurs et/ou repreneurs) hollandais, aux déterminants de ce qu'ils appellent « *the entrepreneur's mode of entry* », ou le choix entre créer et reprendre. Leur étude montre que la création *ex nihilo* s'associe à un niveau d'étude plus important alors qu'une grande expérience de gestion, un volume important de capitaux requis pour la création ainsi qu'un risque industriel fort favorisent la reprise d'entreprise. Cieply *et al.* (2013) complètent ce constat en démontrant, sur la base de l'étude d'un échantillon de plus de 20 000 jeunes entreprises françaises, que le capital social et les moyens financiers de l'entrepreneur jouent aussi un rôle dans cette décision. En effet, selon cette étude, un capital social important et de faibles moyens financiers conduiraient à créer *ex nihilo* alors qu'un faible capital social et d'importants moyens financiers favoriseraient la reprise.

Block *et al.* (2013) enrichissent enfin la compréhension des déterminants de ce choix en apportant des éléments liés au pays dans lequel la décision est prise. A partir de l'étude d'un échantillon de 4 210 entrepreneurs de 33 nationalités différentes, leur recherche montre que des facteurs pays tels que l'innovation¹⁷ ou la charge administrative liée à une création d'entreprise influencent ce choix.

¹⁷ Appréciée par le nombre de brevets déposés

Par ailleurs, Callot (2007), par une étude qualitative de nature exploratoire, indique qu'il ne semble pas exister de fortes divergences dans les motivations du repreneur et du créateur. Ainsi, les caractéristiques du projet joueraient un rôle prépondérant dans l'orientation de la modalité entrepreneuriale.

Grazzini et Boissin (2013) vont plus loin en proposant un éclairage des processus cognitifs guidant les dirigeants en matière de reprise d'entreprise. Dans la lignée des recherches sur l'intention entrepreneuriale, les auteurs montrent l'importance des croyances et du vécu des individus dans la formation d'une intention de reprendre. Une enquête réalisée auprès d'un échantillon de 245 dirigeants d'entreprise permet de distinguer quatre modèles mentaux, ou représentations de la reprise d'entreprise, expliquant la volonté de reprise des dirigeants (cf. figure ci-dessous).

	Représentations de la reprise d'entreprise
Classe 1	une pratique peu valorisée et difficile
Classe 2	une voie pour continuer à entreprendre dans un esprit sociétal
Classe 3	une pratique entrepreneuriale constituant une voie indépendante d'accomplissement professionnel
Classe 4	une pratique entrepreneuriale source de réussite professionnelle et personnelle

Tableau 5 - Typologie des modèles mentaux relatifs à la reprise d'entreprise (Grazzini et Boissin, 2013)

Dans le cadre de la succession, les motivations à reprendre sont d'un autre ordre. La littérature évoque les motivations que l'on peut intuitivement attribuer à ce genre d'opérations telles que le désir de perpétuer la tradition ou encore celui d'assurer la pérennité de l'entreprise familiale. Bégin (2007) montre cependant que les successeurs sont davantage motivés par « *le désir de se faire plaisir et de s'épanouir (hédonisme individualiste) que par des préoccupations collectivistes ou par le sens de la communauté (remplir un devoir envers la famille, poursuivre la tradition, faire plaisir aux parent)* » (p.30). L'auteur souligne que ce comportement semble s'inscrire dans les grandes tendances comportementales mises au jour par les sociologues. Ainsi, cet *hédonisme individualiste* est le résultat de la montée des valeurs

individualistes et de l'apparition du phénomène de l'enfant-roi. Cette étude souligne l'intérêt de considérer, lorsque l'on s'intéresse au comportement des individus, l'environnement dans lequel ils évoluent. La reprise apparaît ici davantage comme le résultat de l'apparition d'une opportunité. Les travaux de Birley (1986) montrent par ailleurs que la pression que supportent les successeurs des entreprises familiales durant la reprise n'est en définitive pas imposée par les parents mais provient des repreneurs eux-mêmes. Cette évolution dans les motivations à reprendre pourrait annoncer des démarches de plus en plus entrepreneuriales, l'objectif pour les repreneurs étant de s'affirmer (Deschamps, 2000) et pas de perpétuer la tradition.

1.2.3. *Trouver une entreprise à reprendre*

Afin d'acheter une société, le repreneur a besoin en amont de définir son projet pour être capable de repérer des cibles dont l'évaluation engagera des négociations en vue de l'acquisition de l'une d'entre elles.

Une fois la décision de reprendre prise, le repreneur s'attèle à définir son projet en cohérence avec son parcours, ses compétences, ses moyens et ses souhaits (Deschamps, 2000). Il s'agit d'un exercice délicat mais indispensable afin de cadrer sa recherche (Barbot et Deschamps, 2005). A notre connaissance, aucun travail n'a été mené sur cette étape de définition d'une cible à reprendre.

Une fois ce cadrage réalisé, le repreneur peut se lancer à la recherche de cibles potentielles. Les repreneurs rencontrent de nombreuses difficultés à cette étape tant le marché de la transmission est opaque (Bastie et Cieply, 2007). En effet, le marché de la reprise souffre d'un manque d'information, et ce à plusieurs niveaux. Au niveau macro, l'information manque sur les entreprises à reprendre (quelles entreprises sont à la recherche d'un repreneur ?) et au niveau micro, l'information manque sur chacune des entreprises concernées (que vaut cette entreprise ?). Bien que la situation s'améliore, notamment sous l'impulsion d'institutions communautaires¹⁸ et d'initiatives nationales et régionales ou émanant du secteur privé (cf. solutions d'accompagnement à la reprise d'entreprise proposées par les banques), trouver une entreprise à reprendre reste encore difficile. Le repreneur passe ainsi de réseau en réseau jusqu'à trouver l'entreprise qui correspond à ses attentes. Lorsque, sans succès, ce dernier a épuisé les réseaux auxquels il a accès, le rôle des organismes d'accompagnement

¹⁸ Commission Européenne (CE, 2006b)

(privés et publics) devient crucial en permettant la mise en contact avec des cibles présentant *a priori* un intérêt pour le repreneur.

L'opacité du marché est en partie due à la nature même du phénomène et notamment à sa dimension impliquant le cédant (Bastie et Cieply, 2007 ; Bouchikhi, 2008 et 2009). Nous développerons cette question dans la partie dédiée au cédant quant aux difficultés liées à la mise en vente de son entreprise.

Une fois les cibles repérées, le repreneur étudie ces dernières afin d'en sélectionner une ou plusieurs. Le repreneur sera amené pour cela à réaliser divers diagnostics tels que¹⁹ :

- le diagnostic des moyens (*ceux de l'entreprise aujourd'hui ? Ceux nécessaires au projet de reprise ? Quel en est le budget ?*) ;
- le diagnostic de l'activité (*potentiel du marché ? De l'entreprise ? Compétitivité ?*) ;
- le diagnostic financier ;
- le diagnostic humain ;
- le diagnostic juridique ;
- le diagnostic qualité, sécurité, environnement ...

Pour le repreneur, l'objectif est de pouvoir lister les points forts et les points faibles de l'entreprise qui l'intéresse. Hormis l'aide à la prise de décision, ce travail lui permet de préparer la négociation dans laquelle il va s'engager. Le repreneur va étudier plusieurs entités dans le détail, mais compte tenu du travail que cela représente, son attention va rapidement se concentrer sur un groupe très réduit d'entreprises cibles.

1.2.4. L'évaluation et la négociation : plusieurs valeurs mais un seul prix

L'évaluation suit la phase de diagnostic de l'entité et va être réalisée dans la plupart des cas avec l'appui de conseillers expérimentés. Une multitude de techniques existe pour cela. Certaines se basent sur la valeur patrimoniale (ce que l'entreprise possède) alors que d'autres s'intéresseront à la valeur de rendement (ce que génère ou peut générer l'entreprise).

Il est important de souligner à ce niveau la différence entre les concepts de valeur et de prix. Ainsi, alors que le prix est une donnée objective lorsqu'il se concrétise par une transaction, la

¹⁹ www.apce.com

valeur apparaît comme une notion subjective, déterminée par l'utilité que le bien procure à son possesseur ou utilisateur (Thauvron, 2008). Il peut être ainsi attribué à une même entreprise autant de valeurs différentes que de méthodes mobilisées.

L'évaluation de l'entreprise permet de déterminer une fourchette de valeurs à l'usage du repreneur et de ses conseillers. Certains ouvrages parlent de 3 à 4 méthodes différentes mobilisées et validées par un expert avant d'amorcer la phase de négociation (Tariant et Thomas, 2011). Ainsi, comme le soulignent Parrat et Vallad (2010), cette évaluation permet de déterminer, pour le repreneur, le prix maximum qu'il devrait normalement être prêt à payer. La négociation conduira (ou non) les deux parties à s'entendre sur un prix qui s'inscrira (ou non) dans la fourchette de valeurs prédéfinie.

La littérature évoque quatre grandes catégories de méthodes d'évaluation d'une entreprise selon qu'elles abordent l'entreprise par son patrimoine, son rendement, les flux futurs qu'elle peut générer ou en la comparant à d'autres firmes du secteur. Chacune de ces catégories de méthodes présente des avantages et des inconvénients que résume le tableau ci-après (cf. Tableau 6).

La question du choix des méthodes d'évaluation reste peu développée dans la littérature. Lamarque et Story (2008) l'abordent comme étant conditionné par la position de celui qui commande l'évaluation (cédant, repreneur ou financier) ainsi que par les caractéristiques de l'entreprise considérée (type, état de santé ou encore niveau de rentabilité). En définitive, nous retenons que toutes ces méthodes se basent sur des données portant sur l'entreprise sous le règne du cédant. La méthode des flux futurs est basée sur l'entreprise existante sans forcément prendre en compte le projet de reprise. En effet, dans la méthode dite des « *Discounted cash flows* », le cash-flow de référence est souvent calculé en faisant la moyenne pondérée des cash flows des trois derniers exercices (Parrat et Vallad, 2010). Cela se comprend aisément étant donné que le repreneur ne rachète que « *l'avenir de l'entreprise connu au jour de la transaction et conséquence des décisions passées de ses anciens dirigeants* » (Vatteville, 1994 ; p.25). Les flux qu'il espère générer du fait de la mise en œuvre de sa vision n'ont ainsi pas à entrer en compte.

Méthodes de valorisation	Avantages	Inconvénients
Méthodes patrimoniales	- Prise en compte des actifs - Facilité d'utilisation	- Pas de prise en compte de la rentabilité - Pas de prise en compte du risque - Difficulté d'évaluation et d'actualisation des actifs immatériels
Méthodes de rendements	- Méthodes fondées sur la valeur marché (rentabilité) - Facilité d'utilisation	- Pas de prise en compte de l'intensité capitalistique - Pas de prise en compte du risque
Méthodes des flux futurs	- Méthode la plus complète - Adaptée aux entreprises à fort développement ou à haute technologie	- Complexité d'utilisation - Résultats très dépendants des multiples « réglages de paramètres » - Risque de faire payer au repreneur le fruit de son travail - Peu adaptée aux petites entreprises (sauf Start up)
Méthodes comparative	- Rapide à mettre en œuvre (pas besoin d'évaluer ni un taux d'actualisation ni l'intégralité des actifs) - Facilement compréhensible	- Implique de posséder beaucoup d'informations sur des entreprises équivalentes - Fondée sur l'hypothèse que toutes les entreprises présentent des coûts du capital, des niveaux de risque ainsi que des taux de croissance identiques (rarement le cas)

Tableau 6 - Analyse comparée des méthodes de valorisation - adapté de Lamarque et Story (2008), Thauvron (2008) et Parrat et Vallad (2010)

La négociation avec le vendeur intervient dans ce contexte délicat (plusieurs valeurs, asymétries d'information fortes) et se veut donc potentiellement difficile. Le poids de l'affectif peut conduire le cédant à afficher un prix de vente élevé (Deschamps, 2000 ; Pailot, 1999) quand le repreneur peut être amené à estimer un prix à la baisse, doutant de la qualité de l'information dont il dispose. Dans ces conditions, selon la tournure que prendront les négociations, l'acheteur paiera un prix différent de ce que « vaut » réellement l'entreprise.

Lamarque et Story (2008) détaillent une série de facteurs objectifs et subjectifs qui vont influencer le prix final. Ainsi, la localisation, le secteur d'activité, la rareté, la récurrence de l'activité de l'entreprise (ex. existence d'abonnements) ou encore l'effet « coup de cœur » du repreneur pour cette dernière sont autant de facteurs qui peuvent entrer dans la formation du prix.

Pour le repreneur, l'objectif de cette phase de diagnostic et d'évaluation est d'appréhender de la manière la plus précise possible la réalité de l'entreprise qu'il va peut-être acheter et diriger. Si ces diagnostics sont bien réalisés, le repreneur dispose alors de toutes les clefs nécessaires à la conception de son projet de reprise qu'il mettra en œuvre une fois le financement obtenu.

Cependant, la réalité de la reprise de PME s'éloigne souvent de cette situation idéale, et ce en raison de l'existence d'asymétries d'information entre l'acheteur et le vendeur.

1.2.5. Une opération sous asymétries d'information

Bouchikhi (2009) propose une lecture approfondie du phénomène de la transmission à la lumière du concept d'asymétrie de l'information. L'auteur souligne l'existence d'une double asymétrie de l'information, l'une affectant l'acheteur et l'autre, le cédant.

L'asymétrie d'information affectant l'acheteur renvoie au cas classique où le vendeur possède plus d'information que l'acheteur concernant le bien en jeu (Akerlof, 1970). Ainsi le repreneur ne possède pas toute l'information et il lui est difficile de vérifier la qualité de celle dont il dispose (Bastie et Cieply, 2008).

Par exemple, prenons la motivation du cédant à vendre son entreprise. Lorsque ce dernier est âgé et évoque le départ en retraite, la question ne se pose pas mais qu'en est-il lorsque qu'il est relativement jeune et qu'il justifie son souhait de vendre par de la lassitude et une envie de changement ? Il est difficile, voire impossible, pour l'acheteur potentiel de connaître la réelle motivation de cette volonté de vendre. Le cédant est par ailleurs celui qui connaît le mieux l'entreprise (état de toutes les ressources au sens large du terme) ainsi que son environnement proche. Le niveau d'asymétrie de l'information est tel que Bouchikhi (2009) va jusqu'à qualifier d'inconscience le fait d'envisager de reprendre dans ces conditions.

Il est ensuite question de savoir quel crédit donner aux informations fournies par le cédant. En effet, cet individu qui souhaite vendre son bien, et ce le plus cher possible supposons-nous, n'aura-t'il pas tendance à « maquiller la mariée » ? Le vendeur peut avoir

manipulé l'information comptable ou bien, plus difficile à détecter, omis d'évoquer des événements affectant l'activité de l'entreprise mais dont les effets sont à venir.

Face au coût que représentent les différents audits et diagnostics, le repreneur ne peut s'assurer de la conformité de toute l'information disponible. Par ailleurs, ces derniers sont souvent réservés à des opérations impliquant plusieurs millions d'euros alors même que la majorité des transmissions implique une petite entité (OSEO-BDPME, 2005). Le repreneur aura ainsi tendance à se méfier du vendeur. Cette méfiance peut l'amener à exiger des garanties très importantes, faire une offre très basse ou refuser tout simplement d'acheter. Cependant, le contexte (trois à dix repreneurs pour une entreprise à reprendre selon OSEO-BDPME, 2005) ne lui octroie qu'un faible pouvoir de négociation.

Relativement peu de travaux se sont intéressés à ce problème. Howorth *et al.* (2004), ont étudié le cas des MBO et MBI²⁰ d'entreprises familiales. Les auteurs soulignent l'omniprésence d'asymétries d'information entre le vendeur et l'acheteur, rendant possible pour l'acteur possédant le plus d'information de négocier à son avantage le prix et les termes du contrat. Selon le cas considéré (MBO ou MBI) l'acteur possédant le plus d'information n'est pas forcément le même. Dans le cas qui nous intéresse (MBI), le vendeur est celui qui dispose de l'avantage informationnel. Les théories de l'agence, de la confiance (*trust theory*) et des comportements de négociation (*negociation behavior theory*) sont mobilisées afin d'étudier le processus de MBO/MBI par la balance informationnelle et par la relation vendeur/acheteur.

Dans une étude qualitative menée auprès de 8 cas d'entreprises familiales, Howorth *et al.* (2004) observent que de bonnes relations ainsi qu'une confiance entre le vendeur et l'équipe d'acheteurs permettent d'atténuer les asymétries d'information. Les auteurs soulignent aussi que lorsque le MBO/MBI s'inscrit dans la stratégie de long terme de l'entreprise familiale, cela réduit les asymétries d'information et facilite le transfert des connaissances. Enfin, leurs travaux soulignent que le MBI est la modalité de transmission comportant le plus d'asymétries d'information. Les protagonistes y entretiennent des relations distantes, caractérisées par un faible niveau de confiance, et dont le terme intervient très vite après la signature de l'opération.

²⁰ Voir l'encadré en fin de paragraphe pour une présentation succincte du LBO et de ses variantes.

Le *Leveraged Buy-Out* (LBO) ou rachat de l'entreprise par effet de levier correspond à « l'acquisition du contrôle d'une société par un ou plusieurs fonds d'investissement spécialisés, financée majoritairement par endettement » (Vernimmen *et al.*, 2012, p.1039). Concernant des entreprises d'une certaine taille, ce mode d'acquisition implique la création d'une société holding qui s'endette et devient propriétaire de l'entreprise. Les dividendes perçus permettent alors le paiement des intérêts ainsi que le remboursement de la dette.

On parle de *Management Buy-Out* (MBO) ou encore de *Rachat de l'entreprise par les Salariés* (RES) lorsque l'équipe dirigeante participe à l'acquisition avec tout ou partie des salariés. Le *Management Buy-In* (MBI) correspond au cas où les repreneurs viennent de l'extérieur et enfin on parle de *Buy-In Management Buy-Out* (BIMBO) lorsque l'équipe de repreneurs est composée de managers internes et externes à l'entreprise.

Encadré 4 - Le LBO et ses variantes

L'autre asymétrie qu'évoque Bouchikhi (2009) est celle affectant le vendeur. En effet, alors que dans la vente d'une automobile, le vendeur reste indifférent au profil de l'acheteur ou à l'utilisation que ce dernier souhaite en avoir, la vente d'une entreprise se démarque par l'intérêt que porte très souvent le cédant pour la personne du repreneur. Ainsi, il est important pour le cédant de savoir : si le prétendant est un vrai acheteur (réellement déterminé à reprendre), s'il dispose des moyens financiers requis, s'il saura respecter l'héritage souvent familial que représente l'entreprise, s'il est digne de confiance (et qu'il n'abusera pas des clauses de garantie de passif ou de résultat) et enfin quel est son projet (quelle est son espérance de gain ?).

Durant la négociation, le repreneur va être amené à faire part de ses projets pour l'entreprise qu'il souhaite reprendre dans le but d'en convaincre le cédant de le choisir lui plutôt qu'un autre. Il s'agit là d'une phase délicate et problématique, car selon le degré d'innovation de son projet, en parler constitue un risque de se faire « emprunter » l'idée. D'autre part, comme le souligne Bouchikhi (2009), connaître le projet du repreneur, et notamment les profits que ce dernier espère en tirer, permettrait au vendeur de réajuster à la hausse les limites de son appétit pour la phase de négociation du prix de vente.

Le repreneur a donc besoin d'être sûr, en amont, de la cohérence entre l'entreprise cible et son projet (Deschamps, 2000) et d'adapter son discours à ses interlocuteurs. En pratique, le rôle des structures d'accompagnement porte souvent sur ce niveau : rapprocher un repreneur et un cédant pour lesquels il y a un bon *fit* a priori. Aucune étude, à notre connaissance, ne s'est intéressée à ce problème.

1.2.6. Le financement de l'opération

La reprise d'entreprise est une opération nécessitant en général des fonds plus importants qu'une opération de création ex nihilo (KPMG, 2008). Le problème du financement y est plus déterminant et nécessite souvent des ingénieries plus complexes (Senbel et St-Cyr, 2007). Les organismes de capital-investissement (OCI) jouent un rôle non négligeable dans la transmission des PME d'une certaine taille. Abdesselam *et al.* (2006) s'intéressent aux modes de gouvernance des OCI actifs sur le marché de la transmission. Dans cette étude, qui vise à comparer cinq pays européens, les auteurs soulignent le rôle des OCI dans la transmission. Il s'agit d'un rôle principalement juridico-financier et leur implication dans une opération de transmission rend cette dernière plus attractive aux yeux des investisseurs, facilitant dès lors l'accès au financement pour le repreneur. La démarche de recherche de financement s'apparente à celle que l'on peut observer lors d'une création d'entreprise. Ainsi, la capacité à convaincre du repreneur y est décisive. Barbot et Deschamps (2005) rappellent que l'exercice de conviction du repreneur, quant à la qualité de son projet de reprise et sa capacité à le mener à bien, est la première épreuve à laquelle il fait face, surtout dans le cas d'une reprise d'entreprise en difficulté.

Robbie et Wright (1995) soulignent la complexité de cet exercice en comparant notamment les cas de reprise par un tiers externe (*Management Buy-In*) avec les cas de MBO. En effet, pour l'investisseur qui est appelé à prendre part dans le projet, la MBO présente l'intérêt de lui offrir une certaine visibilité quant à la compétence du repreneur et notamment *in situ*. Ce dernier, travaillant déjà dans l'entreprise en question, il est plus aisé pour l'investisseur d'évaluer ses qualités et ses propos gagnent quasi-systématiquement en légitimité. Au contraire, le projet de reprise par un repreneur externe se caractérise par un niveau élevé d'asymétries de l'information entre l'investisseur et le repreneur. Le niveau de difficulté auquel fera face le repreneur sera *a priori* plus élevé car au-delà de la qualité de son projet, il devra convaincre l'apporteur de fonds que la greffe ne présente qu'un faible risque d'échec tant tous les paramètres ont été pris en compte.

1.2.7. De l'entrée dans l'organisation à l'impulsion de changements

Le nouveau dirigeant rencontre de nombreuses difficultés lorsqu'il reprend l'entreprise. L'étude OSEO-BDPME (2005) a relevé les difficultés suivantes (dans l'ordre d'importance) :

- Problèmes de compétences/productivité des ressources humaines ;
- Problèmes de trésorerie ;
- Appareil productif inadéquat ou non compétitif ;
- Difficultés commerciales liées à la perte d'un client ou d'un fournisseur ;
- Manque d'informations sur le fonctionnement interne de l'entreprise ;
- Mauvaises relations avec les salariés ;
- Difficultés personnelles d'adaptation à sa nouvelle tâche ;
- Contrôle fiscal ;
- Problème de respect des normes environnementales.

Eric est le candidat idéal à la reprise. Expert-comptable, ce dernier dispose d'une expérience réussie tant en cabinet que dans l'un des « big four ». Conscient de l'enjeu de l'opération, il a su convaincre Bernard qu'il était capable et qu'il saurait s'adapter afin de garantir la pérennité de l'entreprise. Bernard le présente aux salariés et engage les procédures en vue de finaliser l'opération. Bernard fait entrer Eric dans l'entreprise afin de débiter le processus d'intégration de ce dernier. Il le présente aux principaux clients et lui confie quelques dossiers.

Bernard est expert-comptable et approche l'âge de la retraite. Il désire céder son cabinet dont il est le seul actionnaire. Très attaché à son entreprise, il l'est tout autant aux salariés qu'il a embauché et qu'il connaît très bien par ailleurs (invité aux mariages, baptêmes...). Ayant assisté à de nombreux cas de transmission durant sa carrière, ce dernier décide de bien faire les choses et prépare l'entreprise ainsi que les salariés à son départ durant deux années.

Un problème de santé oblige le dirigeant à s'absenter durant deux semaines laissant ainsi Eric seul aux commandes. Le prétendant à la reprise ressent alors dès sa prise de fonctions une certaine réticence de la part des collaborateurs à suivre ses directives, chose qui l'agace et l'inquiète quant à la suite du processus. Avant même le retour de Bernard, l'un de ses collaborateurs l'appelle pour lui annoncer qu'il désire quitter le cabinet suite aux événements. Ce dernier lui annonce que son repreneur désigné se comporte de manière très autoritaire avec les salariés du cabinet qui, froissés, pensent sérieusement au départ. Habitué à un mode de management participatif, ils disent n'apprécier guère cette situation qu'ils vivent très mal et qui assombrit leurs projections quant à l'avenir. Sous la pression de ses salariés et par amitié pour ces derniers, Eric est remercié par Bernard qui se met à la recherche d'un autre repreneur.

Récit basé sur l'entretien du 23 juillet 2010 avec Bernard qui a finalement vendu son cabinet à un grand groupe.

Encadré 5 - Le changement de dirigeant : une greffe délicate

Outre les aspects techniques, on peut remarquer que la dimension humaine reste prédominante. Le repreneur doit alors prendre la place du cédant en s'assurant du maintien, *a minima* pour le temps de la transition, des liens que ce dernier entretenait avec les parties prenantes essentielles au bon fonctionnement de l'entité.

La rupture (ex. le départ d'un employé-clef ou la perte d'un client) ou bien la détérioration (ex. une crise sociale ou un durcissement des conditions de conduite des affaires avec un client ou un fournisseur) de ces liens affecte l'organisation récemment acquise compromettant alors la réussite de l'opération. Riot *et al.* (2007), citant Machiavel, soulignent la complexité de cette étape où le repreneur ne gagne ses alliés « *qu'au coup par coup et par de subtils renversements d'alliances* » (p.133).

Boussaguet (2008) définit la phase d'entrée du repreneur comme le « *processus interactif dans lequel une entreprise intègre un nouveau membre à son fonctionnement et où ce membre doit s'adapter assez vite à un système organisationnel qui lui est relativement inconnu et qu'il a pour charge de contrôler* » (p.39).

Le concept de socialisation organisationnelle, que Van Maanen et Schein (1979) définissent comme « *le processus par lequel un individu acquiert la connaissance sociale ainsi que les compétences nécessaires à l'exercice d'une fonction organisationnelle* »²¹ (p.3), permet d'éclairer le chercheur dans l'étude des difficultés rencontrées par le repreneur lors de son entrée dans l'entreprise. Boussaguet (2008) étudie la phase d'entrée du repreneur externe à la lumière de ce concept issu de travaux en sociologie et jusque-là mobilisé dans des recherches consacrées au recrutement et concernant principalement des employés. Ses recherches permettent de mieux connaître l'ensemble des pratiques d'intégration face à une reprise de direction qu'elle résume en deux axes :

- les « conditions de facilitation », qui sont les moyens favorisant la socialisation des repreneurs (mis en œuvre par l'organisation) ;
- les « conditions d'activation », qui sont les moyens que le repreneur juge nécessaires afin de réaliser la socialisation (mis en œuvre par le repreneur).

Sur la base de 8 études de cas de reprise par personne externe, l'auteur propose une étude approfondie sur ces pratiques. Les actions entreprises par l'organisation, ou « conditions de

²¹ Traduction libre de l'auteur de : « *the process by which an individual acquires the social knowledge and skills necessary to assume an organizational role* »

facilitation », doivent ainsi intervenir tant avant (préparation) qu'après l'entrée organisationnelle (régulation). Par ailleurs, la préparation ne devrait pas se limiter au seul repreneur mais s'étendre aux salariés et parties prenantes principales du projet. Cependant, la focalisation des deux acteurs sur les négociations de vente et la confidentialité que revêt l'opération, tant que le contrat n'est pas signé, empêchent la divulgation de toute l'information nécessaire à une bonne préparation, en amont, du repreneur potentiel. L'auteur souligne ensuite l'importance de préparer les salariés au changement induit par la transmission afin de minimiser les résistances auxquelles ce dernier ferait face. La peur de l'inconnu, la crainte de la perte d'acquis, la remise en cause des compétences et enfin la préférence pour la stabilité sont tout autant de facteurs psychologiques qui alimentent cette réaction qui peut venir saboter l'opération. La remise en cause potentielle du schéma de répartition des pouvoirs au sein de l'organisation induit par le changement de dirigeant viendrait enfin renforcer cette résistance. L'auteur accorde un grand pouvoir au levier de la communication dans la préparation des salariés aux changements à venir.

Une fois le repreneur entré dans l'entreprise, Boussaguet (2008) évoque deux programmes d'intégration : l'un « formel » qui correspond à l'accompagnement par le cédant, et l'autre « informel » qui renvoie à la notion de « soutien organisationnel ». Le cédant va ainsi présenter le repreneur à l'ensemble des parties prenantes et le suivre dans une relation de tutorat qui assurera un transfert satisfaisant des connaissances. Par « soutien organisationnel », ces travaux font référence à toutes les autres aides et appuis dont pourrait disposer le repreneur et venant de l'organisation. Il s'agit du soutien de personnes de confiance et que le repreneur considère comme influentes (ex. un salarié ou un client clef). Globalement, les limites à ces « conditions de facilitation » résident dans le comportement du cédant, qui doit être sûr de ce qu'il souhaite, rassuré sur son avenir et sur le sort des salariés, et dans le comportement du repreneur qui doit être réceptif et intéressé, présentant une réelle volonté d'apprendre. Les actions entreprises par le repreneur ou « conditions d'activation » sont autant de moyens qui lui permettent d'accéder aux informations dont il a besoin et de se faire accepter des salariés qu'il dirige. Ainsi, un comportement proactif de recherche et de production d'information, associé à une attitude caractérisée par l'humilité, le respect de l'existant et une écoute active permettent au dirigeant repreneur de finaliser son intégration dans l'organisation reprise.

Le challenge que représente la reprise d'une entreprise est différent selon les situations avec, comme cas extrême, celui du repreneur externe à l'entreprise. Ce dernier devient

dirigeant d'une entité dont il ignore encore beaucoup, entouré de salariés qu'il ne connaît pas et qu'il n'a pas choisis, habitués à la façon de travailler du cédant (Deschamps et Paturel, 2005). Dans le cas de l'ancien salarié devenu PDG, celui-ci devra faire face à l'éventuelle résistance de ses anciens collègues, qui le connaissent et qui peuvent avoir du mal à accepter ce bouleversement de l'organigramme de l'entreprise (Ciampa et Watkins, 1999).

L'acceptation du repreneur par l'organisation et ses parties prenantes constitue une des conditions du succès de l'opération (Barach *et al.*, 1988 ; Koffi et Lorrain, 2005 ; Lamarque et Story, 2008).

Culière (2008) aborde la question de la légitimité du repreneur qu'il appréhende dans une perspective d'acceptation sociale du dirigeant entrant. Ainsi, reprenant la définition de Weber (1971) où la légitimité d'un système de domination correspond à « *la chance pour des ordres [...] de trouver obéissance de la part d'un groupe d'individus* » (p.285)²², l'auteur souligne le rôle de la légitimité dans le transfert de leadership du cédant au repreneur. Ses travaux s'intéressent à mettre en lumière les déterminants de la légitimité du repreneur ainsi que leurs interactions en vue d'une mobilisation pratique de ce concept. En fonction du contexte et de l'acteur considéré, les éléments de légitimation du repreneur seront différents. Il s'agit d'étudier les attentes de chacune des parties prenantes à chaque étape du processus afin d'agir en conséquence, obtenant alors la légitimité qui permettra une transmission réussie. Ces travaux manquent de validations empiriques et restent à l'état de réflexions.

Selon une approche sociocognitive, Bornard et Thévenard-Puthod (2009) évoquent les difficultés auxquelles peut faire face le repreneur dans son opération de reprise. En mobilisant le concept de représentations sociales, cette note de recherche aborde les difficultés potentiellement rencontrées tant en amont qu'en aval de l'opération. Le repreneur doit ainsi, afin de trouver une entreprise à reprendre, accepter de passer de *l'entreprise rêvée* à *l'entreprise reprise*, c'est-à-dire de faire évoluer la représentation qu'il se fait de l'entreprise qu'il souhaite pour approcher un peu plus la réalité. Ensuite, au moment de la négociation avec le cédant, ce dernier doit chercher à connaître et prendre en considération la représentation que se fait le cédant de cette transmission et de l'évolution à venir de son entreprise qu'il a souvent créée. Enfin, dans la phase post-reprise, le repreneur doit être

²² Cité dans Culière (2008)

conscient du fait que les salariés de l'entreprise ont des représentations sociales collectives sur ce que doit être un bon dirigeant, souvent très imprégnées par la personne du cédant. Le repreneur doit alors se préparer à cette épreuve et tenter de faire accepter son style, son projet.

Les études montrent que l'entrée du repreneur constitue un nouveau souffle pour l'entreprise et que cet événement a une incidence positive sur l'entité avec des taux de croissance supérieurs (cf. Figure 8).

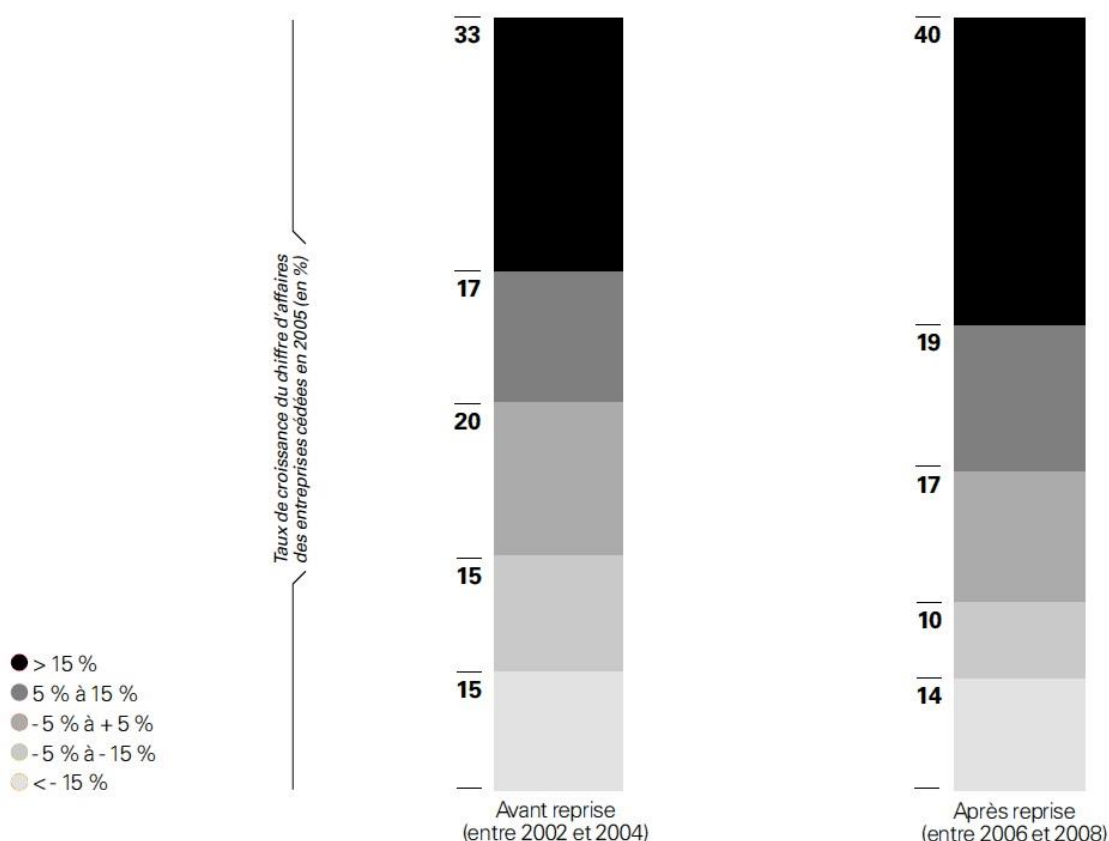


Figure 8 - « Les PME cédées bénéficient d'une croissance supérieure après la reprise » (BPCE, 2011)

En effet, le repreneur est celui qui va insuffler des changements pour relancer la firme et prendre de nouvelles orientations stratégiques (Fiegenger *et al.*, 1996). Simons (1994) définit le changement stratégique comme le fait de surmonter l'inertie organisationnelle, de s'assurer de l'attention permanente accordée aux nouvelles initiatives stratégiques, d'établir des objectifs et un calendrier quant à leur réalisation et enfin de communiquer le nouvel agenda stratégique.

Grazzini *et al.* (2009) étudient le rôle du repreneur dans le processus de formation de la stratégie de l'entreprise reprise. Leurs travaux, de nature exploratoire et axés sur une étude de cas longitudinale, montrent que le repreneur se trouve au cœur de ce processus avec lequel interfèrent sa socialisation organisationnelle et son manque d'expérience. Les auteurs soulignent l'importance d'étudier la réelle adéquation entre les projets du repreneur et les possibilités qu'offre l'entreprise en termes de stratégies possibles pour le futur, toute entreprise ne pouvant absorber tout type de stratégie.

En effet, face à une volonté de changement de la part des repreneurs, familiaux, interne ou externe (Crenn, 2008), les sources de résistance ne manquent pas. La nature même de l'opération, qui nécessite un volume important de capital, pèse sur la marge de manœuvre du repreneur qui doit alors renoncer ou reporter certains investissements nécessaires à la réalisation de sa vision.

On notera aussi l'existence de contraintes découlant des lois en vigueur. A titre d'exemple, la directive européenne 2001/23/CE DU CONSEIL du 12 mars 2001 et sa transposition dans l'article *L122-12* du Code du Travail viennent renforcer les droits des salariés, mais par la même occasion, apportent de la rigidité à l'entité (dont la restructuration devient coûteuse).

Article 4. (1) Le transfert d'une entreprise, d'un établissement ou d'une partie d'entreprise ou d'établissement ne constitue pas en lui-même un motif de licenciement pour le cédant ou le cessionnaire.

(2) Si le contrat de travail ou la relation de travail est résilié du fait que le transfert entraîne une modification substantielle des conditions de travail au détriment du travailleur, la résiliation du contrat de travail ou de la relation de travail est considérée comme intervenue du fait de l'employeur.

Encadré 6 - Extrait de la directive européenne 2001/23/CE DU CONSEIL du 12 mars 2001

A cela, s'ajoute les résistances collectives et organisationnelles (Boussaguet, 2008) rendant l'opération délicate et appelant à une préparation en amont de la part du repreneur mais aussi du cédant.

Pour Crozier et Friedberg (1977), le changement est un phénomène systémique. Il apparaît comme un processus collectif se traduisant par la transformation de tout un système d'action qui implique de nouveaux rapports humains et de nouvelles formes de contrôle social. Le changement passe par la mobilisation et parfois même la création de ressources et de capacités propres aux acteurs de l'entreprise conduisant à l'émergence d'un nouveau jeu, élément indispensable à la régulation de la coopération entre les acteurs. C'est ensuite par le biais de sa mise en œuvre libre (soumis à la marge de liberté de l'acteur) que le système s'engagera sur une nouvelle orientation. Cette approche souligne l'importance du facteur humain dans la conduite du changement dans une entreprise qui ne peut être considérée comme une machine. L'exercice de conviction auquel devra se confronter le repreneur souhaitant impulser un changement joue alors un rôle crucial dans l'implémentation réussie de la nouvelle stratégie dont il est le porteur. En effet, la marge de liberté dont dispose chaque acteur de l'entreprise implique qu'il adhère à la nouvelle stratégie pour qu'il y ait un changement.

Giambatista *et al.* (2005) soulignent, sur la base d'une revue de la littérature traitant du changement de dirigeant dans la grande entreprise, que plus d'une année peut s'écouler avant que la stratégie de l'entreprise soit affectée. Toujours dans le cas de la grande entreprise de type actionnariale, Datta *et al.* (2003) ont mis au jour une relation négative entre ce que l'on pourrait appeler l'ouverture au changement du dirigeant (*CEO openness to change*) et la persistance stratégique (*strategic persistence*). Les auteurs considèrent l'ouverture au changement du dirigeant comme définie par une expérience en entreprise moindre, un plus jeune âge ainsi que par un niveau d'éducation plus élevé. La persistance stratégique est quant à elle une variable qui apprécie la stabilité de la stratégie de la firme au cours du temps. Afin de mesurer cette dernière, les auteurs se basent sur les travaux de Finkelstein et Hambrick (1990) et mobilisent un outil de mesure composite comportant plusieurs indicateurs tels que l'intensité publicitaire (dépenses publicitaires/ventes), l'intensité R&D (dépenses en R&D/ventes) ou encore le niveau d'endettement de la firme. Aucune recherche ne s'est intéressée encore aux déterminants du changement stratégique dans le cas de la reprise d'une PME.

En définitive, le changement, ou plutôt le processus permettant à l'entreprise de passer d'un état A à un état B, implique un grand nombre de variables dont, notamment, la confiance. L'acceptation et la mise en œuvre du changement par les différentes parties

prenantes ne peuvent se faire que si le nouveau dirigeant a gagné la confiance des personnes clefs de l'entreprise (Faurie, 2008). Les bonnes relations qu'il entretient lui permettent alors d'asseoir sa légitimité et surtout d'accéder à toute l'information qui lui est utile pour prendre les bonnes décisions et surtout de pouvoir les mettre en œuvre. De nombreux travaux ont été menés sur le changement organisationnel et surtout dans le cas de la grande entreprise mais rares sont ceux consacrés au cas de la transmission.

1.3. Approche par le cédant

La transmission est un processus complexe et hétérogène dont l'issue repose en partie sur la personne du cédant (1.3.1.). Le choix d'une modalité de transmission pour l'entreprise (succession ou cession) apparaît comme l'aboutissement d'une longue réflexion suivant un schéma non-linéaire et définissant à terme une stratégie de cession (1.3.2.). De la réticence à annoncer son souhait de transmettre à la peur de se retirer du monde des affaires, de nombreux freins interfèrent avec cette réflexion et conduisent à une prise de décision tardive et à un manque de préparation (1.3.3.). Une fois la décision prise et la préparation du cédant et de l'entreprise entamée, reste la délicate étape de trouver le bon repreneur qui saura plaire au cédant et se faire accepter par les parties prenantes de l'entreprise (1.3.4.).

1.3.1. Le cédant : un acteur central de la transmission

L'étude OSEO-BDPME (2005) indique que dans près de 60% des cas de transmission, le cédant désire transmettre car il part à la retraite. Dans 11% des cas, l'opération est précipitée par la maladie ou le décès de ce dernier. L'étude KPMG (2008) indique que la grande majorité des transmissions concerne des entreprises affichant un chiffre d'affaires inférieur à 10 millions d'euros et dont le cédant en est le plus souvent le créateur (la moitié des cas).

Bornard et Thevenard-Puthod (2009) rappellent que le cédant est un acteur central dans la transmission car il est le seul à être présent tout au long du processus, persistant même après son départ au travers des représentations sociales collectives que son règne a produit. Pour Picard et Thévenard-Puthod (2006), le cédant semblerait même jouer le rôle de

catalyseur dans le processus de construction d'une confiance avec les parties prenantes importantes de l'organisation (salariés mais aussi fournisseurs et clients principaux...).

Ciampa et Watkins (1999) soulignent que l'implication du prédécesseur et celle de son équipe dans la phase de transfert d'autorité est cruciale pour la réussite de la transmission. Selon ces auteurs, la difficulté de cette opération réside notamment dans le fait que s'opposent un repreneur souvent pressé de prendre les commandes et un cédant qui a du mal à lâcher les rênes.

De Freyman et Richomme-Huet (2009) distinguent deux types de cédants selon la nature de leur motivation à céder. Il y aurait ainsi les artisans « *soucieux de mettre la nouvelle génération aux manettes de l'entreprise familiale* » (p.85) agissant dans une logique de pérennité et ceux « *qui cherchent à valoriser un patrimoine en vue de le céder au plus offrant* » (p.85). Les auteurs montrent ainsi que l'implication du cédant, notamment dans le transfert de la ressource réseau, sera différente en fonction de la logique considérée.

On retrouve cette typologie du cédant basée sur une approche comportementale dans les travaux de Vidal (2006) qui distingue un profil favorable d'un profil défavorable (cf. Tableau 7). Sur la base de données empiriques provenant d'un échantillon de 36 transmissions de PME de l'industrie graphique, l'auteur montre que le profil comportemental du cédant a une incidence non négligeable sur l'issue de l'opération.

Attitudes et comportements « défavorables »	Attitudes et comportements « favorables »
- Subit la cession - Attitude attentiste envers la cession - Manque de préparation - Refuse l'accompagnement - Cession « solitaire » - Asymétrie d'information - Manque d'intérêt pour la gestion	- Construit la transmission - Attitude volontariste envers la cession - Anticipation, préparation de la transmission - Intègre, souhaite l'accompagnement - Implication de tous les partenaires dans la transmission - Symétrie de l'information - Intérêt pour la gestion

Tableau 7 - Une lecture des profils comportementaux du cédant (Vidal, 2006)

1.3.2. Les modalités et stratégies de cession

Le manque de recherche sur la cession d'entreprise est « accablant »²³ au regard de l'attention qui a été accordée à la création (Mason et Harrison, 2006). La cession est pourtant un événement affectant non seulement l'entrepreneur, mais aussi l'entreprise, son secteur d'activité et même l'économie (Detienne, 2010). Ultime décision se posant au dirigeant de l'entreprise, ce dernier doit choisir entre sa transmission et sa disparition (Ambrose, 1983). Mais une fois la décision de céder prise, reste à savoir quelle stratégie adopter.

De Freyman et Richomme-Huet (2010) étudient le processus amenant le dirigeant d'entreprise familiale à opter pour une des modalités de transmission. Cette modélisation dynamique implique initialement le dirigeant et l'héritier et prend en compte une série de facteurs d'influence propres à chacun de ces acteurs. Le choix entre une succession (interne à la famille) et une cession (externe à la famille : à un salarié ou à un tiers, personne physique ou morale) apparaît donc comme le résultat d'un processus dynamique non linéaire et à trajectoires multiples (cf. Figure 9).

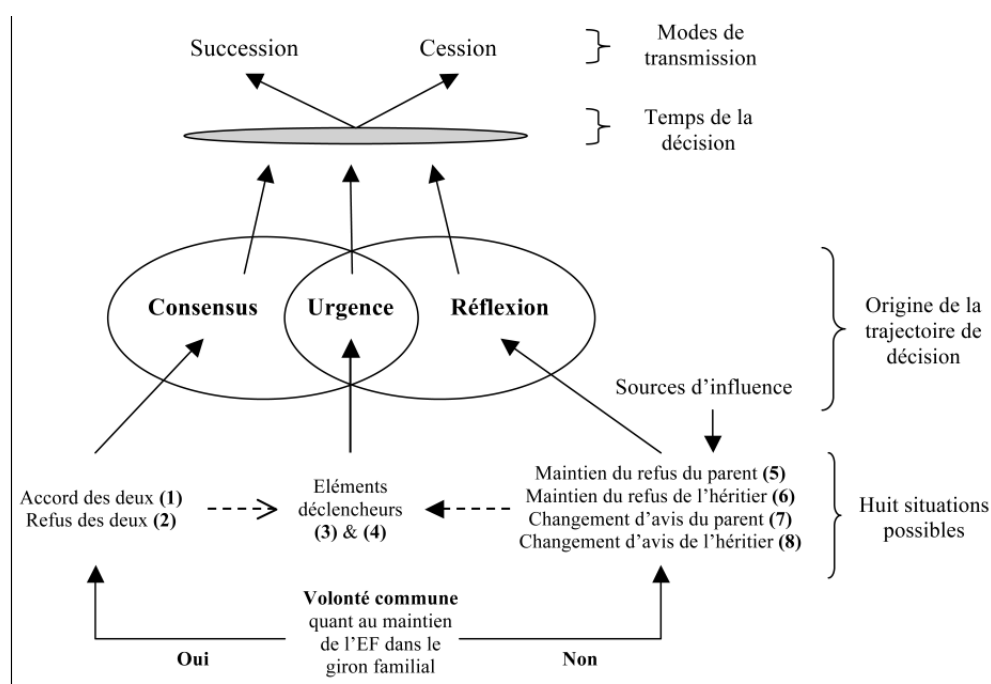


Figure 9 - Représentation des trajectoires de décision du mode de transmission (De Freyman et Richomme-Huet, 2010)

²³ Traduction libre du terme employé par les auteurs (« *the lack of research on entrepreneurial 'exits' is striking* », p. 69)

Ryan et Power (2012) explorent les facteurs expliquant la décision du dirigeant quant au devenir de son entreprise après son départ. Sur la base d'une étude quantitative menée auprès d'un échantillon de 236 dirigeants irlandais et écossais, leur recherche relève la taille de l'entreprise, son âge, son secteur d'activité et sa localisation géographique comme étant des facteurs influençant le choix d'une modalité de transmission.

Ambrose (1983) s'est intéressé aux différents facteurs qui peuvent décourager le descendant à reprendre l'entreprise familiale. On y retrouve notamment le manque de désirabilité de l'objet à reprendre. L'auteur rappelle que plus l'entreprise est grande et plus l'entité rayonne et a donc de chance d'être reprise par les descendants.

Dans une approche microéconomique, Cieply et Sikorzewski (2005) explorent la problématique du choix d'une stratégie de transmission et en proposent une modélisation mathématique. Les auteurs considèrent trois stratégies possibles pour un dirigeant propriétaire d'entreprise qui anticipe en $t=0$ de partir à la retraite à la fin de la période donnée $t=1$:

- Stratégie patrimoniale (*préparation patrimoniale de sa retraite*) : cession dès $t=0$ de tout ou partie de ses parts dans le capital de la société. Cette opération permet de faire entrer le repreneur potentiel et/ou un investisseur financier dans le capital de l'entreprise ;
- Stratégie entrepreneuriale (*maximisation de la valeur de l'entreprise*) : cession d'une partie du capital social de l'entreprise à un organisme de capital investissement qui va contribuer à la maximisation de la valeur de la firme grâce à une gestion active de ses participations (gestion de type *hands on*²⁴ ou *hands in*²⁵) ;
- Stratégie attentiste (*ne rien faire*) : cela traduit soit l'absence d'anticipation quant à la question de la cession par le propriétaire-dirigeant soit l'existence d'une stratégie rationnelle pour un dirigeant qui anticipe la forte appréciation de la valeur de sa firme sur la période qui précède la date désirée de la cession.

Le choix entre ces différentes stratégies serait guidé par l'évolution anticipée de la conjoncture du marché de l'entreprise et du risque lié à son activité. Ainsi, plus le risque est fort, plus le dirigeant opte pour la stratégie patrimoniale et plus le risque est faible, plus la

²⁴ Immixtion importante de l'OCI dans la gestion de la société

²⁵ Remplacement de l'équipe dirigeante par l'OCI

stratégie attentiste est préférable. La stratégie entrepreneuriale se situerait alors pour des niveaux de risque intermédiaires.

1.3.3. Une préparation insuffisante : les freins à la décision de céder

La cession d'une entreprise reste une étape délicate dans la vie d'un dirigeant. En effet, bien souvent le dirigeant-proprétaire considère son entreprise comme un de ses enfants dont il est parfois à l'origine et qu'il a vu grandir et dont il a pris soin durant plusieurs décennies. Cet investissement conséquent explique pourquoi nous pouvons parfois observer un attachement quasi-fusionnel amenant le dirigeant à s'exprimer de la sorte au sujet de son travail : « *Mon entreprise, c'est ma vie.* »²⁶.

Pailot (1995, 1999) souligne qu'une analyse de l'histoire de vie des dirigeants, possible par le biais de la méthode biographique, permet de préciser la nature du lien entretenu avec leur entreprise et d'éclairer ainsi la nature des freins psychologiques à la transmission. La théorie du deuil (cf. encadré ci-dessous) est mobilisée, en sciences de gestion, pour expliquer le processus de détachement par lequel passe le cédant qui présente un lien émotionnel fort vis-à-vis de son entreprise (Pailot, 2010). Cette notion bénéficie d'un engouement que l'auteur rattache en partie à la reconnaissance croissante de l'existence et du rôle des émotions dans les organisations.

La théorie du deuil est une théorie de la perte issue de recherches en psychanalyse dont les premiers développements remontent aux travaux de K. Abraham, S. Freud, M. Klein ou encore D. Lagache. Le deuil désignant toute perte ou séparation importante d'un objet pour lequel existe un lien d'attachement, le travail de deuil correspond quant à lui au cheminement psychique, en partie inconscient, consécutif à cette perte. De nature processuel, les différentes phases de ce cheminement ont été identifiées grâce aux travaux de Bowlby (1984)²⁷ qui retient quatre étapes dont l'enchaînement n'est ni linéaire, ni séquentiel :

1. La phase d'engourdissement où l'individu ne reconnaît pas la perte afin de se protéger pour ensuite l'accepter progressivement tant psychologiquement que physiquement ;
2. La phase de langueur et de recherche marque le début de la prise de conscience de la

²⁶ Propos de Marina G., une jeune dirigeante d'une PME bordelaise du BTP. Ces derniers ont été recueillis dans le cadre du programme de recherche de la Chaire Entrepreneuriat de l'Université Bordeaux IV en collaboration avec la Fédération Française du Bâtiment Gironde – cf. Verstraete *et al.* (2012)

²⁷ Cité dans Pailot (2000)

réalité de la perte s'accompagnant d'expressions affectives intenses (détresse, nostalgie, colère...) ;

3. La phase de désorganisation et de désespoir durant laquelle l'individu reconnaît le caractère définitif de la perte et où le travail de détachement progressif du lien perdu génère confusion et dépression ;
4. La phase de réorganisation permettant à l'individu de se reconstruire sur d'autres bases afin de réactiver l'orientation désirante vers l'avenir et d'autres liens.

Encadré 7 - La théorie du deuil (synthèse adaptée de Pailot, 2000)

Lorsque la cession de l'entreprise est due à un départ à la retraite (60% des cas selon l'étude KPMG, 2008), l'opération semble *a priori* encore plus délicate étant donné que le dirigeant perd dans l'opération non seulement son entreprise mais aussi son statut social. Ainsi le réinvestissement dans d'autres activités apparaît comme un facteur facilitateur de la transmission.

« Quand je discute avec un cédant, je l'interroge toujours sur ses projets pour le futur. Il est très important, voir primordial que ce dernier en possède car sinon son départ de l'entreprise peut se voir négativement impacté. L'idéal serait que ce dernier ait envie de bien partir... qu'il soit content de faire ce qu'il est en train de faire... [...] Ces projets qu'il doit avoir pour l'après transmission sont un moyen de réduire progressivement la cadence. On limite ainsi le choc que crée le passage d'une semaine à 50-60 heures, où l'on est en contact avec une cinquantaine de personnes et où le téléphone sonne toutes les 5 minutes à la semaine à 0 heure où l'on va côtoyer 2-3 personnes et où le téléphone a arrêté de sonner. »

Propos recueillis le 27 mars 2012 auprès d'un accompagnateur en transmission/reprise.

Encadré 8 - Des projets post-cession : un moyen de réduire le choc de la transmission

Peay et Dyer (1989) ont étudié l'impact de la volonté de puissance des entrepreneurs sur le projet de succession. En définissant les concepts antinomiques de puissance sociale (*social power*²⁸) et de puissance individuelle (*personal power*²⁹), les auteurs ont montré que ce trait caractéristique de la personnalité du dirigeant influençait le processus de succession. La notion de *social power* traduit le désir de modeler une organisation pour l'intérêt collectif

²⁸ « *The motive to exercise power for the benefit of others. {...} This type of power holder is motivated by the desire to build an organization for the benefit of society rather than for the personal aggrandizement* » (p.48)

²⁹ « *The motive for power expressed through a desire for authority and control over others. {...} These individuals are motivated by the desire to build an organization which will stand as a monument to themselves and as an emblem of their great power and influence.* » (p.49)

tandis que la notion de *personal power* traduit le désir de posséder de l'autorité et du contrôle sur les autres, l'organisation venant dans ce cas symboliser ce grand pouvoir et cette influence. Les auteurs montrent que le besoin de puissance individuelle est négativement lié à la volonté du dirigeant d'engager des démarches de transmission et vice versa pour le besoin de puissance sociale.

Parmi ces démarches, il est important de souligner la nature complexe de celles à entreprendre vis à vis des parties prenantes de l'entreprise. En effet, devant l'incertitude créée par l'annonce de la mise en vente de l'entreprise (Boussaguet, 2005), le dirigeant a tendance à repousser cette phase délicate où la question sera officiellement insérée à l'ordre du jour et où une concertation sera menée.

La chocolaterie de Saint-Catherine :

A 64 ans, Martine est la gérante d'une chocolaterie franchisée située sur l'une des rues commerçantes les plus fréquentées de la ville de Bordeaux. Son parcours professionnel est riche d'expériences diverses. Elle reprend un temps l'épicerie familiale avec son époux, la développe et la revend. Elle rachète ensuite une entreprise dans le secteur viticole qu'elle va diriger aux côtés de son mari jusqu'au départ à la retraite de ce dernier. A la vente de l'exploitation, elle décide d'ouvrir sa propre chocolaterie dans le cadre d'une franchise nationale positionnée sur le haut de gamme. Approchant de l'âge de la retraite, Martine sait qu'elle va devoir céder son entreprise. La concurrence, exacerbée depuis l'ouverture d'une chocolaterie « *qui mise tout sur la communication* » à deux pas de son commerce, affaiblit l'activité de l'entreprise. « *Il y a quelque chose à faire mais ce n'est plus pour moi* » confie-t-elle entre deux ventes. Baptiste, le « *jeune* » qui travaille à ses côtés ne semble pas intéressé pour reprendre l'affaire. Martine confie qu'elle ne souhaite cependant pas lui parler de sa volonté de céder l'entreprise de peur des conséquences de cette annonce. En effet, si Baptiste décidait de partir, cela poserait de nombreux problèmes à court terme. La discussion s'arrête brusquement à l'entrée de ce dernier dans le magasin, Martine nous accompagne à la porte et nous fait discrètement signe que nous poursuivrons la discussion plus tard.

Entretien du 20 mai 2010 auprès de la gérante d'une chocolaterie prévoyant de partir à la retraite dans les 5 années.

Encadré 9 - La transmission : entre le souhait de céder et la peur de l'annoncer

Bastie et Cieply (2007) détaillent ce paradoxe auquel fait face le cédant à cette période charnière de la vie de l'entreprise qu'il dirige : annoncer l'intention de vendre pour trouver un

repreneur et garder cette intention secrète pour minimiser son impact auprès de parties prenantes.

« Nous, il nous arrive très souvent d'aller rencontrer les cédants que l'on accompagne en se présentant à la secrétaire comme les commerciaux de la société d'assurances untel. Ça rassure le cédant mais de toute façon l'annonce est inévitable et ne peut être repoussée indéfiniment. »

Propos recueillis le 20 juin 2012 auprès d'un délégué régional d'une association nationale d'accompagnement à la transmission.

Encadré 10 - L'accompagnateur caméléon

Ces éléments expliquent certainement en partie le fait que « pour le dirigeant de PME, la préparation effective de la cession intervient tard » (BPCE, 2011 ; p.29). Ainsi, moins de la moitié des cédants (44%) planifie la cession et cette préparation ne dépasse pas 12 mois dans la majorité des cas³⁰.

Les auteurs s'accordent pourtant à souligner le rôle important que joue une préparation amorcée suffisamment en amont dans la réussite de l'opération de cession. Barbot et Richomme-Huet (2007) remarquent que cette préparation favorise par ailleurs l'émergence de candidatures et permet ainsi d'augmenter les chances de trouver la perle rare. Il s'agit pour le cédant de prendre une décision difficile pour laquelle il devra considérer les conséquences, tant négatives (risque d'affecter l'entreprise, ex. le départ de salariés) que positives (augmente les chances de trouver le bon repreneur). On ne peut cependant que déplorer le manque de recherches comportant une phase empirique qui permettraient d'éclairer notre compréhension de cette phase de préparation.

Ip (2009) propose un outil de planification de la transmission basé sur les QFD (*Quality Function Deployment*) empruntées aux démarches qualités. L'auteur est conscient que le manque de travaux à ce sujet, qui empêche l'émergence d'un outil pertinent, est en partie dû à la forte singularité que l'on peut observer d'un cas à un autre. Ainsi, le poids des aspects psychologiques (ex. népotisme, refus de partir du cédant...) et la diversité de cas de

³⁰ KPMG (2008)

figures envisageables peuvent constituer des freins à cette émergence. L’auteur souligne cependant que la transmission implique toujours un transfert de compétences pratiques (*practical skills*) pour lequel un travail de systématisation et de méthode peut être fait. L’article propose ainsi une méthode en trois étapes dans une approche plutôt classique et intuitive (cf. Tableau 8).

La première étape de cette méthode constitue le point de départ de la préparation et fait actuellement défaut dans notre dispositif national d’aide à la transmission de PME selon le rapport KPMG (2008). Ce dernier préconise aux pouvoirs publics la mise en place d’un diagnostic systématique offert aux entreprises dont le dirigeant approche de l’âge de la retraite. Cette piste de développement a été prise en considération par les pouvoirs publics sans pour autant conduire à l’allocation de moyens suffisants quant à sa mise en œuvre effective.³¹

Etape 1	Evaluer les compétences clefs actuelles de l’entreprise et du dirigeant actuel (« <i>Where are we now ?</i> »)
Etape 2	Evaluer les compétences clefs désirées pour l’entreprise et pour le repreneur/successeur (« <i>Where do we want to be ?</i> »)
Etape 3	Définir et planifier les tâches essentielles pour le futur (« <i>How do we do to get there ?</i> »).

Tableau 8 - Un outil de planification de la transmission (adapté de Ip, 2009)

1.3.4. Trouver le bon repreneur et lui transmettre les rênes de l’entreprise

Préparée ou non préparée, la transmission n’est possible qu’une fois le bon repreneur trouvé.

³¹ Selon des acteurs de la transmission interrogés sur cette question.

« C'était il y a maintenant quelques temps, on accompagnait le cédant d'une PMI d'une centaine de salariés pour laquelle plus de dix repreneurs s'étaient montrés intéressés. On en avait sélectionné trois qu'on avait présenté au cédant. Parmi ces trois, un en particulier sortait du lot du fait de son expérience et de ses capacités tant à diriger qu'à financer l'opération et un était nettement en dessous, nous avions d'ailleurs hésité à le présenter... Il se trouve que le cédant choisit ce dernier, alors même que sur le papier il ne semblait pas faire l'affaire. La seule justification du cédant fut alors : « il me rappelle moi avec 25 ans de moins ». Vous savez, dans la transmission tout n'est pas rationnel. Le cédant recherche souvent le gendre idéal pour lui donner la main de son entreprise. Ça ne s'est malheureusement pas très bien passé au final. »

Propos recueillis le 20 juin 2012 auprès d'un délégué régional d'une association nationale d'accompagnement à la transmission.

Encadré 11 - « Le gendre idéal »

Le dirigeant-proprétaire désirant trouver un repreneur doit produire un *Selling Memorandum* qui est un dossier complet de présentation de l'entreprise. Ce document, dont la rédaction est souvent confiée à un tiers externe, comporte les éléments suivants (Meier et Schier, 2008) :

- Présentation générale de l'entreprise
- Documents financiers de référence
- Présentation détaillée des produits/marchés
- Présentation des actifs professionnels disponibles
- Présentation des ressources humaines
- Business Plan prévisionnel
- Modalités de cession envisagée.

Il doit permettre au repreneur d'appréhender la réalité de l'entreprise (son passé, son présent et son futur) afin de prendre la décision de poursuivre ou non les négociations, en fonction du niveau d'adéquation entre cette entité et le projet dont il est le porteur.

Ce document permet au repreneur de choisir le bon cédant. Rappelons que la transmission est une transaction particulière, notamment du fait que le cédant cherche aussi à choisir le bon repreneur (Bouchikhi, 2009). En effet, alors que dans une transaction ordinaire, le vendeur n'accorde que peu d'importance à disposer d'informations détaillées sur l'acheteur, le cédant a besoin pour choisir son repreneur de disposer de certaines informations sur ce dernier. N'oublions pas l'attachement que ce dernier peut manifester à l'égard de son entreprise comme évoqué précédemment. Ainsi, il souhaite connaître la force de sa

motivation à reprendre, sa capacité à financer cette opération, son projet (étant donné que l'espérance de la rentabilité future de la firme peut entrer en considération dans l'évaluation de cette dernière et *a minima* dans les négociations)... Le vendeur aura ainsi un certain nombre d'attentes qui à défaut d'être satisfaites, le conduira à se méfier de l'acheteur. Cette méfiance pourra se traduire par le refus de vendre ou de discuter, par des exigences très élevées en termes de prix de vente, ou encore le refus d'octroi de garanties suffisantes ou de facilités de paiement (exemple des clauses d'Earn-Out³²). La capacité des intermédiaires à saisir et diffuser une image fidèle de l'entreprise afin de capter les « bons » repreneurs (compatibles) est cruciale au bon déroulement de cette étape.

Une fois le repreneur trouvé, la transition, qui est un processus borné par l'entrée du repreneur et la sortie du cédant de l'entreprise, apparaît comme une des phases clefs de la transmission (De Freyman, 2009). On peut ainsi aisément comprendre l'avantage (en terme de risque d'échec) que possède la transmission familiale sur la reprise par un tiers externe quand cette première affiche une durée moyenne de transition qui se compte souvent en années alors que la deuxième plafonne dans la majorité des cas à 6 mois et qu'elle est souvent interrompue avant le terme prévu³³. C'est pourtant durant cette phase, entachée de conflits dus au problème du partage de pouvoir, que se réalise le transfert de connaissances et de savoirs, ressources intangibles nécessaires au repreneur qui souhaite devenir dirigeant.

Quelques travaux tels que ceux de Cadieux et Lorrain (2004) se sont intéressés à étudier, dans la lignée des travaux de Handler (1990), les rôles endossés par le prédécesseur tout au long du processus de transition permettant, à terme, la prise de fonction effective du successeur en tant que dirigeant de l'entité familiale. Ces recherches, menées dans le cas de la succession familiale, montrent en filigrane le challenge pour le repreneur externe qui se retrouve parachuté dans l'entreprise et qui ne bénéficie pas de cet accompagnement qui apparaît pourtant essentiel à la réussite de l'opération.

Certains travaux, tels que ceux de Zhang et Rajagopalan (2004), montrent cependant que les entreprises qui optent pour une succession en interne semblent moins se préparer à la

³² L'objet de cette clause est de faire verser par le repreneur au cédant un complément au prix d'achat dont le montant sera fonction des résultats futurs de l'entreprise cédée.

³³ Cf. l'étude Oséo (2005) pour plus de détails.

succession que les autres.³⁴ Cela explique peut-être l'incidence négative sur la performance du repreneur interne sur la reprise comparé au repreneur externe (Colot, 2009).

Dans une approche par les représentations sociales, Bornard et Thévenard-Puthod (2009) évoquent les difficultés auxquelles peut faire face le cédant tout au long du processus successoral. Ainsi, en amont de la transmission, un effort est nécessaire de la part du cédant pour faire évoluer sa représentation du « *filz spirituel* » afin de trouver un repreneur. Ensuite, au moment de la négociation, il doit rapprocher les représentations qu'il se fait de son entreprise de celles du repreneur tant pour la réalité présente que pour son évolution future. Enfin, ce dernier a certainement un rôle à jouer dans le processus d'entrée et d'acceptation du repreneur, phase pendant laquelle une prise de conscience du rôle des représentations sociales permettrait une meilleure intervention de ce dernier.

La convention de tutorat apparaît comme une solution permettant de réunir les conditions propices à une transition réussie des deux directions. Instaurée par la loi du 2 août 2005, elle permet au cédant qui part à la retraite 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. Cette démarche, qui bénéficie d'incitations financières supportées en partie par les collectivités, permet d'encadrer la période de transition et de favoriser l'établissement d'une bonne relation entre les deux protagonistes de l'opération.

1.4. Taille de l'entreprise et transmission

La PME, qui représente 99.8% des entreprises françaises³⁵, bénéficie d'une attention croissante de la part des politiques tout comme des chercheurs en sciences sociales. La PME est ainsi au cœur des préoccupations d'une communauté grandissante de chercheurs qui l'étudie depuis maintenant une trentaine d'années³⁶.

³⁴ Notons cependant que cette étude a été menée sur un échantillon de grandes entreprises.

³⁵ En 2011, selon *economie.gouv.fr*

³⁶ A titre d'exemple, Torrès (2007) recense 383 thèses soutenues sur la période 1975-2005 et dont le titre place la PME au cœur de l'analyse.

La PME constitue ici, non pas l'objet, mais le champ de notre recherche (Torrès, 1998). Il est toutefois utile de souligner les caractéristiques de cette dernière qui sont à prendre en compte lorsque l'on s'intéresse à sa transmission.

Le concept de PME englobe une grande diversité de structures. En France, l'article 51 de la loi de modernisation de l'économie désigne par PME les entreprises employant moins de 250 personnes et présentant un chiffre d'affaires ne dépassant pas 50 millions d'euros³⁷. Sous cette même désignation, se retrouvent ainsi réunies des microentreprises qui emploient moins de 10 salariés (et souvent aucun salarié) et qui offrent un service de proximité et des structures de plusieurs centaines d'individus parfois largement ouvertes à l'international. La littérature souligne cependant qu'au-delà de ces différences, des traits caractéristiques de l'entité PME peuvent être retenus. Ainsi Julien (1998)³⁸ propose de retenir les critères suivants, sortes de constantes ou éléments qui font la spécificité des PME :

- une centralisation de la gestion,
- des systèmes d'information internes et externes simples et informels,
- une faible décomposition des tâches,
- une stratégie implicite et souvent à court terme (on se situe plus dans le tactique que le stratégique),
- un contact direct avec la clientèle.

Ces traits caractéristiques que l'on retrouve dans bon nombre de PME influencent la conduite de la transmission de l'entreprise. Cela tient essentiellement à la place centrale qu'y occupe le dirigeant, particularité que Candau (1981) considère comme étant l'élément la distinguant des grandes entreprises. La prise en compte de ce trait caractéristique apparaît comme indispensable dès lors que l'on étudie la petite entité (d'Amboise et Muldowney, 1988). La place centrale qu'occupe le dirigeant semble conditionner le processus de transmission et justifie ainsi l'existence d'un courant de recherche propre à la transmission de la PME, les travaux sur le changement de dirigeant dans la grande firme n'étant que difficilement transposables.

Comme le rappelle Coggia (2009), le dirigeant-proprétaire cumule un certain nombre de tâches et de fonctions, et ce, tant verticalement (décisionnel et opérationnel) qu'horizontalement (différentes fonctions). C'est le principal initiateur, incubateur et

³⁷ ou encore un total du bilan ne dépassant pas les 43 millions d'euros.

³⁸ Cité dans Torrès (2007)

animateur des relations sociales dans une entreprise où il incarne la prise de décision et où c'est lui qui détermine les règles de contrôle (Lepley, 2004)³⁹. Le capital humain et le capital social qu'il possède semblent par ailleurs influencer directement la performance de l'entreprise (Bosma *et al.*, 2004). Le capital humain regroupe les compétences, les expériences ainsi que les savoirs que possède le dirigeant. Le capital social fait référence quant à lui aux ressources qui sont liées à la « *possession d'un réseau durable de relations [...] d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance* » (Bourdieu, 1980, p.2). La nature et le niveau de capital humain requis pour la fonction de dirigeant d'une PME sont parfois tellement spécifiques que la reprise n'est alors envisageable que pour un repreneur interne à la structure ou au secteur. Audet et St-Jean (2009) illustrent cette particularité avec le cas des PME du secteur de la récolte forestière.

Le rôle central qu'occupe le dirigeant-proprétaire d'une PME (Julien et Marchesnay, 1988) a pour conséquence de lier de manière très étroite la pérennité de l'entité à ses actions. Il n'est alors pas étonnant de retrouver la forte dépendance de la PME envers son dirigeant, parmi les facteurs expliquant sa défaillance (Ropega, 2011). L'entreprise porte en elle l'empreinte de son dirigeant quand les deux ne se confondent pas. Un élément d'explication de ce phénomène est apporté par Heneman *et al.* (2000) qui montrent que le dirigeant de PME a tendance à embaucher des individus chez lesquels il perçoit des valeurs proches des siennes, modelant toute l'organisation à son image. C'est d'autant plus vrai si on se réfère à la théorie de l'entrepreneuriat de Verstraete (2001) qui considère l'entrepreneur et l'organisation en symbiose. Certains auteurs parlent d'une véritable *personnification* de la petite entreprise (Couteret, 1998)⁴⁰. Des travaux viennent appuyer ce constat et préciser l'analyse. Bernard (2010), pour en citer un exemple récent, explique le design du système de contrôle de gestion⁴¹ de petites entreprises par les variables propres à la trajectoire⁴² de leurs dirigeants. D'autres travaux vont plus loin en montrant que les aspects propres à la personnalité du dirigeant ont une incidence directe sur le devenir de l'entreprise : que ce soit sur sa survie à long terme (Ciavarella *et al.*, 2004)⁴³, sur sa posture entrepreneuriale (Becherer et Maurer,

³⁹ Dans Divry *et al.* (2004)

⁴⁰ en faisant référence aux travaux de Deeks (1976) et de Julien et Marchesnay (1988)

⁴¹ attributs des outils mais aussi contexte d'utilisation (niveau de développement des techniques de management)

⁴² itinéraire socioprofessionnel, personnalité et projection dans l'avenir

⁴³ Les auteurs montrent, sur la base d'une étude menée auprès d'un échantillon de 111 entrepreneurs, que les traits de personnalité permettent d'expliquer en partie la survie de l'entreprise à long terme.

1999)⁴⁴, sur l'exploitation d'un réseau (Géraudel et Chollet, 2009)⁴⁵ ou encore sur l'accès à certaines ressources cruciales (Géraudel, 2010)⁴⁶.

Diriger une PME apparaît donc comme une fonction éprouvante⁴⁷ et exigeant une grande polyvalence. Le dirigeant est l'acteur omniprésent qui doit souvent, en même tant qu'il dirige, assurer diverses fonctions à l'instar du rôle de « substitut d'ouvrier » (Mintzberg, 1973) qu'il peut être amené à endosser dans les petites structures pour aider à faire face aux pics d'activités. Il est souvent submergé de problèmes opérationnels auxquels il faut apporter rapidement des solutions dont l'implémentation l'implique à temps plein. Or, ces perturbations du quotidien entravent la prise de recul nécessaire à la conduite d'une réelle réflexion stratégique (Torrès, 2003). La taille de l'entreprise semble influencer le mode d'organisation de l'agenda décisionnel de son dirigeant (Drucker-Godard, 2000). En effet, bien que résultant en partie de variables propres à l'individu lui-même et notamment de sa personnalité, la taille de l'entreprise apparaît comme un facteur discriminant distinguant une gestion dynamique (PME) d'une gestion programmée (GE).

Le concept d'effet de grossissement (Henri Mahé de Boislandelle, 1996) offre une explication intéressante de la particularité des PME. Torrès (2003) en résume l'idée centrale en expliquant que « *les problèmes ne se posent pas avec la même intensité dans les grandes entreprises et PE et TPE* » (p.123). C'est l'action conjointe de la perception et de nos capacités cognitives qui permet d'expliquer les composantes de l'effet de grossissement qui sont : l'effet de nombre, de proportion et de microcosme auxquels Torrès (2003) propose d'ajouter l'effet d'égotrophie.

Le tableau ci-après (cf. Tableau 9) détaille les composantes de l'effet de grossissement, tel que présentés par Mahé de Boislandelle (1996) et Torrès (2003), en soulignant les conséquences potentielles sur la transmission d'une PME.

⁴⁴ Les auteurs montrent, à partir d'une étude menée sur un échantillon de 215 petites entreprises, l'existence d'un lien entre une personnalité proactive du dirigeant (*a proactive personality disposition*) et la posture entrepreneuriale de la PME.

⁴⁵ Les auteurs soulignent, sur la base d'une étude menée auprès d'un échantillon de 405 dirigeants de PME, le rôle modérateur de la personnalité sur l'exploitation d'un réseau.

⁴⁶ L'auteur montre, en s'appuyant sur une étude menée auprès d'un échantillon de 106 dirigeants de PME, que l'extraversion de ce dernier permet d'expliquer l'accès aux connaissances techniques pour la PME au sein des pôles de compétitivité.

⁴⁷ Cf. les travaux de l'observatoire AMAROK fondé en 2009 par le Professeur Olivier Torrès dans le but de créer de la connaissance scientifique sur la santé des dirigeants.

La perception correspond au traitement mental (filtrage, interprétation...), réalisé par notre cerveau, des informations captées par nos cinq sens. Les capacités cognitives font référence aux facultés de dénombrement, d'association d'idées, de mémorisation ou de raisonnement analytique qu'un sujet peut mettre en œuvre vis à vis d'un objet donné. Cette approche souligne le caractère limité de ces capacités : notre cerveau ne peut tout retenir et a tendance à oublier, nos raisonnements peuvent être parfois incohérents notamment sous le poids des émotions...

Les déterminants de l'effet de grossissement Mahé de Boislandelle (1996) et Torrès (2003) <i>- Du fait de la perception (filtrage, interprétation) et de nos capacités cognitives -</i>		Conséquence(s) sur la transmission
L'effet de nombre	Plus le nombre de relations diminue et plus la connaissance individualisée de chacun, par un individu coordinateur, aura de chances d'être approfondie et inversement	- Relations différentes selon la taille de l'entreprise et problème de leur maintien
L'effet de proportion	Plus l'effectif est réduit et plus la place d'un élément est proportionnellement élevée	- Poids du dirigeant - Poids des salariés-clefs et coûts éventuels liés à leur départ
L'effet de microcosme	Plus un sujet dépense de son énergie en focalisations de proximité, moins il reste vigilant et disponible pour voir et regarder à l'extérieur et au loin	- Le problème de la préparation de la transmission de la part du cédant - L'épreuve de l'entrée dans l'entreprise et ses nombreux apprentissages (organisation, métiers, fonctions) très exigeant en termes d'énergie et la vision stratégique du dirigeant durant cette phase
L'effet d'égotrophie	Intensité de la personnification de l'entreprise. « Disposition du patron à tout rapporter à soi »	- Conduit à une dépendance excessive de l'entreprise envers son dirigeant qui, de fait, devient difficilement remplaçable

Tableau 9 - Proposition de lecture de la reprise d'entreprise par l'effet de grossissement

L'information que possède le dirigeant d'une PME sur ses parties prenantes (salariés, fournisseurs, clients...) constitue une ressource cruciale pour le repreneur lors d'une opération de transmission. L'effet de nombre fait que le volume d'information que le dirigeant possède sur ces dernières augmente à mesure que leur nombre diminue. Cela influence et façonne la nature des relations entretenues avec elles, vitales à la bonne marche de l'organisation. Le repreneur désirant sécuriser ces liens doit alors assimiler au plus vite un volume important

d'information. Le manque de formalisation au préalable de ces dernières rend cependant la tâche délicate. En effet, le repreneur ne dispose que de la période de transition et doit compter sur la bonne volonté du dirigeant qui peut ne pas voir l'intérêt de partager certaines informations qu'il juge alors, peut-être à tort, comme étant secondaires (biographie d'un partenaire de longue date de l'entreprise, trait de caractère d'un client important...).

L'effet de proportion explique la difficulté de l'opération visant à retirer à une organisation son dirigeant-propriétaire et à le remplacer par une autre personne en soulignant le poids relatif que ce dernier peut exercer dans une petite et moyenne structure. Cet effet permet aussi de mieux comprendre le risque lié à la perte d'une partie prenante clef de l'entreprise (que ce soit un salarié ou un client), tant la petite taille rend cet élément proportionnellement important. Enfin, plus l'entreprise est petite et plus les erreurs ont un coût relativement important.

L'effet de microcosme est pertinent pour éclairer les difficultés que peut rencontrer le dirigeant à prendre du recul et penser à l'avenir de son entreprise. Ainsi, que l'on considère le cas du cédant qui ne prépare pas suffisamment la cession de son entreprise (OSEO-BDPME, 2005) ou bien du repreneur qui perd le nord au lendemain du départ du cédant, « l'hypertrophie » que crée la focalisation sur les nombreuses tâches du quotidien dans la fonction de dirigeant apparaît comme une explication intéressante à ces problèmes.

Enfin, l'effet d'égotrophie permet de comprendre la difficulté liée au changement du dirigeant-propriétaire tant l'entreprise, dans sa globalité, va avoir tendance à dépendre de ce dernier, et ce, d'autant plus qu'elle est de petite taille.

Colot et Croquet (2007) soulignent une caractéristique de la PME relative à la circulation de l'information. En effet, la PME se différencie de la grande entreprise par sa volonté de sauvegarder son contrôle ainsi que son indépendance sur le long terme (Van Caillie, 1998)⁴⁸. La propriété et la gestion y étant souvent concentrées, moins de problèmes d'agence se posent en son sein mais de fortes asymétries informationnelles existent vis-à-vis de l'extérieur et en particulier des créanciers. Cette « culture du secret » explique peut-être les

⁴⁸ cité par Colot et Croquet (2007)

difficultés pour un repreneur d'accéder aux informations⁴⁹ dont il a besoin pour mener à bien l'opération que ce soit en phase de diagnostic ou en phase de reprise effective.

Ainsi, la taille de l'entreprise influence sa transmission. Pour Colot (2009), l'effet perturbateur de la reprise est d'autant plus grand que l'entreprise est petite. L'étude OSEO-BDPME (2005) vient illustrer cette observation : dans l'entreprise de moins de 10 salariés, la présence du cédant après l'entrée du repreneur joue un rôle négatif sur l'issue de l'opération alors que ça tend à être l'inverse plus la taille augmente. Cela serait dû, d'une part, aux difficultés liées à la cohabitation entre le repreneur et le cédant et, d'autre part, aux charges liées à un salaire supplémentaire.

De Freyman (2010), dans son étude centrée sur la transition, insiste sur la complexité qu'engendrent les spécificités de la TPE sur le déroulement de la transmission. Dans le cas de la TPE artisanale, les structures présentent de nombreuses particularités qui laissent présager autant de difficultés quant à leur transmission. Barbot et Richomme-Huet (2007) évoquent les suivantes :

- l'image de l'entreprise artisanale (négative) ;
- une association très forte à son dirigeant ou fondateur ;
- le problème de l'évaluation des actifs notamment immatériels ;
- la notion de codirection conjugale ;
- un rythme de travail et une conjoncture ne laissant pas la place à la réflexion ;
- l'imbrication physique et géographique de l'activité et du lieu de résidence ;
- un savoir-faire difficile à transmettre (temps et efforts) ;
- une cession tardive (car reconversion difficile).

De Freyman et Richomme-Huet (2009) reconnaissent l'importance de la ressource réseau dans le cadre de la petite structure artisanale. Cette dernière conditionne ainsi souvent l'accès à certaines ressources rares et indispensables à l'entité.

⁴⁹ cf. le rapport Oseo-Bdpme (2005)

1.5. Conclusion du Chapitre 1

La transmission d'entreprise est un phénomène complexe aux multiples facettes et pour lequel l'évolution démographique de nos sociétés annonce un essor certain. L'approche adoptée dans cette recherche nous conduit à considérer un cas particulier de transmission : la reprise par un tiers externe. Modalité la plus répandue en France, il s'agit aussi de celle pour laquelle il existe le moins de recherches académiques à l'heure actuelle. Processus comportant, selon les auteurs, un nombre différent de phases, la reprise d'entreprise s'inscrit dans un phénomène plus global de transfert d'entreprise impliquant un repreneur, un cédant et une entreprise.

Aborder la transmission sous l'angle du repreneur permet tout d'abord de prendre conscience des différents niveaux de difficulté auxquels ce dernier fait face selon qu'il soit un ancien salarié de l'entreprise, un membre de la famille, un ancien cadre du secteur ou encore un repreneur « hors métier ». De la prise de décision de reprendre à l'entrée dans l'organisation et l'impulsion de changements, une multitude d'épreuves attend le prétendant à la reprise. La réticence des cédants à se manifester, les difficultés liées à l'évaluation de l'entreprise et l'omniprésence d'asymétries de l'information : tout concourt à développer un marché opaque où la demande peine encore à rencontrer l'offre. Dans un tel contexte, l'action des structures d'accompagnement et de conseil, publiques et privées, joue un rôle prépondérant dans ce changement générationnel. Une fois la question du financement réglée, le repreneur doit encore intégrer l'entreprise et cohabiter avec son dirigeant afin de préparer le moment où il se retrouvera seul aux commandes d'une entreprise qu'il ne connaît pas toujours suffisamment, à diriger des salariés qu'il n'a pas choisis et devant sécuriser le plus rapidement son investissement. L'ingénierie juridico-comptable mobilisée jusque-là atteignant ses limites, cette phase s'inscrit au cœur de processus sociologiques permettant au repreneur d'être intégré à l'entreprise afin d'en devenir véritablement le dirigeant.

L'approche sous l'angle du cédant permet de mesurer l'importance de cet acteur, présent non seulement avant, tout au long du processus mais aussi après son départ par l'empreinte laissée, dans le succès de l'opération. Véritable garant de l'acceptation du repreneur par les parties prenantes de l'entreprise au terme de la phase de transition, l'ancien dirigeant joue le rôle de catalyseur. Des modalités et stratégies de cession aux difficultés à trouver le bon repreneur, céder apparaît comme une tâche difficile pour laquelle les dirigeants

manquent de préparation. Le poids de l'affect, dans une opération nécessitant un travail de deuil de la part du cédant, explique en partie les freins à la décision de céder à l'origine du manque de préparation.

La reprise d'entreprise impliquant le rachat de tout ou partie d'une structure existante, ce type d'opération concerne essentiellement des petites et moyennes entreprises. Les spécificités de ces types de structures influencent leur transfert. La prise en compte des déterminants de l'effet de grossissement permet d'éclairer les conséquences qu'a la taille de la structure sur son transfert. Cette analyse associée aux autres particularités de la PME que souligne la littérature telle que notamment, « le culte du secret », permet de mieux comprendre le challenge auquel font face le repreneur et le cédant impliqués dans la transmission d'une entreprise.

CHAPITRE 2. UNE LITTÉRATURE FRAGMENTÉE ET UN PROBLÈME NON ÉTUDIÉ

Après avoir, dans le chapitre précédent, mobilisé une littérature permettant de procéder à une première délimitation du phénomène étudié, ce chapitre 2 analyse de façon plus systématique les travaux s'y étant consacrés (2.1). Nous abordons ensuite un fait observé sur le terrain, absent de la littérature et dont l'analyse a guidé notre travail : le faux pas du repreneur (2.2.).

2.1. Panorama de la littérature traitant de la transmission

La réalisation de notre revue de la littérature a nécessité une recherche approfondie des travaux scientifiques ayant étudié la transmission. La littérature s'articule ainsi autour de thèses de doctorat issues de plusieurs disciplines des sciences humaines et sociales (2.1.1.) s'inscrivant dans un ensemble plus large d'écrits résultants de processus de relecture plus ou moins longs selon qu'il s'agisse d'articles, de communications, d'ouvrages ou de chapitres d'ouvrages (2.1.2.). Le comptage du nombre de communications présentées lors de conférences nous permet d'apprécier l'intérêt que portent les chercheurs en gestion à ce phénomène (2.1.3.). Nous proposons de synthétiser cet ensemble de travaux en les rassemblant autour des thèmes qu'ils abordent et discutons enfin du schéma de construction des connaissances ainsi adopté (2.1.4.).

2.1.1. *Etat des thèses consacrées à l'étude de la transmission*

La consultation du site *these.fr* ainsi que du catalogue du Système Universitaire de Documentation (SUDOC)⁵⁰ nous permet d'avoir la liste des thèses soutenues en France sur le thème de la transmission (cf. Figure 10)

⁵⁰ recherche réalisée avec les mots-clefs « transmission », « reprise », « repreneur », « cédant ».
Dernière mise à jour le 20 avril 2015.

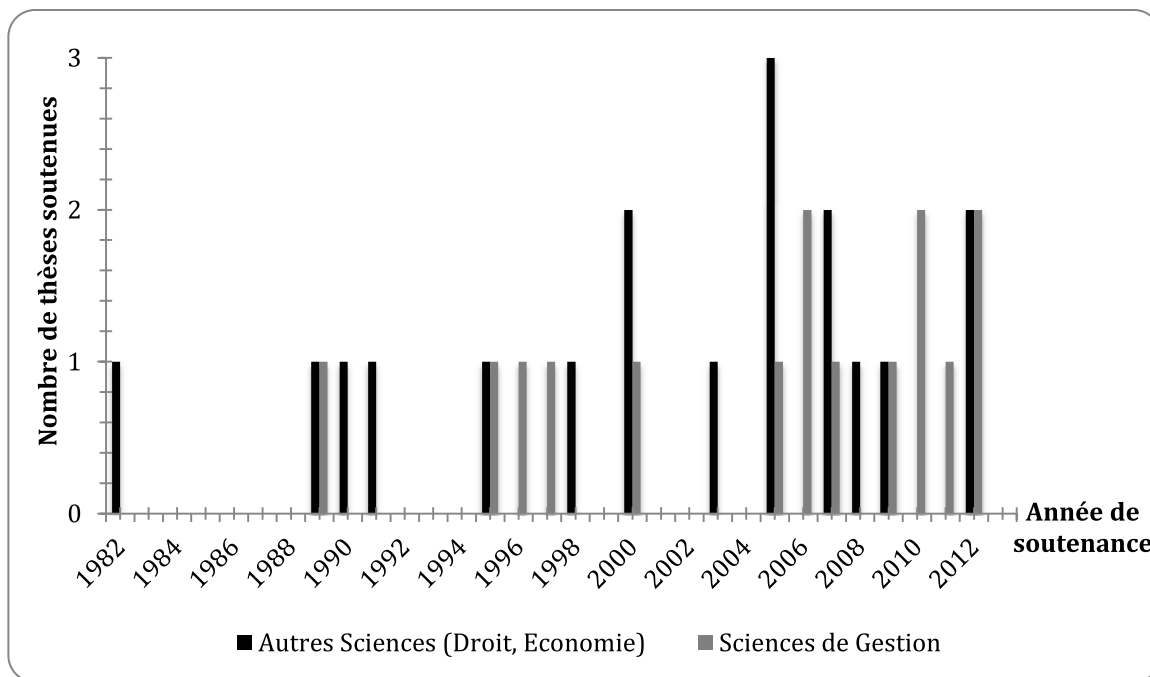


Figure 10 - Panorama des thèses soutenues en France sur le thème de la transmission

Nous remarquons que le problème de la transmission-reprise a reçu un intérêt, certes relativement récent mais non négligeable, de la part des directeurs de recherches et de leurs doctorants respectifs. Nous avons relevé la soutenance de 33 thèses, traduisant un intérêt certain. 15 thèses ont été soutenues dans le domaine des Sciences de Gestion, 16 thèses par des juristes et les économistes en comptabilisent 2. La Figure 10 illustre cet engouement marqué pour cette thématique dès le début des années 2000 qui donne lieu à la soutenance de 19 thèses sur la transmission entre 2005 et 2012. Cette évolution vient corroborer la prise de conscience grandissante de l'importance de cette thématique dans notre société.

a. Les thèses soutenues en Sciences Juridiques et Sciences Economiques

Le tableau ci-après (cf. Tableau 10) liste les travaux doctoraux issus des sciences juridiques et des sciences économiques.

<u>Nom</u>	<u>Année de soutenance</u>	<u>Titre de la thèse</u>
DI CESARE Philippe	1982	Le droit fiscal et la transmission d'une entreprise individuelle
LOPEZ Nathalie	1989	La transmission et la famille
CLOTTES Francis	1990	La transmission de l'entreprise en redressement judiciaire
MOUSTACCHI Bruno	1991	Utilité et conditions de développement d'un marché de reprise des PME françaises - les années 1980-1990
VON PINE Bernard	1995	La fiscalité de la transmission à titre gratuit des entreprises commerciales, industrielles, artisanales et agricoles
BOUSSOUR Sabrina	1998	Les difficultés liées à la transmission des entreprises
BERGER Caroline	2000	L'offre de reprise d'une entreprise en procédure collective
GHARBI FESSI Amel	2000	Analyse de la survie des entreprises : une approche par les modèles de durée
MORANGE Sylvie	2003	La transmission d'entreprise à titre gratuit
ZAMBELLI Nicolas	2005	Recherche sur les techniques d'optimisation fiscale des transmissions d'entreprise
TOURE Mohamed el Moctar	2005	Les contrats préparatoires à la cession d'entreprise
GARNIER Cyrille	2005	L'acquisition d'entreprises par effet de levier (le LBO)
MUDET Pierre	2007	La protection de l'acquéreur de droits sociaux
CHEZLEMAS Marie-Hélène	2007	La situation des salariés dans les opérations de transfert d'entreprise en droit comparé
MAROT Céline	2008	Les aspects juridiques et fiscaux de la réalisation d'une opération de "owner buy-out" (OBO)
PATIN Marc	2009	Transferts d'entreprise en droit communautaire et droit comparé
BERTREL Marina	2012	L'incidence du LBO sur la notion de société
GOLISTEANU Florentina	2012	La défaillance financière dans les opérations de rachat avec effet de levier (LBO)

Tableau 10 - Thèses soutenues en Sciences Juridiques et en Sciences Economiques

La complexité de l'opération ainsi que la diversité des cas que recouvre la transmission renvoient à une ingénierie juridique importante. Ces travaux apportent ainsi des éclairages en approchant le phénomène soit dans un contexte particulier avec, à titre d'exemple, la reprise d'une entreprise en procédure collective (Berger, 2000), soit au travers du type de montage permettant l'opération, que ce soit ainsi par LBO (Garnier, 2005 ; Bertrel, 2012 ; Golisteanu, 2012), ou encore par *Owner Buy-Out* (Marot, 2008). Les travaux

doctoraux réalisés en Economie abordent quant à eux le phénomène tantôt dans une approche de type macro en considérant le marché ou tantôt dans une approche dynamique en s'intéressant à la survie des entreprises dans le temps.

b. Les thèses en Sciences de Gestion

Le tableau ci-dessous liste les travaux doctoraux issus des sciences de gestion.

<u>Nom</u>	<u>Année de soutenance</u>	<u>Titre de la thèse</u>
SIEGEL Dominique	1989	Contribution en vue d'une démarche stratégique de la reprise d'entreprise par des particuliers
PAILOT Philippe	1995	L'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans un contexte de changement mutationnel : de l'emprise au deuil - approche qualitative inductive basée sur la méthode biographique
ZOLEZZI Gérard	1996	Théorie des droits de propriété et "salarié-propriétaire majoritaire"
ESTEVE Jean-Marie	1997	La gestion des ressources intrapreneuriales et le succès du rachat de l'entreprise par ses salariés
DESCHAMPS Bérangère	2000	Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques
BOUSSAGUET Sonia	2005	L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation reprenneuriale
BAH Thierno	2006	L'accompagnement du repreneur par le cédant dans les transmissions des PME : une approche par la théorie du deuil
VIDAL Marc	2006	La transmission de PME : de l'influence du comportement des acteurs et du transfert de l'organisation
GOURDON CABARET Delphine	2007	Le management situé de la reprise d'entreprise
DE FREYMAN Julien	2009	La transition : phase essentielle de la réussite d'une reprise
SAOUDI Lynda	2010	Le management du noyau dur humain en PME pour une transmission/reprise réussie
ALBANET Anne-Laure	2010	L'intention de cession du dirigeant de PME : vers quelles transitions ?
DURST Susanne	2011	Small and medium-sized enterprises' succession process: do intangible assets matter? : a study conducted in Germany
STEPHAN Sylvie	2012	Un rebond au singulier pluriel : l'après-transmission du cédant mature en PME
OUARDI Rachid	2012	Processus d'entrée du repreneur externe : le cas de la légitimité de la PME

Tableau 11 - Thèses soutenues en Sciences de Gestion

Siegel (1989) a proposé la première approche du phénomène dans un cadre doctoral en adoptant l'angle du repreneur. Ses travaux offrent ainsi une première approche plutôt descriptive du phénomène de reprise par une personne physique par l'étude de 28 cas de reprises. Deschamps (2000) s'est intéressée à définir la reprise de type entrepreneuriale ainsi

qu'à décrire le processus de reprise par une personne physique. Des travaux se sont ensuite focalisés sur certaines phases de ce processus. Ainsi, Boussaguet (2005) et Ouardi (2012) étudient la phase d'entrée du repreneur et De Freyman (2009) analyse quant à lui la phase de transition. De même, Bah (2006) propose une étude centrée sur le cédant en mobilisant la théorie du deuil et en s'inspirant en cela du travail de Pailot (1995).

Vidal (2006) étudie les facteurs permettant d'expliquer le succès de la transmission (que cette dernière soit familiale, ou externe) en soulignant le poids du comportement du cédant et du repreneur.

De nombreux travaux mobilisent des concepts issus de sciences voisines telles que la sociologie ou la psychologie. Ainsi, Pailot (1995) mobilise la méthode biographique pour montrer dans quelle mesure l'histoire de vie du dirigeant peut éclairer la compréhension des difficultés liées au détachement de l'entreprise et à l'exercice du deuil. D'autres travaux s'inscrivent dans cette dynamique d'interdisciplinarité, on note à ce sujet la thèse de Boussaguet (2005) et la théorie de la socialisation organisationnelle, celle de De Freyman (2009) qui a recours à la théorie du contrat psychologique ou encore celles d'Albanet (2010) qui s'intéresse à l'intention de cession du cédant ou de Stéphan (2012) qui étudie l'après cession.

Zolezzi (1996) et Estève (1997) s'intéressent au cas de reprises par les salariés. Zolezzi (1996) propose une étude approfondie du cas du salarié-actionnaire majoritaire à la lumière de la théorie des droits de propriétés. Estève (1997) s'intéresse à l'identification de la gestion des ressources entrepreneuriales qui permet l'émergence au sein d'une entreprise d'intrapreneurs apportant le succès d'une opération de RES. Saoudi (2010) insiste sur l'importance du troisième acteur de la transmission en s'intéressant à la question du management du noyau dur humain de la PME afin de réduire le risque d'échec de l'opération. Durst (2011) s'intéresse enfin à étudier la place qu'occupent les actifs intangibles (capital humain, relationnel...) dans le processus de reprise d'une entreprise et notamment dans la phase de sélection d'une cible à reprendre.

Nous pouvons noter la double casquette de certains de ces docteurs qui possèdent une expérience de terrain en lien avec la thématique de la transmission. Ces derniers en ont ainsi

soit fait l'expérience au préalable (Estève, 1997), soit accompagné des dirigeants et des repreneurs dans ce type d'opération (Vidal, 2006 ; Gourdon-Cabaret, 2007).

*c. Travaux de recherche post soutenance*⁵¹

Une fois diplômé du grade de Docteur, cet échantillon de chercheurs en Sciences de Gestion a produit 26 articles académiques sur la même thématique. Sans entrer dans le détail en abordant le classement des revues concernées, on peut noter que ces 26 articles sont produits par six chercheurs.

Par ailleurs, quatre chercheurs semblent avoir délaissé ce champ de recherche. Nous notons enfin un passage difficile à l'international au regard de l'absence d'articles publiés dans des revues anglo-saxonnes. On remarque cependant une volonté de s'internationaliser quant au nombre grandissant de communications présentées à des conférences internationales (essentiellement au CIFEPME mais aussi à l'*International Council for Small Business*, à l'*European Council for Small Business* et plus récemment au *Babson College Entrepreneurship Research Conference*).

2.1.2. Présentation des travaux mobilisés

Une recherche sur les différentes bases de données à notre disposition avec les mots clefs « *reprise* » et « *transmission* » nous permet d'obtenir des travaux de natures différentes. Il est ainsi important de procéder à une sorte de classification des écrits mobilisés dans notre travail.

Ce dernier mobilise 127 écrits⁵² qui se décomposent de la manière suivante (cf. Figure 11) :

⁵¹ Pour cette recherche menée en mars 2014, nous avons relevé les travaux académiques réalisés après la soutenance de la thèse. Nous avons ainsi comptabilisé les communications, articles, chapitres d'ouvrages et ouvrages en liens avec la thématique de la transmission-reprise que ce soit en tant qu'auteur principal ou de co-auteur.

⁵² en mettant de côté les autres travaux mobilisés mais qui ne traitent pas de transmission

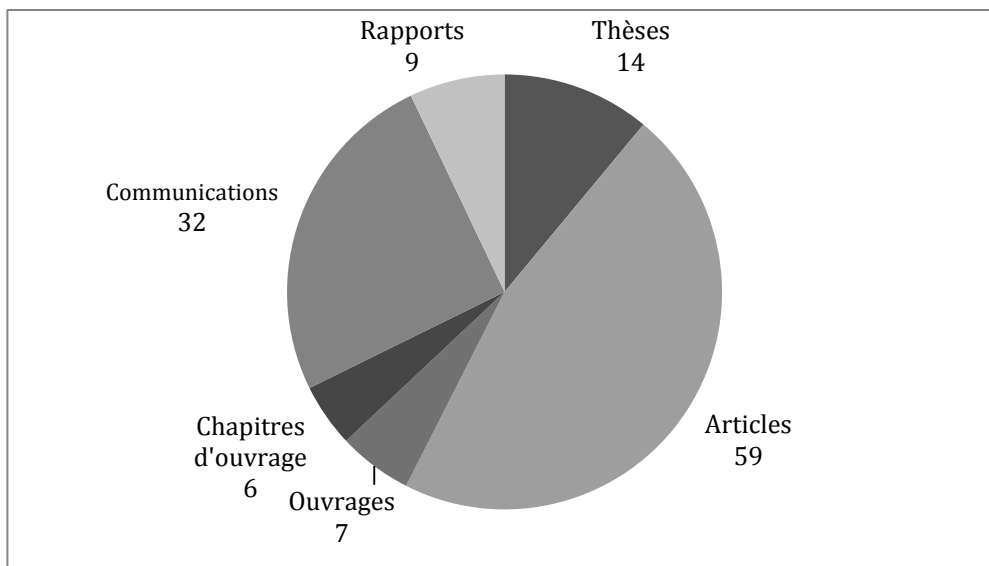


Figure 11 - Composition des travaux mobilisés

Cet ensemble d'écrits se compose d'articles, thèses, communications, rapports, ouvrages et chapitres d'ouvrages publiés entre 1983 et 2013. Nous remarquons un essor considérable de la production d'écrits au cours de la dernière décennie (2000-2010) qui comptabilise 83 écrits.

Nous entendons par article les travaux qui ont subi avec succès un processus d'évaluation par les pairs qui a conduit à leur publication.

Il est ensuite important de distinguer les travaux qui s'appuient sur une phase empirique de ceux qui traduisent une réflexion ou essais. Ainsi les 59 articles retenus pour notre revue de la littérature se décomposent de la manière suivante (cf. Figure 12) :

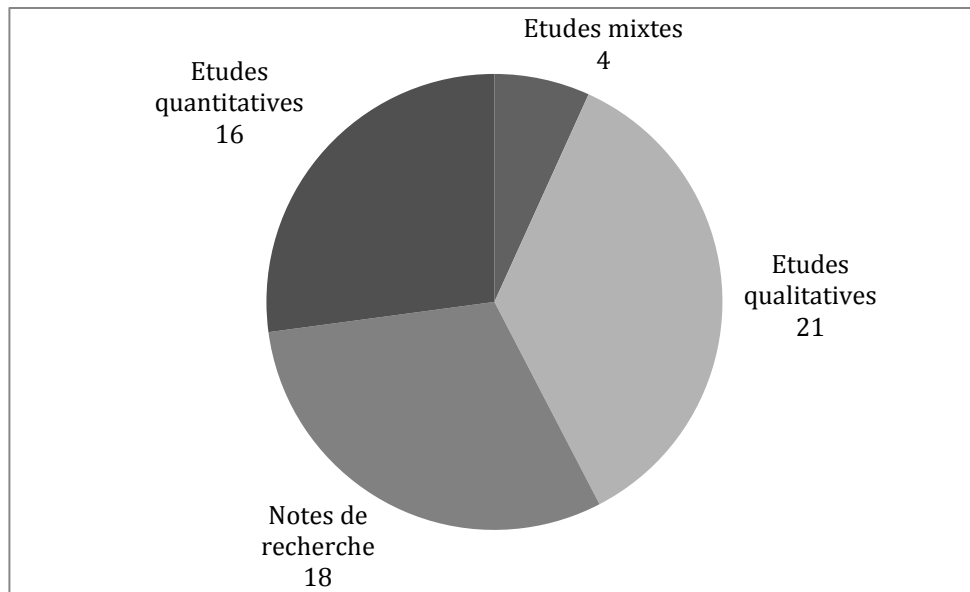


Figure 12 - Appréciation des articles retenus

La figure ci-dessus affiche une prépondérance des approches de type qualitatif. Le caractère exploratoire de ces études explique peut-être ce constat. L'autre explication tient en la quasi-absence de bases de données disponibles sur le phénomène (Deschamps, 2000) rendant la constitution d'échantillons délicate. La forte présence de notes de recherche peut enfin être expliquée par le caractère naissant de ce thème de recherche ainsi que par les difficultés liées à l'accès aux données. En effet, il s'agit d'un terrain où le poids de la confiance entre les acteurs (De Freyman, 2009) ainsi que les enjeux de l'opération sont tels qu'il n'y a que très peu de place pour le chercheur.

Devant ce panorama de la recherche sur la reprise par un tiers externe, nous ne pouvons que constater la faible part qu'occupe cette thématique au sein des Sciences de Gestion et être en accord avec les auteurs qui soulignent que beaucoup reste à faire.

2.1.3. Les revues publiant des travaux sur la transmission

Les 59 articles retenus dans notre travail proviennent de 23 revues différentes. Le tableau ci-dessous (cf. Tableau 12) classe ces dernières en fonction du nombre d'articles relevés.

<u>Code</u>	<u>Langue</u>	<u>Nom de la Revue</u>	<u>Nombre d'articles publiés</u>
Ripme	FR	Revue Internationale PME	9
RFG	FR	Revue Française de Gestion	5
JSBM	EN	Journal of Small Business Management	5
ES	FR	Economies et Sociétés	5
G2	FR	Gestion 2000	4
RSG	FR	Revue des Sciences de Gestion	4
ETP	EN	Entrepreneurship : Theory and Practice	3
JBV	EN	Journal of Business Venturing	3
MA	FR	Management et Avenir	2
JMS	EN	Journal of Management Studies	2
RE	FR	Revue de l'entrepreneuriat	2
FBR	EN	Family Business Review	2
LQ	EN	Leadership Quarterly	2
HBR	EN	Harvard Business Review	1
IJEB	EN	International Journal of Entrepreneurial Behaviour	1
IJM	EN	Irish Journal of Management	1
JSBE	FR-EN	Journal of Small Business and Entrepreneurship	1
MGT	FR	M@n@gement	1
REF	FR	Revue d'Economie Financière	1
REI	FR	Revue d'Economie Industrielle	1
SBE	EN	Small Business Economics	2
TQM	EN	Total Quality Management	1
AMJ	EN	Academy of Management Journal	1

Tableau 12 - Revues rangées par nombre d'articles publiés

Notre thématique semble concerner avant tout une communauté francophone de chercheurs. Ainsi, la situation reste proche du constat réalisé par Deschamps (2000). En effet, 24 articles sont issus de revues anglophones contre 35 pour des revues francophones.

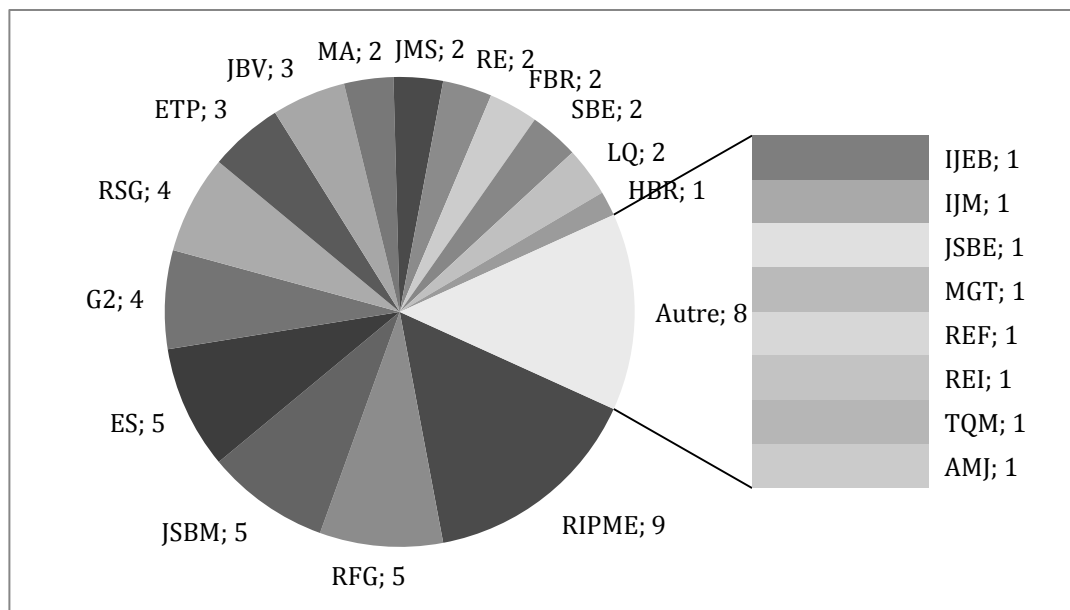


Figure 13 - Les revues qui publient

Les travaux sont valorisés par une multitude de revues de Gestion comme le montre la Figure 13. Les cinq premières revues, généralistes ou tournées vers la PME, ont publié près de la moitié de notre échantillon d'articles. D'autres revues accueillent ces travaux mais de manière plus anecdotique. A titre d'exemple, la revue TQM publie l'article de Ip (2009) sur la planification de la transmission car ce dernier est basé sur une démarche qualité. Il n'existe ainsi pas de revue consacrée à cette thématique. Enfin, compte tenu du volume d'articles que ces revues publient chaque année, force est de constater la position « marginale » qu'occupe notre thématique au sein des préoccupations des chercheurs en Gestion.

Les travaux sont, dans la majorité, récents. En effet, seuls 22% des travaux ont été publiés avant 2000.

2.1.4. Les congrès abordant la question de la reprise d'entreprise

Nous avons passé en revue les actes de plusieurs congrès francophones et anglophones, nationaux et internationaux, afin d'apprécier leur ouverture à la thématique de la reprise d'entreprise.

Nous remarquons tout d'abord l'existence d'un décalage important entre l'actualité de cette thématique et la place qu'il occupe dans ces divers congrès. En effet, la reprise et même plus généralement la transmission restent très peu présents. L'étude des actes des principaux

congrès scientifiques susceptibles de recevoir des travaux traitant de la reprise d'entreprise nous amène à en retenir trois : le CIFEPME, la conférence annuelle de l'AIMS et celle de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation. Ce trio de manifestations académiques a accueilli les travaux traitant de la transmission-reprise. Nous excluons de notre comptage les travaux étudiant la succession sous un angle exclusivement familial, présentant ainsi un intérêt limité pour notre recherche. La Figure 14 retrace chronologiquement la place qu'occupe notre thématique au sein de ces trois congrès francophones.

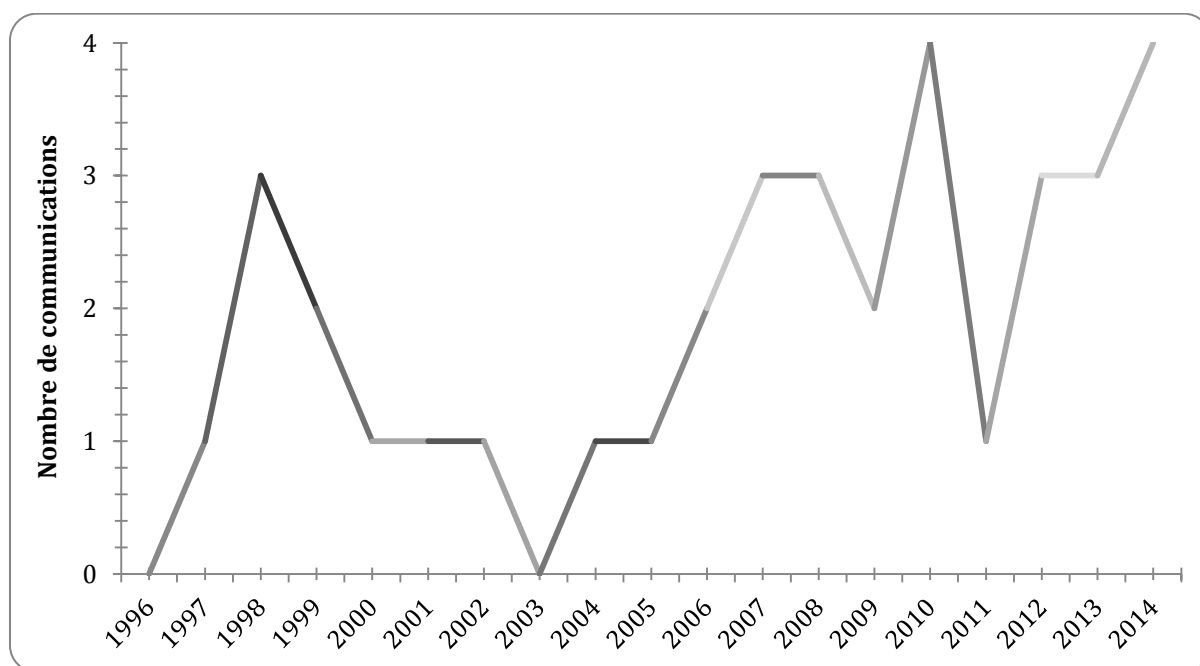


Figure 14 - Etat des communications sur le thème de la reprise d'entreprise dans trois congrès français

Le Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME (CIFEPME) est une manifestation scientifique qui a lieu tous les deux ans dans un pays francophone et ce depuis 1993. L'Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et en PME (AIREPME), créée en 1996, supervise ce congrès scientifique sélectif⁵³. L'AIREPME gère par ailleurs la Revue Internationale PME (RIPME)⁵⁴. Le CIFEPME a ainsi accueilli 19 communications traitant de la transmission-reprise sur la période 1996-2014.

L'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS) organise chaque année une conférence sélective abordant divers thèmes de gestion. Cette association publie la

⁵³ le taux d'acceptation étant en moyenne de 50%

⁵⁴ revue classée rang C par l'AERS (liste 2012) et classée rang 4 par le CNRS (liste 2013)

revue M@n@gment⁵⁵. La conférence annuelle de l'AIMS a accueilli 8 communications sur la thématique de la transmission-reprise sur la période 1996-2014.

L'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation est une association spécifiquement dédiée à l'entrepreneuriat (sa promotion auprès des acteurs économiques et institutionnels, stimuler la recherche sur le sujet...), et à l'innovation depuis l'ajout relativement récent de ce thème. Nous avons relevé 10 communications traitant de la transmission-reprise présentées au cours 7 conférences organisées à ce jour par l'association. L'AEI est rattachée à la Revue de l'Entrepreneuriat⁵⁶.

D'autres conférences telles que les Journées Georges Doriot (consacrées à l'entreprise familiale), la conférence annuelle de l'ICSB (congrès international consacré à la PME), la conférence RENT, la conférence du Babson College ou encore l'AGRH accueillent des travaux sur la transmission-reprise mais de manière plus anecdotique.

2.1.5. *Thèmes abordés et schéma de construction des connaissances*

Le risque successoral, que Vatteville (1994) définit comme étant le risque attaché au changement de dirigeant-proprétaire, est au cœur des travaux de recherche sur la reprise par un tiers externe.

En effet, chacun des travaux approche le phénomène par un ou plusieurs de ses aspects dans le but d'améliorer la maîtrise de ce risque successoral. Les travaux abordent ainsi la thématique par l'angle du cédant, du repreneur, de la relation qui lie ces derniers, de l'environnement de la transmission ou la nature de l'entité.

Une bonne partie des travaux vise à améliorer la compréhension du contexte psychologique dans lequel se déroule l'opération et ainsi pouvoir expliquer les comportements observés sur le terrain.

Cette thématique de recherche dont la théorisation n'en est qu'à un stade embryonnaire (Audet et St-Jean, 2009 ; Picard, 2009) présente un panorama fragmenté

⁵⁵ revue classée rang A par l'AERS et classée rang 2 par le CNRS (liste 2013)

⁵⁶ Revue classée rang 4 par le CNRS (liste 2013). Pour un propos sur les relations entre l'AIREPME et l'AEI, voir Verstraete (2008)

où beaucoup d'études sont menées isolément sur des problématiques voisines (Germain et Bloch, 2007).

Le tableau suivant présente un panorama des thèmes abordés (cf. Tableau 13).

Angles d'approche	Thèmes	Travaux
Le cédant	Prise de décision	Cieply et Sikorzewski (2005), De Freyman <i>et al.</i> (2010), Ryan et Power (2012)
	Préparation	Ip (2009), Barbot-Grizzo (2012)
	Freins psychologiques	Pailot (1995, 1998, 1999), Meier (2002)
Le repreneur	Motivations et freins à reprendre	Callot (2007), Begin (2007), Block <i>et al.</i> (2013), Parker <i>et al.</i> (2012), Grazzini et Boissin (2013)
	Le processus de reprise	Deschamps (2002),
	Profils et typologies	Colot (2009), Geraudel <i>et al.</i> (2009)
	Le financement	Lehmann (1993), Senbel <i>et al.</i> (2007), Audet <i>et al.</i> (2009)
	L'accompagnement	Barbot <i>et al.</i> (2006), Deschamps <i>et al.</i> (2010)
	Intensité entrepreneuriale et vision stratégique	Deschamps (2003), Andria (2008), Crenn (2008), Hunt (2011),
Les relations interpersonnelles durant la transmission	Les représentations sociales	Bornard et Thevenard-Puthod (2009), Tilloy-Alphonse (2008)
	Socialisation organisationnelle et légitimité	Boussaguet (2008), Cullière (2008),
	Transfert de la ressource réseau	De Freyman <i>et al.</i> (2009), Geindre (2009)
	Asymétrie d'information et confiance	Bouchikhi (2008, 2009), Howorth <i>et al.</i> (2004), Picard <i>et al.</i> (2006), Robbie <i>et al.</i> (1995)
L'environnement de la transmission	Rôle des OCI	Abdesselem <i>et al.</i> (2006), Bastie <i>et al.</i> (2008)
	L'opacité du marché	Bastie <i>et al.</i> (2007), Bouchikhi (2008, 2009),
Nature de l'entité	Les entreprises artisanales	Barbot <i>et al.</i> (2007), Barbot-Grizzo (2012)
	La TPE	Pacitto (2008), De Freyman (2010)
	Les entreprises en difficulté	Barbot <i>et al.</i> (2005)

Tableau 13 - Les thèmes abordés par les travaux sur la reprise par un tiers

De Freyman et Richomme-Huet (2010) résument bien cette situation (cf. Figure 15) et appellent à la construction d'un socle commun des connaissances dont la conséquence serait que « *l'étude de chaque mode de transmission serait mise en perspective avec ce qu'il se fait sur les autres options* » (p.174). Cela permettrait notamment de répondre aux exigences

praxéologiques d'une recherche stimulée par un besoin réel en fournissant « *aux acteurs une vision complète des différentes options entre lesquelles ils doivent choisir* » (p.175).

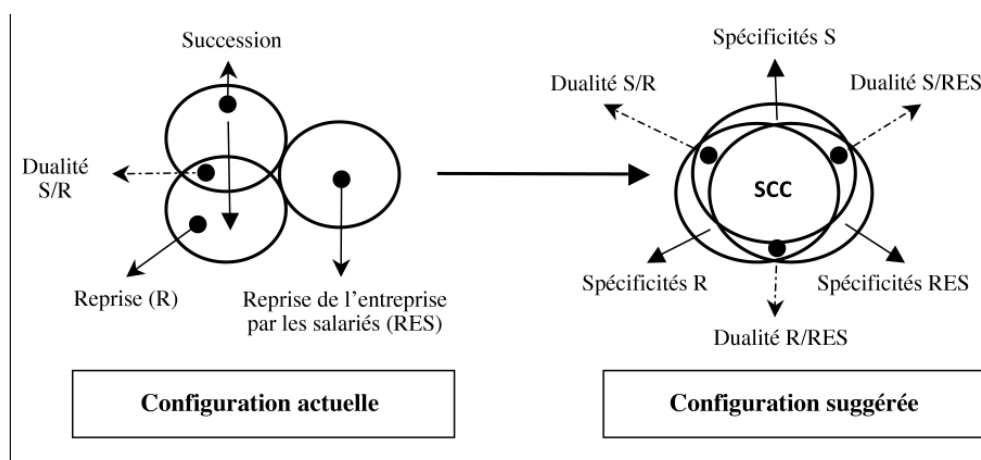


Figure 15 - Le socle commun des connaissances (De Freyman et Richomme-Huet, 2010)

Enfin, bien qu'il s'agisse d'une problématique pluridisciplinaire, nous n'avons relevé que peu de travaux dans des disciplines voisines traitant de la transmission à l'instar de l'approche sociologique que proposent Jacques-Jouvenot et Schepens (2007).

2.2. Mise au jour d'un problème original non traité par la littérature

Au terme de cette revue de la littérature centrée sur la reprise par un repreneur externe, nous rejoignons le constat de Saoudi (2010) en notant que « *le terrain n'est que partiellement défriché et analysé* » (p.4), laissant ainsi de nombreuses zones d'ombre.

Ces zones d'ombre sont tout autant de sentiers de recherches qui appellent à être empruntés afin de créer de la connaissance portant sur un phénomène dont l'actualité justifie la mobilisation d'une communauté grandissante de chercheurs.

Il est un choix auquel tout chercheur est confronté et ce, très tôt dans sa carrière : trouver l'objet de sa recherche. La revue de la littérature réalisée nous a permis une familiarisation avec un phénomène et avec les travaux qui l'ont étudié. Notre point d'entrée dans l'étude de ce phénomène se situe sur un élément par lequel la reprise par un repreneur externe se différencie des autres modalités de transmission : l'asymétrie d'information entre le cédant et le repreneur.

2.2.1. *Manque de temps, surcharge cognitive et asymétries d'information*

Au regard des développements précédents, la reprise par un tiers externe apparaît comme un phénomène en plein essor, complexe et risqué, dont l'état actuel des connaissances appelle à davantage de recherches de la part de la communauté scientifique.

Lorsque le repreneur est un tiers externe, l'opération de transfert d'entreprise est fortement marquée par un niveau élevé d'asymétries de l'information entre les différents acteurs de l'opération (Robbie *et al.*, 1995 ; Howorth *et col.*, 2004). Ainsi, le cédant possède plus d'information que le repreneur sur le fonctionnement de l'entreprise (Bastie et Cieply, 2007) mais ignore par ailleurs les détails du projet dont ce dernier est le porteur (Bouchikhi, 2009). Les investisseurs peuvent difficilement juger de la capacité du repreneur à mener à bien le projet qu'il leur vend alors que le problème ne se pose pas quand le repreneur est interne à l'entreprise (Robbie *et al.*, 1995).

Notre recherche s'intéresse à l'asymétrie existant entre le cédant et le repreneur. Nous pouvons distinguer deux phases, séparées par la signature de l'acte de vente, en considérant la nature des informations sur lesquelles porte l'asymétrie.

En amont de la signature de l'acte de vente, l'asymétrie d'information porte principalement sur des éléments nécessaires à la valorisation de l'organisation. Le repreneur peut alors manquer d'informations sur, entre autres, l'état des ressources que mobilise cette dernière. A ce stade, ce manque d'information peut nuire à la phase d'évaluation et avoir des conséquences sur la phase de négociation en amenant, par exemple, le repreneur à exiger un prix très bas, compte tenu des risques liés à une évaluation insatisfaisante (Howorth *et al.* 2004). Deschamps (2000) explique cette réticence de la part du cédant à divulguer toute l'information au candidat à la reprise par la crainte de voir, en cas d'échec des négociations, ces éléments utilisés contre l'entreprise (notamment par la concurrence).

En aval de la signature, l'asymétrie d'information va davantage porter sur le fonctionnement de l'organisation. Le repreneur peut se retrouver immergé dans un nouvel environnement dont il va devoir apprendre le fonctionnement afin de pouvoir, au départ du cédant, assumer l'entière responsabilité des fonctions de direction. Il s'agit là du processus de socialisation organisationnelle qu'a étudié Boussaguet (2008) pour le cas du repreneur

externe. C'est au terme de ce processus d'apprentissage des attitudes, comportements et connaissances que le nouvel arrivant va être capable d'assumer son nouveau rôle (Fisher, 1986)⁵⁷. Il semble cohérent de supposer que les asymétries d'information qui affectent le repreneur auront tendance à entraver le bon déroulement de ce processus en le privant d'informations importantes.

Ce manque d'information sur le fonctionnement de l'entreprise fait partie des principales difficultés exprimées par les repreneurs (OSEO-BDPME, 2005).

La période de transition est une étape cruciale du processus de transmission dont l'objectif est justement d'assurer le transfert effectif des savoirs et compétences (Picard et Thevenard-Puthod, 2006) nécessaires au nouveau dirigeant afin de prendre le relais et sécuriser, au moins à court-terme, son investissement (De Freyman, 2010). La durée de la période de transition favorise la réussite de l'opération de transmission (Goldberg, 1996) et induit une rentabilité significativement supérieure de l'entreprise (Colot, 2009).

Cette étape cruciale du processus de transmission peut durer jusqu'à plusieurs années dans le cas de la succession familiale. Le cas de la transmission de Fenêtres d'Aquitaine⁵⁸ en est une illustration.

Marie est aujourd'hui la Présidente de Fenêtres d'Aquitaine, une entreprise familiale fondée il y a près d'un siècle. Elle détient un tiers du capital. Elle représente ainsi la 4^{ème} génération de la famille à diriger l'entreprise et a pris la succession de son père Bertrand qui, arrivé à l'âge de la retraite, était soucieux de maintenir l'entreprise dans le giron familial. Devant le refus de son frère aîné, Léo (qui détient un tiers du capital), en charge de la production dans l'entreprise et successeur initialement désigné, de prendre la relève, Marie a décidé de saisir l'opportunité et ainsi de reprendre l'entreprise familiale dirigée depuis un peu

⁵⁷ Cité par Boussaguet (2008)

⁵⁸ Extrait de l'étude empirique menée en collaboration avec Estèle Jouison-Laffitte dans le cadre du programme de recherche avec la Fédération Française du Bâtiment Gironde de la Chaire Entrepreneuriat. Cette recherche, que nous avons présenté à l'ICSB (Stockholm, 2011) ainsi qu'à l'Académie de l'Entrepreneuriat (Paris, 2011), a mobilisé 11 chercheurs et a donné lieu à plusieurs communications (Verstraete *et al.*, 2011a et 2011b) ainsi qu'à une publication dans la *Revue de l'entrepreneuriat* (Verstraete *et al.*, 2012). Cette recherche a, par ailleurs, donné lieu à la publication d'un cas pédagogique dans la *Revue des Cas de Gestion* (Meiar et Jouison-Laffitte, à paraître).

plus de 40 ans par son père. Son attachement filial à l'entreprise fut l'une des principales motivations. Titulaire d'un BTS Assistante de Gestion, et formée à la reprise d'entreprise par l'Ecole Supérieure des Jeunes Dirigeants du Bâtiment ⁵⁹ (en 2003), elle a progressivement intégré, et « *par le bas* », l'entreprise de son père, où elle a su se faire accepter des salariés et des clients jusqu'à la reprise effective en 2009.

Contrairement à ses prédécesseurs qui étaient tous des techniciens/ingénieurs, Marie ne possède pas de connaissances techniques. Entrée en 2001 dans l'entreprise, son intégration a pris ainsi près de dix années. L'ambition de l'actuelle dirigeante est aujourd'hui de faire aussi bien que ses prédécesseurs. Elle souhaite faire évoluer le mode de management, qu'elle aimerait plus participatif et communicant. Elle est par ailleurs consciente qu'il lui faudra, à moyen terme, envisager des pistes de développement pour l'avenir de sa société.

Encadré 12 - Un exemple de transmission familiale : le cas Fenêtres d'Aquitaine

En effet, une longue période de transition (au-delà d'un an) permet notamment au successeur de se faire accepter par les différentes parties prenantes de l'entreprise (salariés, fournisseurs, clients et partenaires) en apprenant à les connaître et en s'impliquant progressivement dans leur gestion. L'enjeu de cette phase pour le repreneur est de pouvoir assimiler une quantité importante d'information afin d'être capable de diriger l'entreprise.

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. La théorie de la charge cognitive (voir encadré ci-dessous) apporte un éclairage intéressant de ce phénomène en s'intéressant au fonctionnement cognitif des individus.

Des chercheurs en psychologie tentent depuis une cinquantaine d'années d'ouvrir la « boîte noire » en s'intéressant aux aspects cognitifs liés à la réalisation d'une tâche par un individu. La théorie de la charge cognitive, ou charge mentale, dont le père fondateur est John Sweller, s'intéresse à comprendre la variabilité de l'effort mental nécessaire pour la réalisation d'une tâche. Chanquoy *et al.* (2007) illustrent cette notion 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 du

⁵⁹ Organisme de formation dépendant de la Fédération Française du Bâtiment (FFB)

lecteur qui se trouve, certainement, en difficulté pour résoudre la troisième. Dans ce cas extrême, ce dernier est dans un état de surcharge cognitive (ou mentale).

La notion de charge cognitive est mobilisée dans un grand nombre de travaux et notamment en psychologie sociale du travail, en médecine du travail ou encore en ergonomie. Cette dernière apparaît comme étant influencée par certains facteurs (ex. le stress ou la complexité de la tâche) et en influençant d'autres (ex. les erreurs ou plus largement la qualité du travail). Ces disciplines essayent, par de l'intervention, d'agir sur les causes d'une éventuelle surcharge cognitive pour en diminuer les conséquences. De nombreuses professions se trouvent au cœur de ce problème et notamment les professions dites « à risques » (pilote d'avion ou médecin urgentiste) qui sont très exigeantes cognitivement et pour lesquelles l'erreur peut avoir des conséquences très graves. Ces travaux expliquent notamment qu'à tâche égale, l'effort cognitif nécessaire au novice (non expert) pour résoudre un problème ou intégrer de nouvelles informations est plus élevé que lorsque ce dernier est un expert.

Encadré 13 - La théorie de la charge cognitive⁶⁰

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)⁶¹ qui relie la quantité d'information à la disposition d'un individu au traitement qui en est fait. Cette modélisation adopte la forme d'un U inversé. Elle traduit que le niveau de traitement de l'information⁶² 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 celles-ci par l'individu chute jusqu'à atteindre un cas extrême où il reste passif et imperméable aux informations qu'il reçoit : il se trouve alors en situation de surcharge d'information.

⁶⁰ Pour une présentation approfondie de ce concept, nous renvoyons le lecteur vers l'ouvrage de Chanquoy, Tricot et Sweller (2007)

⁶¹ cité dans Rakoto (2005).

⁶² Le niveau de traitement de l'information correspond à la quantité de données effectivement utilisées lors de la prise de décision.

Hemp publie en 2009 un article dans la *Harvard Business Review* qu'il intitule, de manière volontairement provocante, « Death by information overload »⁶³. L'auteur souligne dans cette note les dangers liés à la surcharge d'information, qui peut nuire, non seulement à la santé psychologique de l'individu qui la subit, mais aussi à la prise de décision, à l'innovation ainsi qu'à la productivité.

Ainsi, en situation de surcharge cognitive, l'individu qui se retrouve noyé sous des masses d'informations et de décisions à prendre, aura tendance à ne pas intégrer l'information dont il dispose et à rester ainsi ancré sur d'anciens faits et croyances pour prendre ses décisions.

Nous estimons que le repreneur externe est *a priori* davantage exposé au problème de la surcharge cognitive que les autres profils de repreneurs. La reprise externe se distingue justement de la transmission familiale en présentant une courte phase de transition (OSEO-BDPME, 2005). En effet, cette dernière durant laquelle cohabitent le repreneur et le cédant n'y est que de quelques mois et se voit souvent écourtée prématurément comme le soulignent les propos de l'expert que nous avons eu l'occasion de rencontrer dans le cadre de notre recherche (cf. ci-dessous).

« Dans le cas d'une reprise par un repreneur externe, la période de cohabitation est beaucoup plus courte que dans le cas de la transmission familiale. »

« Et souvent même quand les deux acteurs s'accordent pour cohabiter 1 an car le repreneur ne possède pas une connaissance technique suffisante... vous voyez qu'au bout de 3 mois le cédant s'en va car les deux ne se supportent plus. »

« Souvent, au-delà de 6 mois, ça se complique car l'ancien chef d'entreprise veut continuer à appliquer ses méthodes parce qu'elles ont, à ses yeux, fait leurs preuves alors que le repreneur veut appliquer les siennes. »

Propos recueillis le 20 juin 2012 auprès d'un délégué régional d'une association nationale d'accompagnement à la transmission.

Encadré 14 - La reprise d'une PME : une cohabitation compliquée

⁶³ Traduction libre de l'auteur : « Mort par surcharge d'information »

Les tensions liées à la cohabitation et à la passation du pouvoir expliqueraient en partie cette rupture précoce. Un autre facteur explicatif résiderait, au regard des conclusions de l'étude OSEO-BDPME (2005), dans le poids financier que peut représenter le maintien du cédant, alors salarié de l'entreprise. Cette pression aurait tendance à se réduire à mesure que la taille de l'entreprise augmente (cf. effet de proportion présenté précédemment).

En résumé, une quantité importante d'informations à intégrer additionnée à un manque de temps peuvent amener le repreneur à se trouver en situation de surcharge cognitive et à prendre la direction d'une entreprise dont il possède une connaissance insuffisante. Cette explication de l'existence d'asymétries d'information basée sur le traitement de l'information vient s'ajouter à l'explication classique qui ne considère que le problème de l'accès à l'information. Bien que citée dans de nombreux travaux, la question de l'asymétrie d'information n'a donné lieu à aucune recherche approfondie concernant la reprise d'entreprise et surtout sous l'angle de ses conséquences.

Dans cette situation, le risque de commettre des erreurs est alors important, le repreneur devenant le dirigeant d'une entreprise qu'il ne connaît pas, d'un personnel qu'il n'a pas recruté, habitué à la façon de travailler du cédant (Deschamps et Paturel, 2005).

Le repreneur peut être amené à prendre des décisions qui vont, sans qu'il ne le sache, à l'encontre de la marche normale de l'entreprise : autrement dit, à commettre des faux pas. Nous citerons l'exemple du repreneur qui froisse, sans le savoir, un client en ne lui accordant pas un privilège dont il bénéficiait par le passé. Nous sommes conscients, cependant, que tous ces faux pas n'auront pas toujours un impact négatif et pourraient même être à l'origine d'innovations de procédé au sein de l'entreprise reprise.

Un accès terrain, à caractère exploratoire, d'un cas de reprise par un repreneur externe dans le secteur du transport de personnes nous a permis d'observer un incident correspondant à ce que nous qualifions ici de faux pas. Cette observation a guidé la suite de notre recherche.

2.2.2. *Observation d'un phénomène sur le terrain : mise au jour du risque de faux pas*

La phase empirique de notre travail a débuté par un premier accès au terrain réalisé entre juin et août 2011. Cette phase exploratoire est constituée de deux entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'une heure et demi menés auprès du repreneur (M. Sépia) et de l'assistante de direction (Mme Valls) de l'entreprise Aquitaine Transports⁶⁴. Nous avons conçu à cette occasion un guide d'entretien résumant les trois points à aborder, à savoir l'identité de l'interviewé, sa perception de l'entreprise et les problèmes que ce dernier a rencontré durant l'opération (cf. Annexes I). Ce guide se veut volontairement ouvert afin de ne pas influencer l'acteur sur les problèmes à évoquer, la spontanéité justifiant de l'importance de la difficulté abordée.

Résultat d'une opportunité de terrain, cette confrontation empirique nous a permis, par la suite, d'enclencher la seconde phase de notre travail en nous confortant dans le choix d'un problème de gestion que la littérature n'avait jusque-là pas traité. L'objectif de ces entretiens a été d'amener les acteurs, et notamment le repreneur, à parler des problèmes qu'ils rencontrent dans le cadre de la reprise. Une prise de note active durant l'entretien a permis l'exploitation des données recueillies et ce dès la fin de l'interview afin de limiter la perte d'informations.

Présentation des interviewés

M. Sépia est un quadragénaire aux origines italiennes qui a une expérience de 20 ans dans le transport de marchandises en tant que chauffeur de poids lourds. Il a toujours eu le désir de devenir son propre patron mais a, selon lui, « *trop attendu pour franchir le pas* »⁶⁵.

Devant le risque que présente à ses yeux la création d'entreprise et ne souhaitant pas « *partir de zéro* », M. Sépia a envisagé la reprise d'entreprise. Il entame alors une phase de recherches mais sans résultat et décide de mettre le projet entre parenthèses. C'est alors, par hasard, qu'il prend connaissance de la mise en vente d'Aquitaine Transports par l'intermédiaire d'un de ses amis. Intéressé, M. Sépia se met en relation avec le cédant, M. Martin, un homme d'affaires sexagénaire possédant plusieurs entreprises dans la région.

⁶⁴ Sur demande du repreneur, les informations relatives à ce cas ont été rendues anonymes.

⁶⁵ Les passages *en italiques* correspondent aux propos de l'interviewé.

Le contact fut très bon selon M. Sépia, qui voit en M. Martin une personne « vraie », capable selon lui de l'accompagner tout au long de sa démarche. Cela rassure M. Sépia qui n'a jamais été amené, jusque-là, à exercer des fonctions de direction.

Les deux hommes se mettent d'accord pour que M. Sépia intègre la structure 8 mois avant le changement de dirigeant. Cette phase de transition permet au repreneur de se familiariser avec la structure, d'apprendre à gérer une équipe et, surtout, de découvrir un segment du secteur des transports qu'il ne connaît pas : le transport de personnes. Cependant, étant pris ailleurs, M. Martin n'est que peu présent dans l'entreprise durant cette période.

Mme Valls travaille dans l'entreprise depuis neuf ans comme assistante de direction. Elle a 45 ans, est mariée et mère de deux enfants. Elle est diplômée en gestion des ressources humaines et possède une solide expérience de la gestion de PME. Elle apparaît comme une personne-clef au sein d'Aquitaine Transports, l'entreprise ne pouvant que difficilement se passer d'elle dans son fonctionnement quotidien. En effet, Mme Valls s'occupe de la prospection, de la relation clientèle, des tâches administratives ainsi que de la gestion du personnel.

Mme Valls connaît très bien l'entreprise ainsi que le secteur du transport de personnes. Elle entretient de très bonnes relations avec le cédant, M. Martin, pour qui elle porte une certaine admiration (« *L'ancien dirigeant de la boîte est une personne formidable... Vraiment ! C'est un homme très intelligent, vraiment doué et qui a le sens des affaires.* »).

L'entreprise Aquitaine Transports

Aquitaine Transports est une structure gérant deux activités distinctes : le transport de personnes valides et invalides dans le cadre de contrats de sous-traitance avec la société en charge du réseau de transport public de la ville de Bordeaux (Dyseva) et un service de transport haut de gamme s'adressant à des touristes fortunés de passage dans la région (TransVIP).

Dyseva est en situation de redémarrage suite à l'opération d'internalisation, lancée par la nouvelle société en charge du réseau de transport en commun de la ville, de près de 75% de l'activité jusque-là sous-traitée à Dyseva. A l'entrée de M. Sépia dans l'entreprise, Dyseva

emploie quatre conducteurs et possède trois véhicules adaptés au transport en commun (habillage de l'avant de la carrosserie et présence d'une poinçonneuse) d'une capacité de sept places.

TransVIP, dont l'activité est plutôt faible, mais stable, possède un parc de huit véhicules (cinq berlines et trois camionnettes) et emploie quatre conducteurs. La vétusté des véhicules (deux des trois camionnettes) contraint cependant la structure à faire appel ponctuellement à de la location.

Identification d'une difficulté rencontrée lors de la reprise

M. Sépia évoque un certain nombre de difficultés auxquelles l'opération de reprise l'a confronté. Un premier problème a été de trouver une entreprise à reprendre. M. Sépia a en effet eu du mal à repérer une entreprise par le biais des sites internet spécialisés. Ce n'est que par hasard, grâce à une de ses connaissances, qu'il a appris que M. Martin souhaitait vendre Aquitaine Transports, souhait secret qui n'avait fait l'objet d'aucune annonce officielle. Une deuxième difficulté qui a marqué le repreneur a été de se faire accepter dans une structure à laquelle il était étranger et d'arriver à tisser un lien avec les salariés et les partenaires. Enfin, une autre difficulté était liée à une ressource qui fait défaut au repreneur : le réseau. C'est en intégrant la structure qu'il prit conscience du rôle important que jouait le réseau de son prédécesseur, notamment pour la prospection. M. Sépia avoue que l'absence de M. Martin rendait les choses plus difficiles.

Ces trois problèmes que rencontre M. Sépia ont déjà été relevés par la littérature. En effet, nous pouvons citer des travaux portant sur l'opacité du marché de la transmission (Bastie *et al.*, 2007 ; Bouchikhi, 2008), sur le problème de la socialisation organisationnelle (Boussaguet, 2008) ou encore sur les difficultés liées au transfert de la ressource réseau durant la transmission (De Freyman, 2009 ; Geindre, 2009).

C'est auprès de Mme Valls que nous avons pris connaissance d'un événement, en particulier, qui a retenu notre attention. À la fin de notre dernier entretien avec l'assistante de direction, nous apprenons qu'un conflit l'oppose à M. Sépia. Au détour de la discussion, Mme Valls s'exaspère et nous confie que, bien que le repreneur est « *quelqu'un de très bien* » et qu'elle ne remet pas en question ses qualités humaines, « *il n'a vraiment rien compris au business !* ». Mme Valls nous explique que l'entreprise vient de recevoir une demande de

devis pour le transport d'un groupe de touristes japonais venant faire un *Wine Tour*⁶⁶ dans le vignoble bordelais. Il s'agit là d'une bonne nouvelle pour l'activité TransVIP qui « *tourne un peu au ralenti depuis quelque temps* ». Le groupe étant de taille importante mais pas suffisamment pour justifier la location d'un car, Mme Valls envisageait de mobiliser les trois camionnettes Mercedes haut de gamme de l'entreprise et d'en louer une quatrième. Les démarches avaient été entreprises et le devis, transmis à M. Sépia pour validation. A la surprise de l'assistante de direction, M. Sépia a refusé de valider le devis et lui a fait part de sa « *bonne idée* », à savoir, utiliser une des camionnettes de l'activité Dyseva, « *celles avec la poinçonneuse à l'arrière et le panneau Kéolys* » afin de transporter les touristes « *qui vont loger à Saint-Emilion dans un hôtel 4 étoiles* ». Malgré leurs nombreuses discussions où l'assistante de direction ne cesse d'insister sur le fait que « *cela n'est pas envisageable* », Mme Valls nous explique que M. Sépia « *ne veut rien entendre et ne semble pas comprendre* » et qu'il estime que « *le prix de la location est trop élevé* ». Elle nous précise qu'il ne s'agit là que d'« *un exemple parmi tant d'autre* » et nous fait part de sa volonté de quitter prochainement l'entreprise.

Dans cet incident, M. Sépia prend une décision qui semble aller à l'encontre de la marche normale de l'entreprise et qui, par conséquent, fait courir un risque à l'entreprise. En effet, l'utilisation d'un véhicule destiné initialement aux transports en commun de la ville ne convient pas à un service de transport haut de gamme qui exige un niveau de confort et d'esthétisme élevé. Cela explique pourquoi la décision de M. Sépia apparaît, aux yeux de Mme Valls, comme étant une erreur, voire une absurdité.

Les contraintes du terrain ne nous ont pas permis d'approfondir l'étude de cet incident avec M. Sépia comme nous l'aurions souhaité. Cependant, quelques échanges par téléphone nous ont permis de recueillir sa position. Ce dernier souligne l'importance de répondre à la demande du client dans les temps. M. Sépia met en avant le fait qu'ils disposent d'un véhicule (la camionnette réservée à l'activité Dyseva) disponible entre ces dates. Il souligne qu'il ne voit pas en quoi, « *sous prétexte qu'il n'est pas noir métallisé mais blanc* », ce véhicule ne pourrait pas amener les touristes japonais « *à bon port* ».

⁶⁶ Circuit de visites de Châteaux viticoles.

Un échange téléphonique ultérieur avec Mme Valls nous a permis d'obtenir quelques éléments quant à l'issue de cet incident. Cette prestation marqua finalement la fin des relations avec le client japonais qui, déçu se serait tourné vers la concurrence. Par ailleurs, cet « *histoire* » s'ajoutant à d'autres, Mme Valls a quitté l'entreprise pour un grand groupe du bâtiment.

A ce stade de la thèse, le « faux pas » est pris dans son sens commun, c'est-à-dire une action qui va, sans que le repreneur n'en ait conscience, à l'encontre de la marche normale de l'entreprise, créant ainsi un risque pour l'organisation.

Nous sommes conscients que l'issue d'une telle situation peut bien entendu être positive pour l'entreprise mais le risque de faux pas comme nous l'entendons repose sur l'ignorance du repreneur quant à la rupture que représente sa décision.

La littérature sur le transfert d'entreprise n'abordant pas de manière approfondie ce phénomène, nous avons souhaité le retenir afin de guider notre démarche. Toutefois, dans le but d'en apprécier la pertinence, le problème des faux pas du repreneur a été confronté à l'avis de plusieurs experts dans le cadre d'entretiens semi-directifs.

2.2.3. *Pertinence de l'approche et formulation du problème*

Afin de juger de la pertinence du problème que nous souhaitons étudier et de nous conforter ainsi dans notre choix, nous avons présenté ce dernier à des experts de la reprise d'entreprise. Un guide d'entretien a été élaboré afin de nous guider dans cette démarche (cf. Annexes I).

Ces acteurs de la transmission ont été sollicités du fait de leur connaissance approfondie d'un phénomène dont ils sont des acteurs et des observateurs privilégiés. Une recherche sur Internet⁶⁷ ainsi que la mobilisation de notre réseau nous ont permis d'obtenir les coordonnées de ces cinq experts (cf. Tableau 14) qui ont répondu positivement à notre demande et nous ont accueillis sur leurs lieux de travail.

Le tableau ci-après (cf. Tableau 14) présente le profil des interviewés.

⁶⁷ Moteur de recherche Google.

	Expert 1	Expert 2	Expert 3	Expert 4	Expert 5
Structure	Chambre de Commerce et d'Industrie de Bordeaux	Association nationale à but non lucratif	Conseil Régional d'Aquitaine	Chambre de Commerce et d'Industrie de Bordeaux	Cabinet de conseil en fusion-acquisition
Fonction de l'interviewé	Directeur Adjoint, Innovation Industrie Services, Direction Appui aux Entreprises	Délégué régional, Responsable de l'antenne bordelaise de l'association	Chef de Service Création et Transmission d'entreprise	Conseiller d'entreprises, Service Appui aux PME/PMI	Dirigeante du cabinet et consultante
Axes d'intervention	- mise en relation de l'offre et de la demande - information, sensibilisation - formation - accompagnement - Centre de Formalités des Entreprises	- mise en relation de l'offre et de la demande - information, sensibilisation - formation - accompagnement	- aides au conseil - aides au financement - aides au recrutement et à la formation - accompagnement en direct de certains cas	- mise en relation de l'offre et de la demande - information, sensibilisation - formation - accompagnement - Centre de Formalités des Entreprises	- mise en relation de l'offre et de la demande - accompagnement à la cession - accompagnement à l'acquisition - ingénierie financière
Profil des entreprises accompagnées	de TPE à PME	de 300k à 5 millions d'euros de chiffre d'affaires 5 à 100 salariés	TPE à PME (70% entreprises de moins de 5 salariés)	TPE à PME	PME

Tableau 14 - Profil des experts interviewés

Cette phase s'est composée d'un entretien semi-directif d'une durée d'une à deux heures et demi intégralement enregistré sur dictaphone. La réécoute des enregistrements a permis la rédaction d'un compte rendu d'entretien (cf. Annexes I) et l'exploitation des informations recueillies dans la logique du résumé. Cette méthode de traitement qui repose sur la réduction des données nous a permis d'exprimer uniquement les idées et thématiques principales qui ressortaient de chaque entretien (Gavard-Perret *et al.*, 2008).

Les cinq entretiens ont été conduits selon une trame identique. Après une série de questions visant à mieux connaître l'interviewé (profil de l'expert et sa structure) et à recueillir son appréciation du marché de la transmission ainsi que des particularités de la reprise par un repreneur externe, nous lui avons présenté verbalement le cas d'Aquitaine Transports. La présentation de ce cas de faux pas a suscité à chaque fois un grand intérêt de la part de l'expert.

A l'unanimité, les cinq experts interrogés ont reconnu le phénomène de faux pas qu'ils estiment être « *une notion pertinente* » (Expert 1) et « *un problème récurrent* » (Expert 2), « *pas mal qualifié* » (Expert 3) pour « *quelque chose qui arrive* » (Expert 4). Ces derniers analysent 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 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 par le cédant* » (Expert 3).

La validation par des experts de la pertinence d'un phénomène observé sur le terrain mais absent de la littérature aiguise notre curiosité de chercheur en quête de compréhension d'un phénomène complexe.

L'appréciation des experts de la modalité de reprise par un tiers externe rejoint le portrait dressé par notre revue de la littérature. La reprise par un repreneur externe apparaît d'abord comme une modalité de transmission plus complexe et risquée.

La négociation y est plus « *musclée* » (Expert 2), notamment du fait de la pression du temps pour une opération où contrairement au cas de la transmission familiale cette phase ne s'inscrit pas dans « *un processus de longue durée* » (Expert 1) et où le repreneur n'est pas « *intégré très tôt dans l'entreprise* » (Expert 4). La question du financement y est plus délicate, le repreneur externe devant souvent « *racheter 100% de l'entreprise d'un seul coup* » (Expert 3) et notamment lorsque le montage implique le cédant car « *on accordera plus facilement un crédit-vendeur à son fils qu'à un repreneur externe* » (Expert 1). Il s'agit d'une opération « *très délicate car si au bout de 6 mois la négociation échoue, c'est 6 mois de perdus pour le cédant et 6 mois pour le repreneur.* » (Expert 4). Enfin, l'aspect psychologique est très présent pour une opération où « *quand il y a un descendant, ce dernier n'a pas voulu prendre la relève et il y a donc un malaise à la base* » (Expert 2). La période de transition est

plus mouvementée du fait de l'absence du lien de filiation qui serait à l'origine du « *fait que l'on veut que ça se passe bien* » (Expert 2) et ainsi « *souvent, au-delà de 6 mois, ça se complique* » (Expert 2).

La reprise par un tiers externe apparaît ensuite comme une modalité préférable, pour la santé de l'entreprise, à la transmission familiale où la continuité se traduit parfois par « *continuer à ronronner comme on l'a fait ces dernières années* » (Expert 3), stratégie d'autant plus risquée en temps de crise économique. En effet, derrière la reprise par un salarié qui constitue « *le cas idéal* » (Expert 1) où le repreneur connaît l'entreprise et où il va pouvoir bénéficier de l'ensemble des dispositifs d'aide, la reprise par un repreneur externe permettrait de générer une meilleure performance conformément aux observations de Colot (2009). Pour l'Expert 2, « *la reprise par un externe est toujours [...] plus efficace* », car lorsque le repreneur est le fils, ce dernier « *n'a souvent pas suffisamment de recul pour pouvoir développer l'affaires* ». L'Expert 4 décrit le cas idéal comme celui « *où le repreneur va apporter une ressource ou une compétence qui manque à l'entreprise* » permettant ainsi de « *dynamiser et développer* » cette dernière.

Enfin, l'asymétrie de l'information apparaît comme « *un réel problème* » (Expert 1) qui menace la réussite de l'opération et pour lequel tous les moyens doivent être mis en œuvre afin d'en limiter l'étendue (« *on conseille toujours au repreneur de prendre un expert-comptable différent de celui du cédant* », Expert 1). La rétention d'information peut même constituer un motif de refus d'accompagnement d'une entreprise à céder (Expert 2). Cependant, les acteurs du terrain interrogés reconnaissent que l'opération de reprise par un tiers externe comporte toujours une part d'asymétrie de l'information qu'il est difficile de réduire, les moyens mis en œuvre étant limités. Bien que le repreneur passe beaucoup de temps à étudier l'entreprise qu'il rachète, cette analyse s'inscrivant dans « *une optique de valorisation, ça ne veut pas dire qu'il est capable d'en devenir le dirigeant. Il a besoin de s'approprier l'entreprise pour pouvoir la diriger.* » (Expert 4). La réduction de l'asymétrie d'information ne semble possible que par l'action conjointe des deux protagonistes, « *il convient au cédant de jouer la transparence et au repreneur de se comporter de manière à ce que le cédant souhaite tout partager* » (Expert 3).

En résumé, la reprise par un repreneur externe est une modalité de transmission qui présente une période de transition souvent trop courte, laissant persister des asymétries

d'information qui pourraient conduire le repreneur à commettre des faux pas par une connaissance insuffisante de l'existant, quand bien même il souhaiterait utilement changer les choses. Ces trois éléments nous permettent de délimiter le problème que nous plaçons au cœur de notre analyse et auquel nous souhaitons apporter des éléments de réponse.

Face au problème de manque de temps (pour mieux connaître l'entreprise et ses parties prenantes, pour apprendre le métier de dirigeant en contexte, etc.), une première solution serait évidemment de jouer sur la durée de la période de transition, en l'allongeant. L'incitation (financière) au recours à la convention de tutorat⁶⁸ mise en place par certaines collectivités en est un exemple. En effet, cette dernière vise à donner du temps au repreneur en allégeant la charge salariale résultant du maintien du cédant retraité dans l'entreprise. Il est ainsi moins lourd financièrement que celui-ci reste plus longtemps. Ainsi, certaines régions proposent de subventionner jusqu'à 50% de la charge salariale que représente l'embauche du cédant pour une durée déterminée afin d'accompagner le repreneur dans le cadre d'une convention de tutorat.

A défaut de pouvoir jouer sur le temps, une autre solution consisterait à réduire l'asymétrie d'information entre le cédant et le repreneur. Pour limiter les risques liés au manque d'information, la méthode pourrait alors avoir comme objectif d'aider le repreneur à se forger une représentation du business qui soit proche de celle du cédant. Même si le repreneur devait développer une vision différente du business (c'est-à-dire ce qu'il peut devenir), il n'est pas déraisonnable de penser que l'accès à la représentation que le cédant se fait de ses affaires soit un préalable utile dans le processus de reprise. Plus précisément, il faudrait avoir une représentation « juste » de l'entreprise, et dans la mesure où le cédant est parvenu à la conduire là où elle est, l'accès à cette représentation participerait à éviter les faux pas.⁶⁹ Le chapitre suivant a pour objet de développer cette idée sous l'angle des représentations et en introduisant la notion de Business Model.

⁶⁸ 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.

⁶⁹ On considère qu'un repreneur ayant apprécié la représentation du cédant et prenant, ensuite, une décision raisonnée allant dans une autre direction, ne commet pas un faux pas.

2.3. Conclusion du Chapitre 2

Avec plus de 30 thèses de doctorat en langue française traitant de la transmission soutenues au cours des deux dernières décennies, nous pouvons considérer qu'il existe un intérêt grandissant de la part des centres de recherche pour ce phénomène dépassant les frontières de la gestion. L'analyse des écrits mobilisés à l'occasion de cette revue de la littérature permet de dresser un portrait de la recherche académique traitant de la transmission. L'absence de base de données, le poids de la confiance dans l'accès à l'information et le caractère encore exploratoire de ces recherches justifient un recours majoritaire à des méthodes qualitatives. La diversité des revues scientifiques à comité de lecture publiant les travaux concernant la transmission souligne le caractère transversal d'un phénomène qui ne se cantonne pas à un seul champ de recherche. La publication d'articles concernant la transmission dans les revues prestigieuses que sont *Journal of Business Venturing* et *Entrepreneurship : Theory and Practice* laisse espérer un essor à venir de l'intérêt porté à cet objet de la part de la communauté scientifique. L'analyse des actes des congrès scientifiques en gestion permet également de vérifier ce gain d'attention. La littérature sur la transmission offre une multitude d'analyses complémentaires selon que les auteurs approchent le phénomène sous l'angle du cédant, du repreneur, des relations entre ces derniers, de l'environnement ou bien de la nature de l'entité au cœur du processus. Les auteurs s'accordent à souligner l'importance de poursuivre ces efforts afin de constituer un socle commun de connaissances permettant une maîtrise fine d'un phénomène encore mal connu.

Au terme de notre revue de la littérature, la reprise par un tiers externe apparaît comme un phénomène en plein essor, complexe et risqué, dont l'état actuel des connaissances appelle à davantage d'attention. Notre recherche prend comme point de départ le problème de l'asymétrie d'information entre le cédant et le repreneur. Nous en proposons une analyse mobilisant le concept de surcharge cognitive. Nous montrons en quoi le contexte de cette modalité de transmission peut amener le repreneur à subir cet état et soulignons dès lors l'incidence sur ses décisions. L'observation sur le terrain d'un incident, lors d'un accès exploratoire d'un cas de transmission, a conduit à formuler ce que nous proposons d'appeler le risque de faux pas. Absent de la littérature, ce risque a été confronté à l'avis de cinq experts qui ont unanimement reconnu sa pertinence. Il peut être pertinent de poser le problème de la représentation que le repreneur se fait de la représentation que le cédant possède du business, en imaginant qu'une congruence serait utile à la réduction de l'asymétrie d'information que le manque de temps tend à accroître.

CHAPITRE 3. L'ETUDE DE LA REPRESENTATION DU BUSINESS DU REPRENEUR : MOBILISATION DU CONCEPT DE BUSINESS MODEL SELON UNE PERSPECTIVE CONVENTIONNALISTE

Ce chapitre présente le cadre théorique que nous proposons de mobiliser dans notre recherche. Par l'adoption d'une approche cognitiviste, nous nous intéressons à la représentation que se fait le repreneur de l'entreprise qu'il reprend (3.1.) et proposons de mobiliser le concept de BM afin d'étudier cette dernière (3.2.). La mobilisation des travaux de l'équipe bordelaise, trouvant leurs fondements dans la théorie des conventions tant dans la compréhension du phénomène entrepreneurial que dans la théorisation du BM, nous conduit à justifier de la pertinence d'une perspective conventionnaliste dans l'étude de la transmission (3.3.). Une lecture de l'incident observé sur le terrain nous permet enfin de conceptualiser la notion de faux pas en ces termes (3.4.).

3.1. Représentations du business

En partant d'une position cognitiviste selon laquelle l'action des hommes a un sens pour eux (Bornard, 2007), nous souhaitons nous intéresser à ce sens en focalisant notre analyse sur la pensée des acteurs et plus précisément celle du repreneur. Les faux pas pourraient alors s'expliquer par l'existence d'un décalage entre le business et la représentation qu'en a le repreneur. Ce décalage serait le produit, entre autres, des asymétries d'information dont souffre le repreneur, notamment lorsqu'il est externe. Ainsi, faire converger cette représentation avec celle du cédant, que nous supposons être la plus complète, permettrait d'agir sur ces asymétries d'information.

Le concept de représentations mentales trouve son origine dans des travaux en psychologie et en psychologie sociale et constitue un instrument de compréhension considérable dès lors qu'il s'agit d'étudier les comportements des individus (Gallen, 2005). Ce terme désigne à la fois l'activité qui produit l'entité et l'entité elle-même (Denis, 1994).

L'activité de représentation prend place lorsqu'un objet ou un ensemble d'objets sont exprimés, traduits, figurés, sous la forme d'un nouvel ensemble d'éléments, et qu'une

correspondance systématique se trouve réalisée entre l'ensemble de départ et celui d'arrivé (Denis, 1994). Les représentations jouent un certain nombre de fonctions au sein du système cognitif des individus. Elles permettent notamment de conserver l'information, de la rendre accessible, de l'expliciter, de la transmettre et de la communiquer ou encore de guider ou d'orienter l'action des individus. En résumé, les représentations cognitives permettent à l'individu d'aborder des événements nouveaux et de choisir les conduites à adopter (Denis, 1994).

En outre, nous ne considérons ici que les représentations d'un point de vue individuel mais il est important de souligner que les premiers travaux sur les représentations relevant du domaine de la psychologie sociale, la composante sociale du concept a été majoritairement étudiée. Nous intéressant à la représentation individuelle que possède un acteur d'une entité donnée (ici l'entreprise qu'il reprend), nous n'aborderons pas le concept de représentations sociales dans le cadre de cette recherche. Nous rejoignons cependant Bornard et Thevenard-Puthod (2009) en reconnaissant l'intérêt que présenterait une approche par les représentations sociales dans l'étude de la transmission et notamment dans la compréhension des difficultés liées à cette opération complexe.

De nombreux incidents peuvent trouver une part d'explication dans la qualité des représentations mentales que possèdent les acteurs impliqués dans une situation donnée. Nous entendons, par qualité, le niveau de correspondance entre la réalité et la représentation qu'en possède l'acteur.

La catastrophe de *Three Mile Island* (cf. Encadré 15) en est un exemple. Le rapport d'expertise réalisé à la suite de cet incident, qui créa en 1979 un risque nucléaire jamais égalé depuis aux Etats-Unis, mentionne explicitement les mauvaises représentations mentales des opérateurs parmi les facteurs explicatifs de cet incident. En effet, possédant une mauvaise représentation de la situation, les différents signaux furent alors mal interprétés par les opérateurs, les conduisant à prendre de mauvaises décisions en ce sens qu'elles produisirent un effet opposé à celui recherché.

Le 28 mars 1979, les Etats-Unis connaissent le premier accident nucléaire grave de leur histoire. Une série d'incidents entraîne la fusion partielle du cœur du réacteur de la centrale nucléaire de Three Mile Island en Pennsylvanie. L'analyse de cet événement fait apparaître un certain nombre de défaillances matérielles mais aussi humaines. Le rapport publié par l'IRSN⁷⁰ souligne que l'un des enseignements importants que l'on peut tirer de cet accident concerne un aspect cognitif. En effet, par manque d'informations sur l'état du cœur du réacteur, les opérateurs ont commis une grave erreur en arrêtant manuellement l'un des dispositifs de sécurité qui aurait peut-être permis d'éviter la catastrophe. Le rapport précise à ce sujet que « *la représentation mentale de la situation qu'avaient les opérateurs était fausse* » (p.4).

Encadré 15 - Erreurs et représentations mentales : La catastrophe de *Three Mile Island*

Dans le cadre de la reprise d'entreprise, la qualité de la représentation mentale que possède le repreneur du business qu'il reprend apparaît évidemment cruciale dans la réussite de l'opération. La qualité de la représentation qu'a le repreneur de l'entreprise peut être entendue différemment selon l'angle d'observation choisi. Un juriste insisterait sur la bonne connaissance des conditions contractuelles liant l'entreprise à ses parties prenantes alors qu'un comptable veillerait à s'assurer de la sincérité des états financiers fournis par le vendeur. Nous entendons par qualité, la congruence avec la représentation du vendeur, condition de base de la réussite d'un échange marchand où la vente permet la satisfaction des deux parties.

Paradoxalement, nous n'avons relevé aucune recherche empirique s'intéressant à l'étude de la représentation que se fait le repreneur du business qu'il reprend alors que cette problématique a été traitée dans le cas de la création *ex nihilo* (Verstraete, 1997a ; Bornard, 2007). En effet, la reprise par un repreneur externe étant marquée par de fortes asymétries d'information, la représentation du business que possède le repreneur devrait porter en elle les stigmates de cette asymétrie et son étude devrait permettre de tirer des enseignements utiles tant pour le chercheur que pour le repreneur.

⁷⁰ Institut de Radioprotection et de Sûreté Nucléaire (2009), *disponible sur www.irsn.fr*.

Notre démarche s'inscrit ainsi dans cette nouvelle approche de l'organisation en gestion dont parle Cossette (2003) où l'on cherche davantage à *comprendre* qu'à *connaître*. Comprendre l'organisation ou un phénomène au travers des représentations qu'en ont les acteurs plutôt que de chercher à connaître la réalité *neutre* de cette dernière.

Ce type d'approche, dont la pertinence en Sciences de Gestion et notamment en Entrepreneuriat a été soulignée (Verstraete, 2001), est cependant peu présent dans les travaux de recherche que nous avons eu l'occasion de consulter.

Les travaux sur la vision stratégique présentent un intérêt, à notre égard, en ce sens qu'ils sont les premiers, en gestion, à s'intéresser à l'organisation telle qu'elle est perçue par l'entrepreneur. En effet, dans le domaine de l'entrepreneuriat, la vision stratégique a fait l'objet d'une attention particulière dans les années 1990 (ex. Filion 1991 ; Carrière, 1991 ; Verstraete, 1997a) où l'on reconnut son rôle important dans le développement des entreprises et la réussite entrepreneuriale (Hamel et Prahalad, 1989). Présente dans la dimension cognitive du phénomène entrepreneurial tel que modélisé par Verstraete (1999, 2001 et 2003), ce concept constitue une investigation dans les représentations mentales que se fait le dirigeant de son entreprise.

En effet, pour 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. Sur la base d'une étude longitudinale (5 ans) menée auprès d'un échantillon international⁷¹ de 51 entrepreneurs reconnus par la communauté comme étant des *highly successful entrepreneurs*, l'auteur identifie 3 catégories de visions :

- la *vision émergente* qui regroupe les idées et concepts de produits et services que leader a en tête ;
- la *vision centrale* qui est l'aboutissement d'une ou plusieurs visions émergentes (une vision réaliste, crédible et plausible de la place à occuper pour les produits et du type d'organisation nécessaire pour y arriver)

⁷¹ L'échantillon est composé d'entrepreneurs finlandais, suédois, écossais, suisses, et canadiens.

- la *vision secondaire* qui traduit la vision centrale de manière plus pratique en termes d'activités de gestion en marketing, finance...

Ces trois catégories de visions interagissent étroitement. Le passage d'une catégorie à une autre nécessite de nombreux efforts de la part de l'entrepreneur.

Carrière (1991) définit la vision stratégique comme « *la dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour une entreprise* » (p.304). L'auteur distingue trois niveaux dans la dynamique visionnaire:

- la *vision générale* (intentionnalités générales et insatiables du décideur)
- la *vision intermédiaire* (une vision d'action, de ce qui est souhaitable et possible pour l'entreprise)
- la *vision parcellaire* (contient les éléments et les changements individuels de l'environnement et de l'organisation qui intéressent le décideur)

Cossette (2003) définit enfin la vision stratégique comme « *un produit cognitif constitué d'un réseau de concepts jugés importants pour l'avenir de l'entreprise. Elle met en évidence un système d'explications (causes ou moyens) et de conséquences (effets ou fins) qui guide les individus concernés dans l'interprétation des événements et dans les actions à entreprendre* » (p.5). L'auteur s'est intéressé à mettre au point une méthode systématique qui permettrait d'aider à la formulation de cette vision stratégique.

En définitive, bien que certains auteurs, à l'instar de Messeghem et Varrault (1997)⁷², proposent une définition de la vision stratégique plus large, il semble exister un consensus pour considérer que la vision stratégique fait référence à la représentation mentale de ce que serait l'entreprise dans un avenir proche.

Selon Verstraete (1999), la vision est un des objets d'une perspective cognitive de l'étude du phénomène entrepreneurial. La vision entrepreneuriale combine la pensée stratégique (la vision stratégique appelant un raisonnement sur le futur de l'organisation), la réflexivité (capacité de l'individu à interpréter l'action dans son cours) et l'apprentissage (relevant à la fois de ce qui est appris et des facultés afférentes). Cette conception de la vision compose ainsi avec des éléments historiques, présents et futurs.

⁷² « *La vision stratégique du dirigeant est sa représentation mentale, à la fois du présent et du futur, de son organisation et de son environnement.* » (p.4)

Crenn (2008) souligne l'intérêt d'étudier la vision stratégique du repreneur et notamment en distinguant le repreneur externe du successeur. Dans la communication, l'auteur présente ses premiers résultats en montrant qu'indifféremment du type de reprise, les visions stratégiques des repreneurs présentent toujours une certaine volonté de changement.

L'une des difficultés d'accès à la vision des entrepreneurs concerne le niveau de détails à considérer. Sans discuter de l'intérêt de distinguer ce qui est stratégique (influence sur le devenir de l'entreprise) de ce qui est opérationnel (moins engageant même si cela reste important, notamment dans une PME au regard de l'effet de grossissement évoqué précédemment), au regard du temps de transfert d'une opération de reprise, il semble pertinent de s'arrêter au niveau stratégique. Il s'agirait alors de comprendre le modèle d'entreprise.

Il s'avère que récemment, avec l'avènement des start-up, les chercheurs se sont intéressés à une expression renvoyant également à la représentation que les individus se font des affaires et convenant à un contexte entrepreneurial : le Business Model (BM par la suite). Cette façon de conceptualiser l'entreprise (Morris *et al.*, 2005) pourrait constituer un cadre propice à l'étude de la représentation que se fait un acteur d'une entreprise.

3.2. Le concept de Business Model pour étudier la représentation que se fait un acteur du business

Cette section a pour objet de présenter le concept de BM sur la base des travaux dont il a fait l'objet auprès des chercheurs en sciences de gestion. Nous aborderons, dans un premier temps, les origines de ce concept, les définitions, l'utilité ainsi que les modélisations réalisées (3.2.1.) et présenterons, dans un second temps, les travaux de l'équipe bordelaise (3.2.2.).

3.2.1. Définitions, utilité et modélisations du Business Model

Bien qu'ayant fait sa première apparition dans la littérature scientifique il y a plus de cinquante ans avec la publication de l'article de Bellman *et al.* (1957)⁷³, c'est avec l'essor du secteur des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) que le

⁷³ Selon Desmarteau et Saives (2008)

terme de BM a fait son entrée dans le vocabulaire commun. Verstraete et Jouison-Laffitte (2009) rattachent l'engouement dans l'utilisation de ce terme, qu'ils apparentent, avec Magretta (2002), à un *buzzword*⁷⁴, au phénomène des startups du début des années 1990 et 2000. Il s'agissait de faire comprendre, notamment aux investisseurs, des projets d'affaires sur Internet, alors même que ce système n'en était qu'à ses débuts. Le terme est, depuis, entré dans le vocabulaire courant de nombreux acteurs issus de nombreuses sphères et dépassant le cadre de la création d'entreprise (Demil et Lecocq, 2008). Face à cet essor, une communauté grandissante de chercheurs en Sciences de Gestion s'intéresse à ce phénomène alors même que sur le terrain, cette notion reste trop souvent réduite aux sources de revenus (Jouison-Laffitte et Verstraete, 2008).

Zott *et al.* (2011) soulignent la pluralité de définitions de ce concept qui peut être vu, selon les auteurs, comme un énoncé, une description, une représentation, une architecture, un outil conceptuel, un modèle de structure, une méthode, un cadre, un schéma... Il existe, pour ce concept, autant de définitions qu'il y a de travaux le mobilisant (Jouison, 2008).

Le BM permet d'englober des éléments de nature tant stratégiques qu'opérationnels et surtout, de les relier entre eux (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010). Il peut permettre d'expliquer la réussite de certaines entreprises (Chesbrough et Rosenbloom, 2002) ou bien ce qui en fait la spécificité (Yunus *et al.*, 2010).

Proposant un cadre d'analyse générique permettant de décrire comment une entreprise s'organise afin de créer et de délivrer de la valeur de manière profitable, le BM permet de produire une image de cette entreprise telle qu'elle est (*scale model*) ou bien telle qu'elle devrait être (*role model*) (Baden-Fuller et Morgan, 2010).⁷⁵ Le BM permet de tester la cohérence narrative (l'histoire racontée n'ayant pas de sens) et chiffrée (les calculs ne permettant pas de démontrer l'existence de profits) d'un projet (Magretta, 2002).⁷⁶

⁷⁴ « une expression se diffusant à la fois rapidement et largement, mais dont les contours sont flous, dont le contenu n'est pas saisi et dont la durée de vie reste à discuter », Verstraete et Jouison-Laffitte (2009, p.7)

⁷⁵ La première étant une « copie des choses » et la seconde « un model destiné à être copié ». – Traduction libre de : « *scale models are copies of things ; role models are models to be copied* » (Baden-Fuller et Morgan, 2010, p. 157).

⁷⁶ Adaptation de « *When business models don't work, it's because they fail either the narrative test (the story doesn't make sense) or the numbers test (the Profit&Loss doesn't add up).* » (Magretta, 2002, p.90).

Le BM aide les dirigeants tant dans l'appréhension du fonctionnement de leur entreprise et de la manière avec laquelle la valeur y est créée, que dans la réflexion portant sur les voies de changement possibles (Demil et Lecocq, 2010). McGrath (2010) va jusqu'à souligner que l'approche par le BM redonne du pouvoir aux dirigeants, la lecture de l'environnement étant améliorée de même que la réactivité de l'entreprise qui ne peut plus adopter durablement une logique de planification dans un environnement incertain.

George et Bock (2011) proposent, sur la base d'une revue de la littérature, de résumer les travaux académiques traitant du BM autour de six thèmes⁷⁷ (cf. Tableau 15). Cette classification illustre la diversité existante dans l'approche d'un concept qui n'est encore, selon les auteurs, à un stade naissant.

Thème	Exemple de travaux	Idée centrale
Le design organisationnel	Slywotzky (1999), Timmers (1998)	<i>Le BM vu comme une configuration organisationnelle possible</i>
La RBV	Mangematin <i>et al.</i> (2003), Winter et Szulanski (2001)	<i>Le BM vu comme une manière d'acquérir et d'allouer des ressources</i>
L'approche narrative	Magretta (2002)	<i>Le BM vu comme une histoire racontant comment l'entreprise fonctionne</i>
L'innovation	Chesbrough et Rosenbloom (2002)	<i>Le BM vu comme un cadre cohérent permettant de relier l'innovation au marché</i>
L'approche transactionnelle	Amit et Zott (2001), Zott et Amit (2007, 2008)	<i>Le BM vu comme un mécanisme unificateur décrivant le contenu, la structure et la gouvernance des transactions</i>
L'opportunité	Afuah (2003), Downing (2005), Markides (2008)	<i>Le BM vu comme le lien cognitif entre l'appréciation entrepreneuriale d'une opportunité et son exploitation</i>

Tableau 15 - Thèmes résumant les travaux sur le BM (adapté de George et Bock, 2011)

La mobilisation du BM dans notre recherche ayant pour objectif de disposer d'un outil de lecture des représentations qu'ont les acteurs d'un BM, notre attention est portée sur les travaux s'intéressant à définir le concept et ses composantes. Les auteurs y développent des méta-modèles en y modélisant le BM (Osterwalder *et al.*, 2005).

⁷⁷ Travail réalisé sur la base de 108 articles académiques publiés essentiellement à partir de 2000.

Ce courant de recherche s'inspire notamment de la théorie des systèmes pour définir le BM et ses composantes⁷⁸. L'idée centrale de la théorie des systèmes, que l'on doit à Bertalanffy (1973), est que la compréhension d'un ensemble passe par la connaissance, non seulement, de ses éléments mais aussi de leurs relations ainsi que des interactions avec l'environnement. Une conception systémique du BM conduit les auteurs à en définir des composantes organisées au sein d'un système ayant un but donné, autrement dit d'analyser l'entreprise comme un écosystème (Johnson *et al.*, 2008).

Le BM y est vu successivement comme : un construit permettant de transformer un *input* en *output* (Chesbrough et Rosenbloom, 2002), une description de la manière avec laquelle une organisation crée, délivre et capture de la valeur (Osterwalder et Pigneur, 2010) ou encore comme la traduction d'une convention relative à la génération de valeur, à sa rémunération ainsi qu'à son partage (Verstraete et Jouison-Laffite, 2009).

Le tableau suivant (cf. Tableau 16) dresse un panorama des principaux travaux en précisant les composantes de chacun de ces méta-modèles.

⁷⁸ Cf. Verstraete *et al.* (2012)

Auteurs	Composantes
Venkatraman et Henderson (1998)	- Interface client - Système d'agencement des ressources - Savoir-faire et compétences
Chesbrough et Rosenbloom (2002)	- Proposition de valeur - Segmentation et ciblage - Chaîne de valeur - Structure coûts/profits - Réseau de valeur - Avantage concurrentiel
Osterwalder et Pigneur (2005, 2010)	- Segments de clientèle - Proposition de valeur - Canaux de distribution - Relation clientèle - Flux de revenus - Ressources clefs - Activités clefs - Partenariats clefs - Structure des coûts
Morris <i>et al.</i> (2005)	- Fabrication de la valeur - Segmentation et ciblage - Capacités de l'entreprise (source interne d'avantage compétitif) - Positionnement stratégique - Modèle de revenus - Vision et ambition des dirigeants
Shafer <i>et al.</i> (2005)	- Choix stratégiques - Réseau de valeur - Création de valeur - Capture de valeur
Demil <i>et al.</i> (2008, 2010)	- Ressources - Compétences - Structure organisationnelle - Proposition de valeur
Johnson <i>et al.</i> (2008)	- Proposition de valeur - Ressources clefs - Processus clefs - Equation du profit
Verstraete et Jouison-Laffitte (2009)	- Génération de la valeur (porteur, proposition de la valeur et fabrication de la valeur) - Rémunération de la valeur (sources des revenus, volume des revenus et performances) - Partage de la valeur (architecture de la valeur, conventions et réseau des parties prenantes)

Tableau 16 - Les composantes du BM dans la littérature académique

Les modélisations divergent par leur nombre de composantes mais placent toujours la valeur au cœur de leur approche. En revanche on ne peut que noter le peu de travaux comportant une théorisation et un encrage empirique (Zott *et al.*, 2011).

3.2.2. L'approche de l'équipe bordelaise

Certes, notre adhésion à la conception sur laquelle repose le programme de recherche de l'IRGO (Institut de Recherche en Gestion des Organisations) sur le BM relève de notre appartenance à cette équipe, mais il ne faudrait pas que cette position masque sa pertinence pour notre recherche.

Le Professeur Verstraete dirige cette équipe. Il s'intéresse au BM depuis la fin des années 1990 et a publié un premier texte en 2000, avec le Professeur Benavent (Benavent et Verstraete, 2000).

En 2006, avec le Professeur Saporta, les deux auteurs placent le BM au cœur d'un processus entrepreneurial et posent les premiers éléments d'une perspective conventionnaliste de ce nouvel objet de recherche. Le BM y est considéré comme un point de jonction entre le porteur d'un projet et ses parties prenantes. Il y est plus précisément défini comme « *une conceptualisation des affaires, un ensemble montrant, à la fois, de façon concrète comment l'argent va rentrer et, de façon plus abstraite, comment vont se dérouler les relations d'échange avec les parties prenantes* » (Verstraete et Saporta, 2006, p.370). Les auteurs effectuent une première lecture conventionnaliste du BM en le concevant comme un exercice visant à convaincre les parties prenantes concernant la valeur dégagée (et aussi la valeur qu'ils tireront) par la convention d'affaires envisagée. L'offre (la rencontre avec les clients), la rémunération de cette offre (la valeur échangée sur les marchés) et le partage de cette rémunération (« *Ce qui intéresse les possesseurs de ressources disposés à devenir des parties prenantes, c'est ce qu'ils vont gagner à soutenir le projet.* » p.377) sont les trois piliers de cette lecture conventionnaliste qui va se préciser dans les écrits ultérieurs de Verstraete avec Jouison-Laffitte.

Sous la direction du Professeur Verstraete, Jouison (2008) soutient une thèse montrant l'utilité du BM en contexte d'accompagnement à la création d'entreprise. La combinaison de ce travail avec les jalons précédemment posés conduisent les deux auteurs à proposer le modèle GRP (Génération de la valeur, Rémunération de la valeur et Partage de la valeur -

Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009 et 2011), lequel constitue aujourd'hui la base théorique du programme de l'équipe de recherche Entrepreneuriat de l'IRGO. Dans le cadre de l>IDEX (Initiative d'Excellence) de l'université de Bordeaux, ce modèle a été pratiquement et pédagogiquement valorisé, un site Internet et des outils de conception d'un BM étant désormais disponibles à l'adresse <http://www.GRP-Lab.com>.

Auparavant, Verstraete et Jouison-Laffitte ont produit ce modèle en prenant une perspective conventionnaliste.

Le modèle GRP repose essentiellement sur la théorie des conventions, même s'il convoque en second lieu le corpus des ressources et celui des parties prenantes (cf. Figure 16). Alors que la théorie des conventions en explique la nature, les corpus des ressources et des parties prenantes permettent d'en cerner la constitution (les ressources et leurs détenteurs) et de comprendre comment le BM envisagé est un modèle gagnant (agencement des ressources, pérennité dans le temps...).

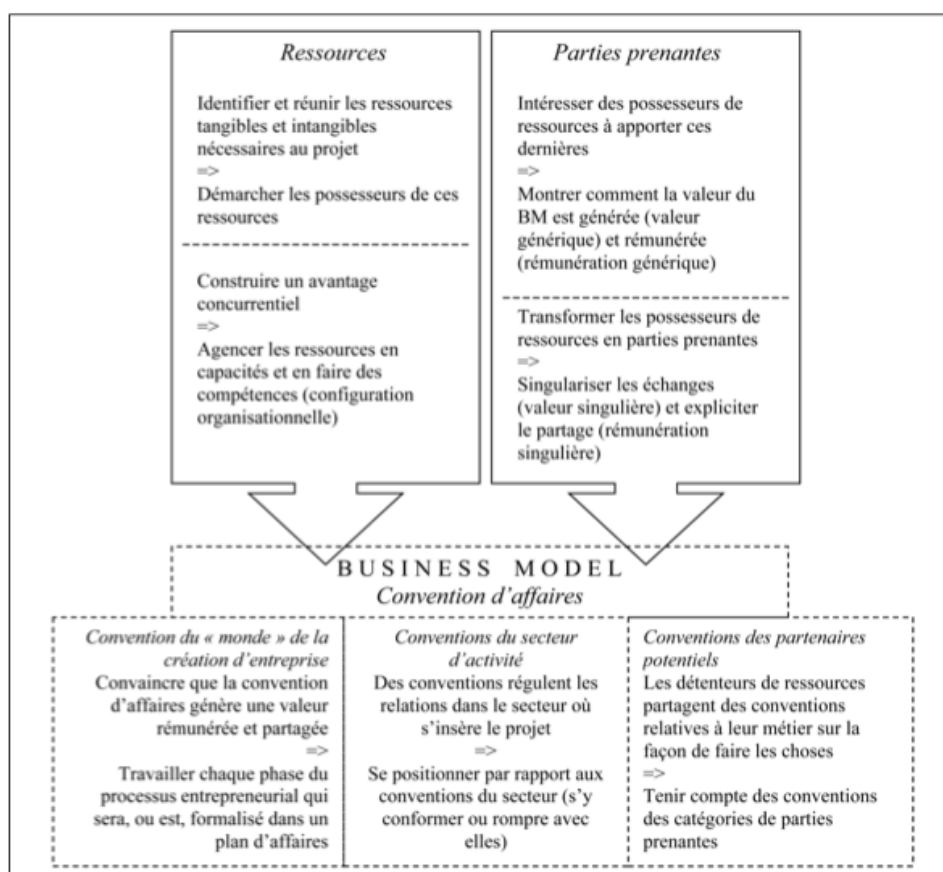


Figure 16 - « Le BM comme convention d'affaires » Jouison et Verstraete (2008)

Les auteurs mobilisent la théorie des ressources dont la pertinence est justifiée par le contexte entrepreneurial étudié. En effet, afin de démarrer son affaire, le créateur d'entreprise

a besoin d'identifier et de réunir un certain nombre de ressources pour lesquelles il doit proposer un agencement afin d'en tirer des compétences. La configuration organisationnelle joue un rôle crucial, dès lors qu'elle permet, en agencant ces ressources de manière optimale, de créer une valeur appréciée par le marché ainsi que par les autres parties prenantes (Jouison et Verstraete, 2008).

Ils rappellent que l'entreprise existe du fait de l'adhésion d'un ensemble de parties prenantes. Leur implication dans le projet n'est envisageable qu'à condition que la partie prenante y soit intéressée, autrement dit qu'elle espère y gagner quelque chose. L'entrepreneur ne verra son projet se concrétiser que lorsque son BM prendra en considération leurs attentes. A la suite de Verstraete et Saporta (2006), les auteurs parlent de « cristallisation » des parties prenantes. Ils mobilisent la littérature afférente⁷⁹, posant ainsi la fondation partenariale de leur modèle.

Cette cristallisation autour du projet commun implique une représentation collective partagée par l'ensemble des parties prenantes sur la façon de concevoir l'affaire au démarrage. Les auteurs convoquent la théorie des conventions pour définir la nature de cette représentation collective sans laquelle l'affaire ne verrait pas le jour. Cette convention constitue un cadre commun de référence permettant l'action coordonnée d'un groupe d'acteurs réunis autour d'un projet dont l'entrepreneur est le porteur et le promoteur.

Deux textes fondamentaux précisent la construction du BM GRP : Verstraete et Jouison-Laffitte en 2009 dans un ouvrage paru chez De Boeck (traduit en langue anglaise et publié chez Edward Elgar⁸⁰) et Verstraete et Jouison-Laffitte en 2011 dans la revue *Management International* (texte publié en anglais et reprenant l'essentiel du même texte présenté en langue française lors du XXème CIFEPME).

La mobilisation des travaux de l'équipe bordelaise autour du BM dans notre recherche implique de nous intéresser à sa compatibilité avec notre approche. Le BM est, dans notre travail, un outil. Mais l'utilisation de cet outil doit être cohérent avec notre propre objet de recherche et nécessite de nous attarder sur la théorie des conventions pour apprécier la mobilisation de cette perspective pour éclairer le problème travaillé.

⁷⁹ Freeman et Reed (1983) ; Clarkson (1995) ; Donaldson et Preston (1995)...

⁸⁰ Cf. Verstraete et Jouison-Laffitte (2012)

3.3. Apports de la théorie des conventions dans la compréhension du phénomène de transfert d'entreprise

La théorie des conventions (TC dans la suite du texte) propose une nouvelle approche de l'organisation en se détachant d'un certain nombre d'hypothèses fondatrices de la vision classique. Créant un lien entre une économie institutionnaliste et une sociologie pragmatique (Diaz-Bone et Thévenot, 2010), la TC constitue aujourd'hui, notamment pour le chercheur en Sciences de Gestion, une lunette d'observation permettant d'enrichir la compréhension de phénomènes de gestion (Livian et Herreros, 1994). Ainsi, cette approche offre un cadre d'analyse permettant : de dépasser l'hypothèse d'opportunisme de l'agent, de prendre en compte le sentiment de groupe et d'expliquer le changement.

Amblard (2006) fait référence à un article du philosophe Eugène Dupréel (1925) comme étant le premier à évoquer la notion de convention telle que considérée dans les approches conventionnalisées. Pour ce dernier : « *la convention établit entre ses auteurs de la correspondance, crée de l'accord, fait en sorte que la réunion de leurs conduites, au lieu d'être une somme d'éléments disparates, constitue un tout organisé, en fait une activité unifiée* (p.285) »⁸¹.

L'approche gestionnaire de la théorie des conventions s'inscrit dans une perspective plus large et d'autant plus ambitieuse qu'est la sociologie des conventions. Diaz-Bone et Thévenot (2010) rappellent que ce courant de recherche propose une conception plus complexe de la notion de convention dont la définition ne se limite pas à l'habitude, à l'usage ou à la coutume. Les auteurs expliquent qu'« *il ne s'agit pas d'une approche unidimensionnelle mais d'un paradigme complet pour l'analyse sociologique et socioéconomique des organisations et institutions sociales, de la cognition sociale, de l'action, de l'interaction et de la coordination ainsi que de la construction sociale des entités et de leurs qualités* » (p.4). L'ambition de ce courant de recherches est de proposer un modèle intégrant un nombre important de concepts reliés de manière à former une théorie sociale plus générale.

Cette approche a vu le jour à la fin des années 80 avec la parution d'un numéro de la *Revue économique* réunissant des économistes institutionnalistes et des sociologues ayant pour la plupart (François Eymard-Duvernay, André Orléan, Robert Salais, Laurent Thévenot)

⁸¹ E. Dupréel (1925) cité dans Amblard (2006)

été initialement en relation à l'Institut National de Statistiques et d'Etudes Economiques (INSEE) où la question de la catégorisation de la population était alors centrale. La conception hétérodoxe qu'elle propose allait de pair avec un exercice de conviction séduisant qui permit à cette nouvelle approche d'acquérir très rapidement une certaine notoriété académique.

Favereau (1989) propose un positionnement de l'approche conventionnaliste au sein des autres approches en considérant simultanément deux dimensions :

- La modalité des interactions entre les individus : par un marché externe (coordination par les prix) ou par un marché interne (coordination par les règles),
- La conception de la rationalité des individus : substantielle ou procédurale.

Ces deux critères placés sur un repère à deux dimensions permettent à l'auteur de positionner quatre approches du phénomène économique : la Théorie Standard (TS), la Théorie Standard Etendue (TSE), la Théorie Standard Expérimentale (TSe) et la Théorie Non Standard (TnS).

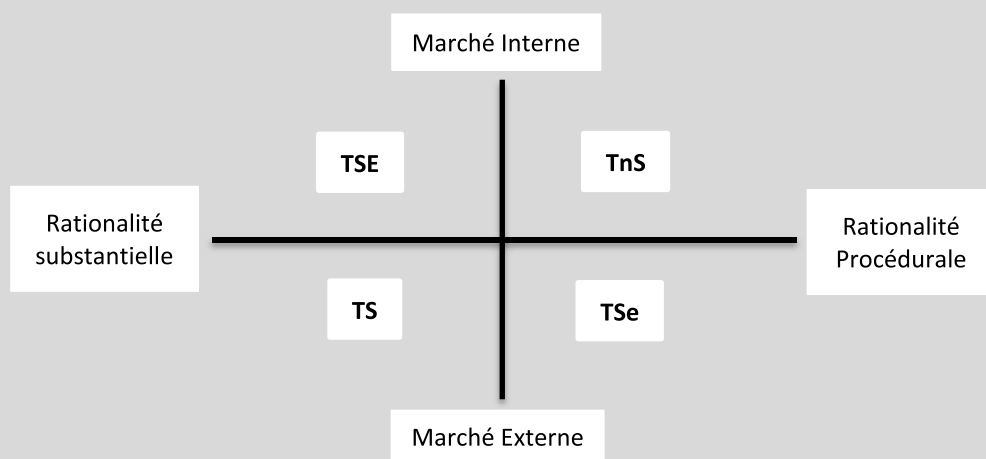


Figure 17 - Positionnement des approches vis à vis de l'approche standard (adapté de Favereau, 1989)

L'auteur démontre la pertinence de cette typologie en remplaçant tout une série de travaux selon les critères retenus. L'approche conventionnaliste se place alors au centre de la TnS en adoptant d'une part, une conception procédurale de la rationalité basée sur les travaux de H. Simon et, d'autre part, en rejetant l'hypothèse d'une coordination par les prix.

Encadré 16 - Positionnement de l'approche conventionnaliste (adapté de Favereau, 1989)

Gensse (2003) illustre cette volonté d'accéder à un modèle général en montrant la multidisciplinarité de cette approche en évoquant quelques-uns de ses pères fondateurs et leurs apports respectifs :

- D.K. Lewis pour le repérage des caractéristiques de la convention,
- H. Simon pour sa critique de la rationalité substantielle,
- L. Boltanski et L. Thévenot pour leurs réflexions sur les « principes supérieurs »,
- J. M. Keynes pour l'étude du comportement mimétique,
- H. Leibenstein pour sa définition de la convention d'effort.

Les travaux de Luc Boltanski et de Laurent Thévenot sur les économies de la grandeur sont au cœur du courant transdisciplinaire d'économie des conventions (Diaz-Bone et Thévenot, 2010). L'approche qu'ils proposent suscite un vif intérêt non pas par sa simplicité mais plutôt par sa force explicative et son caractère intégrateur. Les auteurs analysent l'organisation en termes de conventions et d'accords afin d'apporter un éclairage sur les modalités de la production d'un accord et d'analyser la coordination entre les acteurs. Boltanski et Thévenot (1991) considèrent que l'échange et la coordination ne sont possibles que lorsqu'il existe un système d'attentes réciproques entre les personnes à propos de leurs comportements, autrement dit une convention. La compréhension de l'existence et du maintien de situations de travail fondées sur des accords passe par la définition de la notion de systèmes d'équivalence. C'est à partir de ces systèmes d'équivalence partagés que les auteurs appellent aussi grandeurs communes, que les individus vont fonder leurs actions et interactions. En convoquant les écrits d'auteurs comme Saint-Augustin, Bossuet, Hobbes, Rousseau ou encore Saint-Simon, Boltanski et Thévenot (1991) distinguent six mondes ou cités auxquels peuvent être rattachés ces systèmes : le monde de l'inspiration, le monde domestique, celui de l'opinion, le monde civique, le monde marchand et le monde industriel.⁸² Les auteurs procèdent à une analyse de ces mondes qu'ils définissent à l'aide des catégories suivantes :

⁸² Auxquels Boltanski et Chiapello (1999) rajouteront ultérieurement la cité des projets.

Critères de catégorisation d'un monde	Définition
Principe supérieur commun	<i>Un principe de coordination qui caractérise la cité, une sorte de convention constituant l'équilibre entre les êtres</i>
Etat de grand	<i>Etat garant du principe supérieur commun et servant de repère permettant la coordination des actions</i>
Dignité des personnes	<i>Aptitude de l'homme à s'élever dans le bien commun</i>
Répertoire des sujets	<i>Sujets qualifiés dans le monde considéré</i>
Répertoire des objets et des dispositifs	<i>Eléments servant à objectiver la grandeur des personnes</i>
La formule d'investissement	<i>Prix à payer pour accéder à l'état de grandeur</i>
Le rapport de grandeur	<i>Explique la relation d'ordre entre les états de grandeur</i>
Les relations naturelles entre les êtres	<i>Permettent aux rapports de s'accorder</i>
Les figures harmonieuses de l'ordre naturel	<i>Des réalités conformes au principe d'équité</i>
L'épreuve modèle	<i>Le moment dans lequel un dispositif particulier se trouve engagé</i>
Le mode d'expression du jugement	<i>Symbolise la sanction, la manifestation du principe supérieur commun</i>
La forme de l'évidence	<i>La modalité de connaissance du monde considéré</i>
Etat de petit et déchéance de la cité	<i>Qualification de l'état de petit</i>

Tableau 17 - Items permettant l'analyse des mondes (adapté de Boltanski et Thévenot, 1991)

Sur la base de ces items, les auteurs vont analyser chacun des mondes en se basant sur l'étude de guides dont l'objet est d'enseigner sur la manière de se comporter normalement dans différentes situations régis par des conventions différentes. Livian et Herreros (1994) en présentent une synthèse sous forme de tableau (cf. Tableau 18).

	<u>Inspiration</u>	<u>Domestique</u>	<u>Opinion</u>	<u>Civique</u>	<u>Marchand</u>	<u>Industriel</u>
Principe supérieur commun	Se soustrait à la mesure, jaillit de l'inspiration	Relations personnelles, hiérarchie tradition	L'opinion des autres	Prééminence des collectifs	Concurrence	Objet technique et méthode scientifique, efficacité, performance
Etat de grand	Spontané, insolite, échappe à la raison	Bienveillant, avisé	Réputé, connu	Représentatif, officiel	Désirable, valeur	Performant, fonctionnel
Dignité des personnes	Amour, passion, création	Aisance, bon sens	Désir de considération	Liberté	Intérêt	Travail
Répertoire des sujets	Enfants, artistes	Supérieurs, inférieurs, ascendants...	Vedettes	Collectivités	Concurrents, clients...	Professionnels
Répertoire des objets et des dispositifs	Esprit, corps...	Préséance, cadeaux...	Noms, marques, messages	Formes légales	Richesse	Les moyens
La formule d'investissement	Risque	Devoir	Renonce au secret	Renonce au particulier, solidarité	Opportunisme	Investissement, progrès
Le rapport de grandeur	Singularité	Subordination, honneur	Identification	Adhésion, délégation	Possession	Maîtrise
Les relations naturelles entre les êtres	Rêver, imaginer	Eduquer, reproduire	Persuasion	Rassemblement pour une action collective	Relations d'affaires, intéresser	Fonctionner
Les figures harmonieuses de l'ordre naturel	Imaginaire	Famille, milieu	Audience	République	Marché	Système
L'épreuve modèle	Aventure intérieure	Cérémonie familiale	Présentation de l'événement	Manifestation pour une juste cause	Affaire, marché conclu	Test
Le mode d'expression du jugement	Eclair de génie	Appréciation	Jugement de l'opinion	Verdict du scrutin	Prix	Effectif, correct
La forme de l'évidence	Certitude de l'intuition	Exemple	Succès, être connu	Texte de loi	Argent, bénéfice	Mesure
Etat de petit	Routinier	Sans gêne, vulgaire	Banal, inconnu	Divisé, isolé	Perdant	Inefficace

Tableau 18 - Présentation synthétique des mondes communs de Boltanski et Thévenot (1991) - (adapté de Livian et Herreros, 1994)

Pour Boltanski et Thévenot (1991), ces mondes sont étanches les uns par rapport aux autres, c'est-à-dire qu'il est impossible pour des acteurs raisonnant à partir de mondes différents, de coordonner leurs actions. Lorsqu'un conflit intervient au sein d'un monde, le retour au principe supérieur commun permet d'en sortir. Deux ou plusieurs mondes peuvent cohabiter au sein d'une même organisation tant qu'elle leurs laisse suffisamment d'espace. Lorsque cela n'est plus le cas, la confrontation de mondes différents conduit au conflit. Les auteurs exposent trois voies de résolution de ce dernier : la clarification dans un seul monde, l'arrangement local et l'accession à un compromis.

La clarification dans un seul monde correspond à la situation où l'une des parties va accepter de se ranger du côté de ses opposants en acceptant la décision découlant du monde opposé. L'arrangement local correspond à la situation où chaque partie fait un pas vers l'autre dans une logique marchande (donnant-donnant). Enfin, le compromis est la situation où les acteurs, visant un « bien commun » dépassant les grandeurs en présence, arrivent à s'accorder via un monde tiers accepté des différents parties impliqués.

L'économie des grandeurs nous offre un cadre intéressant dès lors qu'il s'agit d'étudier la coordination des acteurs ou les conflits entravant cette dernière *a posteriori*. Le cas de faux pas peut ainsi être ainsi analysé au travers de ce modèle (cf. 3.4.).

La mobilisation de l'économie des conventions en Sciences de Gestion a conduit les auteurs impliqués dans la « traduction » de cette approche, à se démarquer. L'approche ici retenue est celle de Pierre-Yves Gomez dont la consécration prit la forme d'un article conceptuel publié en 2000 dans la prestigieuse revue *Organization Science* (Gomez et Jones, 2000).

Le cœur de cette approche est la compréhension de la régulation des activités humaines en société (Gomez, 1997). Cette problématique, centrale dans de nombreuses sciences sociales et économiques, appelle le chercheur en Sciences de Gestion à s'intéresser aux règles qui conduisent les acteurs économiques à agir ensemble en prenant en compte les croyances et les représentations des acteurs. On s'intéresse ainsi aux modalités de leur genèse et à leur évolution dans le temps, la TC mettant à disposition des « repères » qui permettent de donner du sens aux comportements observés.

La pertinence de la TC à éclairer notre problème est fondée sur deux éléments : la définition du concept de convention et le rôle de cette dernière dans les processus de prise de décision.

Gomez (1997) désigne par convention « *le système de règles dans lequel se situent les acteurs lorsqu'ils ont à effectuer un choix* » (p.67). Amblard (2003) précise qu'elle représente une norme de référence permettant à l'acteur de repérer le comportement à adopter. Il s'agit d'un type particulier de règle qui ne remet pas en cause l'existence d'autres règles comme le contrat ou la contrainte.

L'approche gestionnaire de la TC conçoit l'entreprise comme une *convention d'effort* et le marché comme une *convention de qualification*. La convention de qualification rassemble l'ensemble des comportements et actions jugées comme normales au sein d'un marché. La convention d'effort constitue le référentiel commun, construit au fil du temps par le fonctionnement de l'organisation et qui définit l'ensemble des règles du fonctionnement normal de l'entreprise.

Le concept de convention semble cohérent pour appréhender l'objet que nous désignons dans notre problème par « business ». En effet, le « business » peut être vu comme un ensemble de ressources (humaines, matérielles ou financière) agencées et dont le fonctionnement normal répond à un ensemble de règles et de normes, autrement dit à une convention. La mobilisation du BM nous permet dans ce cas d'accéder à une représentation de la représentation que possède l'acteur à propos de ce système conventionnel ou de ce que Verstraete (2001, p.19) appelle *convention d'affaires*⁸³. C'est ensuite dans le rôle qui est accordé à cet objet dans la prise de décisions que la TC apparaît comme pertinente pour éclairer notre problème.

La TC considère l'environnement, non pas comme étant risqué, mais comme étant incertain au sens de F.H. Knight. Il est alors non seulement impossible pour l'acteur de prévoir l'ensemble des états de la nature mais, *a priori*, aussi les comportements des autres. La convention joue alors un rôle essentiel dans la mesure où elle permet à chaque partie

⁸³ Que Jouison (2008) définit comme étant le registre conventionnel particulier articulant la convention d'effort qu'est l'organisation avec les conventions de qualification à l'œuvre dans l'environnement où elle évolue.

prenante de prendre des décisions malgré l'incertitude liée aux comportements des autres acteurs. Dans ce cadre d'analyse, les règles et les normes se construisent par les interactions entre les acteurs et le gestionnaire ne possède qu'un pouvoir d'influence sur ces dernières, travaillant plus à trouver un équilibre qu'à les inventer.

L'étude des comportements des individus est indissociable de l'environnement social dans lequel ils évoluent. Ces derniers ne sont pas rationnels mais convaincus du bien-fondé de leur manière de rationaliser qu'ils perçoivent comme étant admise par les autres. Cela n'est possible qu'à partir du moment où l'information n'est plus considérée comme un flux inter-acteurs mais comme un écran. L'information est ainsi interprétée par l'acteur sur la base d'un système de règles qu'il juge alors pertinent et le comportement mimétique de l'agent lui permet ainsi de maximiser son utilité.

L'acteur dispose d'une rationalité interprétative (Chaserant et Thévenon, 2001). C'est-à-dire qu'il interprète, séparant parmi la masse d'informations dont il dispose face à une décision, les informations qu'il jugera comme principales et qu'il retiendra pour prendre sa décision. Ce choix dans les informations à retenir n'est possible qu'en l'existence de principes communs d'interprétation, autrement dit, d'une convention.

En résumé, chaque action est l'effet d'une décision, produit d'un processus cognitif interprétant l'information disponible à la lumière des schémas cognitifs de l'acteur. En adoptant la perspective de la TC, une explication de l'occurrence d'un faux pas résiderait dans l'existence d'un décalage entre l'entreprise, vue comme une convention d'affaires, et la représentation qu'en a le repreneur. Ce décalage expliquerait le fait que le repreneur commettant le faux pas ne prend pas conscience de la contradiction que crée son action.

Notre recherche ne s'intéresse pas à analyser la convention mais plutôt et surtout, à étudier les représentations qu'ont les acteurs de cette dernière. Il ne s'agit donc pas d' « *étudier très précisément comment se construit, se repère et se modifie concrètement ce système d'information entre les individus* » (Gomez, 1997, p.69) mais de s'intéresser à la mise au jour des représentations qu'ont respectivement le cédant et le repreneur à propos de cet objet afin de les comparer.

La représentation mentale que possède le repreneur du système conventionnel va jouer un rôle central dans la qualité des décisions qu'il sera amené à prendre au lendemain de la reprise. En effet, l'entreprise vue comme un système conventionnel, la connaissance qu'aura l'acteur des composantes de ce système et des interactions entre ces dernières lui permettra de sélectionner de manière pertinente les informations disponibles afin de prendre des décisions adaptées. L'objectif sera de s'assurer, *a minima* au lendemain de son entrée, du maintien du système conventionnel existant afin, s'il le souhaite, de préparer au mieux les changements nécessaires à la réalisation de la vision dont il est le porteur.

Adopter le prisme conventionnel permet de comprendre le challenge auquel fait face le repreneur : prendre les rênes d'une organisation définie par une convention d'effort évoluant au sein d'un marché possédant ses propres conventions au terme d'un processus faisant intervenir des acteurs possédant eux aussi leurs propres conventions (cédant, salariés, investisseurs, accompagnateurs...). La connaissance de ces différents registres conventionnels apparaît comme un facteur déterminant de la réussite de l'opération. Dans cette optique, les statistiques produites par l'étude Oséo (2005) sur l'impact du lien préalable repreneur/entreprise sur le risque d'échec de l'opération s'expliquent aisément. En effet, à la lumière de la TC, plus le repreneur possède une bonne connaissance des registres conventionnels en jeu (secteur, entreprise, famille dirigeante etc.), plus l'opération a de chances de réussir, la réussite signifiant ici la survie de la structure.

Quelle que soit l'intensité entrepreneuriale de l'opération (que l'on peut définir par le degré de changement souhaité), le repreneur ne peut se contenter d'une connaissance partielle du système conventionnel en place. Cela est d'autant plus vrai lorsque l'entrepreneur souhaite imposer son propre registre conventionnel (Verstraete, 2001).

En effet, dans le cas d'une reprise que nous qualifierons de type « continuité », le repreneur s'efforce à s'insérer dans le modèle d'affaires existant. Ce dernier tente ainsi d'aligner au mieux son comportement sur celui de son prédécesseur par des tâtonnements successifs afin de préserver l'équilibre existant. Ses efforts seront ainsi orientés vers l'appréhension et la préservation de la convention existante. A l'inverse, dans le cas d'une reprise de type « rupture », le repreneur va exercer des pressions sur la convention existante afin de la faire tendre vers la vision dont il est le porteur. Il va ainsi exercer des forces en différents points de la structure afin de la faire converger avec son modèle d'affaires imaginé.

Dans les deux cas, la bonne connaissance du système conventionnel en place apparaît essentielle. Le repreneur souhaitant imposer sa vision de l'entreprise se voit obligé d'engager un processus de changement organisationnel complexe et délicat impliquant la création d'une vision qui doit ensuite bénéficier de l'adhésion des parties prenantes afin de pouvoir planifier et évaluer le changement (Audet, 2009). La prise en compte de la structure existante doit intervenir dès l'élaboration même de cette vision afin de favoriser son acceptation par tous, condition du succès de la manœuvre (Collins et Porras, 1996 ; Balogun et Hope Hailey, 2005 ; Tremblay *et al.*, 2005).

Or, comme nous l'avons évoqué précédemment, la reprise par un tiers externe est une opération comportant *a priori* de fortes asymétries d'information.

Ces asymétries d'information affectent le repreneur dans la mesure où la représentation qu'il aura du système conventionnel en jeu sera incomplète ou pire erronée lors de son entrée dans l'entreprise. On peut penser que cette représentation évoluera en se précisant notamment au fil des interactions entre le repreneur et son entreprise récemment acquise. Mais cet ajustement nécessite du temps, ressource malheureusement précieuse pour un entrepreneur souvent lourdement financièrement endetté par l'opération.

Le challenge auquel fait face le repreneur est d'autant plus grand que ce dernier doit posséder la connaissance d'un grand nombre de conventions : celles du marché, celles de l'entreprise, celles du cédant, et celles du monde de la reprise, voire celles de ses parties prenantes ou plutôt celles de leur métier. Étudier la représentation que possède le repreneur de l'entreprise dont il est le nouveau dirigeant apparaît donc, dans un objectif de maîtrise du risque successoral, comme pertinent tant d'un point de vue académique que praxéologique. Une lecture par la TC nous permet donc de souligner la pertinence de notre approche.

Il est utile de noter que le phénomène de faux pas aurait pu être analysé en mobilisant l'approche du sociologue américain Erving Goffman (1922-1982). Dans son ouvrage traitant des cadres de l'expérience, Goffman (1974) tente d'expliquer l'action des individus en mobilisant le concept de cadre. Le cadre correspond au contexte dans lequel l'activité sociale se déroule et prend son sens. Dans cette approche, toute expérience est conditionnée par le cadrage que réalise l'acteur. C'est à ces cadres qu'il faut s'intéresser dès lors que l'on souhaite comprendre ses erreurs. L'auteur propose de parler d'erreur de cadrage pour comprendre les malentendus, ou autrement dit, ces situations où le cadrage réalisé par l'acteur

oriente ses perceptions et ses actions dans une mauvaise direction. Dans ce cas, le problème trouve son origine dans une erreur quant au choix du cadre à mobiliser, les individus ayant tendance à interpréter les situations via des cadres qu'ils connaissent et dont ils ont déjà fait l'expérience par le passé. L'individu victime d'une erreur de cadrage n'en prend conscience que lorsqu'un décalage important existe entre la situation réelle et telle qu'il la perçoit. L'auteur parle alors de rupture de cadre pour désigner cette phase douloureuse de remise en question et de recadrage où l'individu se rend compte de l'erreur. Cependant, comme le soulignent Diaz-Bone et Thévenot (2010), « *les conventions se distinguent des cadres au sens de Goffman, car elles ne sont pas nécessairement liées à une situation* » (p.4).

La TC constituant ainsi un corpus pertinent dans la compréhension du phénomène de transfert d'entreprise et notamment de la singularité de la reprise par un tiers externe, sa pertinence peut être soulignée par une relecture du cas Aquitaine Transports.

3.4. Une lecture conventionnaliste de l'incident observé sur le terrain : la notion de faux pas

Ayant démontré la pertinence de la TC dans la compréhension des difficultés liées au transfert d'entreprise, il est intéressant de proposer maintenant une lecture de l'incident dans ce cadre d'analyse. Cette lecture conventionnaliste est d'autant plus pertinente qu'elle s'opère sur la base des discours des acteurs interrogés. En effet, comme le soulignent Livian et Herreros (1994), l'une des caractéristiques de l'approche conventionnaliste est de considérer que « *les situations ne peuvent se comprendre, s'analyser qu'à partir de la représentation qu'en donnent, au travers de leurs justifications, les personnes qui les font* » (p.44).

M. Sépia a travaillé 20 ans dans les transports de marchandises avant de se lancer dans la reprise d'entreprise. On peut donc penser qu'il connaît bien les conventions de ce secteur d'activité. Il reprend Aquitaine Transports qui se positionne sur le segment du transport de personnes ainsi que sur la niche du transport haut de gamme. M. Sépia se familiarise durant cette reprise avec ce segment qu'il ne connaît pas.

Il se retrouve dans une situation où il lui faut prendre une décision. En effet, suite à un pic d'activité inattendu de TransVIP, il manque un véhicule afin de pouvoir répondre à la demande de touristes fortunés. M. Sépia décide d'utiliser un véhicule non adapté à l'activité

de transport haut de gamme (destiné aux transports en commun) justifiant que la location d'un véhicule adapté présente un coût trop important. Mme Valls, qui travaille depuis plusieurs années au sein de l'entreprise et qui, par conséquent, connaît bien la convention d'affaires en vigueur est scandalisée par cette décision qu'elle ne comprend pas. Elle perçoit en effet cette décision comme une déviance, que la TC définit comme un « *éloignement par rapport au comportement collectivement admis* » (Amblard, 2003, p.299). Elle fait part de son avis à M. Sépia qui ne semble pas le prendre en compte. Nous sommes en présence de ce que Gomez (2003) désigne par crise conventionnelle où un acteur témoigne du « *sentiment que les choses ne sont pas ce qu'elles devraient être normalement* » (p.266). Nous pouvons interpréter la réaction de Mme. Valls comme traduisant de l'inhibition que l'auteur illustre par les verbatim « *dans ces conditions je ne sais plus ce que je dois faire* » et « *dans ces conditions j'en fais le moins possible* » (p.299). L'observation de tels symptômes permettent de conclure à l'existence d'une crise conventionnelle. Adoptant une posture conventionnaliste, la compréhension de cette situation nécessite de nous intéresser au système de rationalisation que les acteurs mobilisent. Du fait de la tension observable, il est fort probable que ce système en question ne soit pas commun aux acteurs impliqués dans ce conflit. En d'autres termes, nous cherchons ici l'existence de deux systèmes de rationalisation différents qui permettraient d'expliquer cette situation de gestion conflictuelle.

Une analyse des discours du monde du transport haut de gamme de personnes nous permet d'appréhender les conventions en œuvre dans ce secteur. A cet effet, nous avons procédé à une étude du contenu des sites Internet de 5 entreprises françaises. Le secteur du transport haut de gamme de personnes met particulièrement l'accent sur le moyen de transport, sur l'expérience qui est offerte au client. Il ne s'agit pas uniquement de transporter des personnes d'un point A à un point B mais de les « conduire au-delà de l'excellence »⁸⁴.

La décision de M. Sépia va donc à l'encontre de la convention de ce secteur que partage Aquitaine Transports. L'approche conventionnelle nous permet ici de comprendre la nature de l'incident. Il reste toutefois à expliquer l'agissement du repreneur.

La décision de M. Sépia trouve un sens au regard de son histoire. En effet, la TC suppose que l'acteur, doté d'une rationalité interprétative, sépare et sélectionne les informations qu'il juge comme étant importantes et qui serviront de base à sa prise de

⁸⁴ Extrait du slogan d'un acteur national de ce segment recueilli sur le site Internet www.eliott-prestige.com (consulté en avril 2012).

décision (Chaserant et Thévenon, 2001). On peut supposer, qu’au terme de 20 années passées dans le secteur du transport de marchandises, le système de règles qui lui servait alors à interpréter les informations est toujours présent à son esprit. Sa décision puiserait son sens dans ces représentations héritées de son passé. L’incident, que nous proposons d’appeler faux pas, s’explique alors par le fait que le repreneur mobilise ces dernières pour interpréter l’information et prendre sa décision. Une étude des conventions du secteur du transport de marchandises, par une analyse des discours⁸⁵, montre bien que ce dernier diffère fortement du secteur de transport haut de gamme de personnes (cf. tableau ci-dessous). Cela va même jusqu’à expliquer la décision de M. Sépia. En effet, conformément à la convention du domaine du transport de marchandises, le repreneur ne prête pas attention aux caractéristiques du véhicule (qu’il juge secondaires) alors qu’il accorde beaucoup d’importance au prix et entreprend une action déviante vis-à-vis de la convention en jeu.

	Métiers du secteur du transport	
	Transport de marchandises	Transport haut de gamme de personnes
Eléments de la convention	<i>Le prix</i> <i>La réactivité</i>	<i>L’expérience offerte</i> <i>La qualité du service</i>

Tableau 19 - Le transport de marchandises et le transport haut de gamme de personnes : deux registres conventionnels opposés

En adoptant la grille d’analyse de l’économie des grandeurs, on peut analyser ce conflit en analysant les mondes en jeu. Les justifications des acteurs impliqués dans le conflit nous permettent de supposer le monde auquel ils se rattachent (Boltanski et Thévenot, 1991). M. Sépia semble raisonner à partir du monde industriel en ce sens où ce dernier met en avant l’efficacité et l’utilisation optimale des ressources. Au contraire Mme Sépia semble raisonner à partir du monde marchand en prenant en compte la fidélisation des clients au dépend d’une efficacité réduite (recours à la location). Cet incident s’interprète comme un conflit dont l’origine proviendrait de l’opposition entre deux mondes, industriel et marchand, dont les principes supérieurs communs respectifs ne permettent pas une coordination des acteurs.

⁸⁵ Basée sur l’étude des sites Internet de quatre entreprises du secteur

Nous souhaitons enfin émettre quelques remarques concernant les éléments motivant notre choix d'utiliser le terme *faux pas* pour décrire cet incident.

Dans un sens premier, le faux pas est celui qui nous met dans une situation risquée qui peut se traduire au mieux par un chancellement corrigeable et au pire par notre chute⁸⁶. Il s'agit d'un mouvement où notre action entre en contradiction avec le terrain sur lequel on évolue (lorsque, par exemple, on s'attend à une marche alors qu'il n'y en a pas). Lorsque le repreneur commet un faux pas, il génère bien un risque. M. Sépia risque, par sa décision, de perdre non seulement son client qui, déçu du service, se tournera vers la concurrence, mais aussi Mme Valls avec qui ces actions le mettent en conflit et auprès de qui il perd une partie de sa légitimité⁸⁷.

Dans un sens second, qui est, par ailleurs, la seule signification du terme pour nos voisins anglo-saxons, le *faux pas* renvoi à un acte embarrassant voire maladroit dans un contexte social vis-à-vis d'un ensemble de normes ou d'étiquettes⁸⁸. Les travaux sur la TC reposent justement sur l'idée que la coordination entre les acteurs implique un contexte social, une vision commune, un partage de références proches et d'accords collectifs (Gensse, 2003). L'existence d'un système conventionnel dans lequel se déroule l'action est la condition nécessaire à la survenue d'un faux pas.

Nous définissons ainsi le faux pas comme étant une action qui entre, sans que l'acteur en ait conscience, en contradiction avec le business vu comme une convention composant avec tout un ensemble de registres conventionnels au sein desquels il a pu se construire. Un risque est alors pris.

Dans tout système conventionnel, les faux pas sont nombreux et peuvent être commis par tout individu évoluant au sein de ce dernier. En revanche, le risque associé ne sera pas de même nature selon la fonction de celui qui le commet, l'incidence des décisions ayant tendance à augmenter avec le niveau hiérarchique. La fonction de direction se trouvant au sommet de l'organigramme, il est dès lors justifié de prévenir la survenue de faux pas, qui bien que pouvant, par chance, permettre de faire évoluer la convention, risque de

⁸⁶ Conformément à la définition proposée par *Le Grand Robert*.

⁸⁷ la légitimité dont l'importance a été précédemment évoquée.

⁸⁸ Conformément à la définition proposée par l'*Oxford American Dictionaries*

compromettre le déroulement de la reprise à un moment où le repreneur se doit de sécuriser son investissement.

Pour ce faire, notre recherche s'intéresse à la représentation qu'a le repreneur du business qu'il reprend. En ce sens, notre regard de gestionnaire porte sur le projet et pas uniquement sur le patrimoine acquis. Nous pensons que le concept de BM est pertinent dans ce cadre. Nous estimons que le repreneur gagne à se forger une représentation congruente du BM. Durant la phase de transition, et même s'il est en relation avec les parties prenantes de l'entreprise, il en est une qui possède sans doute la représentation la plus complète du BM : le cédant. Il faudrait une méthode permettant d'apprécier la congruence des représentations des protagonistes vis-à-vis du BM de l'entreprise au cœur de l'opération. Pour ce faire, il est nécessaire de disposer d'un protocole rendant possible la mise au jour et la confrontation systématique de ces représentations. A ce titre, la question de recherche à laquelle nous souhaitons apporter une réponse peut se formuler de la manière suivante :

Le Business Model permet-il d'apprécier les écarts entre la représentation que le cédant possède de son affaire et celle que se construit le repreneur dans le cadre d'une transmission?

Nous pensons que la confrontation de ces représentations vis-à-vis de ce qui fait le cœur de l'affaire pourrait participer, en révélant les points de divergences, à réduire l'asymétrie d'information entre les protagonistes et, *in fine*, le risque de faux pas du repreneur. Notre recherche s'inscrit comme une étape dans l'élaboration d'une méthode visant à réduire le risque de faux pas du repreneur.

3.5. Conclusion du chapitre 3

La prise en compte des représentations mentales dans l'étude du processus de transmission permet d'enrichir la compréhension du challenge auquel fait face le repreneur externe. Il n'existe pas, à notre connaissance, de travaux empiriques adoptant cet angle d'analyse. Notre recherche conduit à nous intéresser à la représentation que possède le repreneur vis-à-vis de l'entreprise qu'il reprend. Dans ce contexte, le BM apparaît comme un cadre d'analyse intéressant dans la mesure où, mobilisé comme un outil, il peut permettre d'accéder à la représentation que possède un acteur d'une entreprise. Après avoir passé en revue les différentes approches existantes pour ce concept, le choix est fait de mobiliser le modèle de l'équipe bordelaise qui présente l'intérêt d'être fondé théoriquement et apprécié empiriquement. Cette approche du BM étant fondamentalement conventionnaliste, nous avons souligné la pertinence de la TC dans l'étude du processus de transmission. Cadre théorique permettant *a priori* de saisir la singularité d'un phénomène complexe, nous avons dès lors procédé à une relecture de notre cas exploratoire en chaussant la lunette conventionnaliste. Dans une approche cognitiviste, nous expliquons la survenue du faux pas par un manque de congruence entre la représentation que se fait le repreneur de l'affaire qu'il reprend et la représentation qu'en a le cédant. Notre recherche vise à participer à l'élaboration d'une méthode permettant de réduire le risque de faux pas du repreneur. Nous proposons dès lors d'apprécier la contribution du concept de BM dans la conception d'une telle méthode. Notre recherche s'oriente ainsi autour de la question suivante :

Le Business Model permet-il d'apprécier les écarts entre la représentation que le cédant possède de son affaire et celle que se construit le repreneur dans le cadre d'une transmission d'entreprise ?

CONCLUSION DE LA PARTIE I

Cette première partie a permis de revenir, au fil des trois chapitres, sur les temps importants de la phase initiale de notre recherche doctorale, à savoir : la conduite d'une revue de la littérature permettant de nous familiariser avec le phénomène que nous proposons d'étudier, la réalisation d'un accès empirique exploratoire permettant de relever un problème de terrain absent de la littérature et l'élaboration d'un cadre conceptuel adapté.

Ce cheminement nous conduit à formuler la question de recherche à laquelle la deuxième partie de cette thèse apportera des éléments de réponse, à savoir : *Le Business Model permet-il d'apprécier les écarts entre la représentation que le cédant possède de son affaire et celle que se construit le repreneur dans le cadre d'une transmission d'entreprise?*

La figure ci-dessous (cf. Figure 18) illustre la structuration de cette première partie.

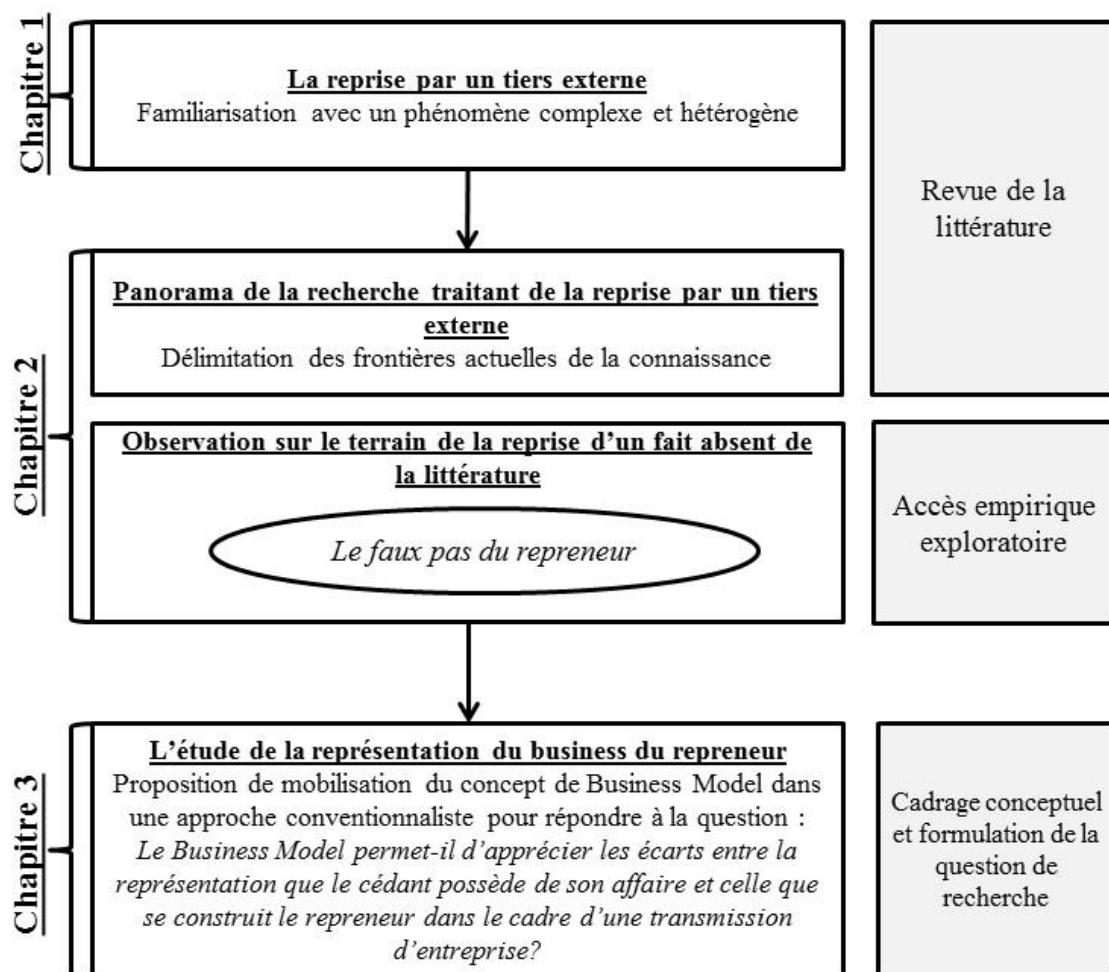


Figure 18 - Organisation de la première partie de la thèse

PARTIE II :

UNE METHODE MOBILISANT LE BUSINESS MODEL POUR APPRECIER LES ECARTS REPRESENTATIONNELS DES PROTAGONISTES D'UNE TRANSMISSION

Chapitre 4.

Quel outillage pour accéder à la représentation que possède l'acteur de la convention : le choix du cadre opératoire

Chapitre 5.

Analyse intra-cas de quatre transmissions

Chapitre 6.

Discussion sur l'utilité de la mobilisation du Business Model en contexte de transfert d'entreprise

INTRODUCTION PARTIE II

Notre recherche vise à répondre à la question suivante : *le Business Model permet-il d'apprécier les écarts entre la représentation que le cédant possède de son affaire et celle que se construit le repreneur dans le cadre d'une transmission ?*

Pour ce faire, nous mobilisons le modèle GRP (Verstraete et Jouison, 2009) afin d'opérationnaliser le concept de BM. En effet, l'approche cognitive que nous proposons d'emprunter nécessite de disposer d'un outillage permettant d'accéder à la représentation que se font les protagonistes vis-à-vis de l'affaire au cœur de la transmission. 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. Nous proposons de mobiliser une grille d'entretien fondée sur le modèle GRP pour laquelle nous avons participé à l'élaboration (Verstraete *et al.*, 2012a).

La réalisation de la phase empirique de notre recherche nécessite au préalable un travail de réflexion quant à notre positionnement épistémologique. Ce point de passage obligé permet de nous assurer de la cohérence globale de notre travail et de justifier de la scientificité des connaissances produites. Adoptant une posture de type constructiviste, nous mobilisons un protocole de recherche comportant deux phases à même d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche. La mise en œuvre de ce protocole auprès d'un échantillon de quatre cas de transmission permet de tirer des enseignements riches dont la discussion conduit à répondre à la question préalablement formulée. L'étude des limites de ce travail nous permet enfin d'aborder les pistes de recherche soulignant l'intérêt de poursuivre le travail ici engagé.

Le chapitre 4 détaille notre positionnement épistémologique et présente notre protocole de recherche mobilisant le modèle GRP. Nous procédons, dans le chapitre 5, à la restitution des quatre cas de transmission étudiés sous l'angle des représentations que se font les protagonistes vis-à-vis du BM de l'entreprise en cours de transfert. Le chapitre 6 présente une analyse inter-cas et discute de l'utilité de la mobilisation du BM en contexte de transfert d'entreprise. Il conclut en soulignant les limites de ce travail ainsi que les voies de recherche possibles.

CHAPITRE 4. QUEL OUTILLAGE POUR ACCEDER A LA REPRESENTATION QUE POSSEDE L'ACTEUR DE LA CONVENTION : LE CHOIX DU CADRE OPERATOIRE

Notre recherche nécessite d'accéder à la représentation que possèdent les acteurs de la convention d'affaires au cœur de la transmission. Nous proposons pour cela de mobiliser le modèle GRP de Verstraete et Jouison (2009) afin d'opérationnaliser ce concept en un outil permettant d'accéder à la représentation du BM des acteurs (4.1.) qui sera déployé dans le cadre d'un protocole de recherche *ad hoc* en deux phases (4.2.).

4.1. Mobilisation du modèle GRP

Cette section présente le modèle GRP de Thierry Verstraete et Estèle Jouison-Laffitte (4.1.1.) et détaille la grille d'entretien en découlant mobilisée dans notre recherche (4.1.2.).

4.1.1. *Une modélisation du BM axée autour de la Génération, la Rémunération et le Partage de la valeur (GRP)*

Selon Jouison et Verstraete (2008), le BM peut être considéré comme étant soit l'artefact, soit la traduction d'une convention relative à la Génération de la valeur, à la Rémunération de celle-ci et au Partage de cette rémunération (G, R, P).

La **Génération de la valeur** comporte trois éléments : la proposition de valeur, la fabrication de celle-ci et le porteur du projet. La proposition de valeur fait référence à la promesse qui est faite au marché. Les auteurs regroupent dans cette catégorie les questionnements relatifs à l'idée, aux produits, au prix, au marché et à la concurrence. L'objet de cette catégorie est de décrire l'offre. Ensuite, il s'agit de s'intéresser à l'organisation qui est nécessaire à la fabrication de cette valeur (c'est-à-dire leur apporter la valeur promise). Cette deuxième catégorie vise à identifier les ressources impliquées en détaillant la capacité de l'entreprise à capter et agencer ces dernières en vue de délivrer l'offre à ses clients. Enfin, une autre catégorie importante de cette dimension concerne le porteur du projet, à savoir, son expérience, sa motivation, son entourage, etc., qui sont des éléments à intégrer pour comprendre (ou croire en) sa capacité à remplir ses fonctions d'entrepreneur.

La **Rémunération de la valeur** explique le fonctionnement du modèle économique de l'entreprise, autrement dit, cette dimension du BM permet de comprendre comment l'entreprise gagne de l'argent. Pour cela, il est nécessaire de présenter les sources de revenus, leurs volumes et les performances attendues. Les auteurs insistent sur la distinction à réaliser, au sein des profits, entre les performances de nature financière et non financière. Il s'agit là de ne pas se limiter aux traditionnels marges et seuils de rentabilité, insuffisants à eux seuls, à traduire la réussite de l'organisation.

Le **Partage de la valeur** est détaillé en trois points, à savoir : le réseau des parties prenantes, les conventions et l'écosystème. Le premier point concerne les parties prenantes dont une analyse approfondie est nécessaire afin de comprendre la configuration du réseau créé par ces derniers. Le modèle propose d'appréhender, pour chacun d'eux, ce qui fonde la singularité de l'échange en termes d'attentes réciproques. Il s'agit ensuite de présenter les conventions en jeu au sein de l'entreprise et de son environnement. Ces conventions façonnent le fonctionnement de l'entreprise, tant en interne, que vis-à-vis de ses parties prenantes externes. L'entreprise s'insère enfin au sein d'un écosystème qui lui est souvent antérieur et qu'il est utile de présenter afin d'identifier les éléments généraux relevant de différentes dimensions (ex. PESTEL) susceptibles d'influencer le business ou, vu autrement, de comprendre l'architecture de la valeur globalement distribuée dans cet écosystème. Cette perspective permet notamment de mieux saisir la place occupée par l'entreprise dans l'écosystème, quelle est sa place dans le mode de répartition de la valeur.

Le tableau ci-après (cf. Tableau 20) synthétise les neuf composantes des trois dimensions du modèle GRP.

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.

Tableau 20 - « Les composantes du BM selon le modèle GRP » (adapté de Verstraete et al., 2012b)

4.1.2. Une grille d'entretien basée sur le modèle GRP : un outil pour l'étude du Business Model d'une entreprise existante

Dans le cadre d'un partenariat avec la Fédération Française du Bâtiment Gironde (FFBG), nous avons pu participer à une recherche-action dirigée par le Professeur Verstraete dans le cadre de la Chaire Entrepreneuriat de l'Université de Bordeaux qui a vu le jour à cette occasion. Cette recherche a mobilisé 11 chercheurs et 5 dirigeants sur une période allant de juillet 2009 à février 2011. Cette recherche-action est née de la rencontre entre deux problèmes : la difficulté pour les jeunes entreprises du secteur du bâtiment à grandir et la nécessité pour l'équipe d'apprécier la possibilité de déployer à la fois sa théorisation du BM et ses déclinaisons en outils avec des entreprises existantes dans un secteur établi et sur des activités pouvant être considérées comme traditionnelles. Cette recherche originale co-présentée à la conférence annuelle de l'ICSB à Stockholm (Verstraete et al., 2011a) ainsi qu'à l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation à Paris (Verstraete et al., 2011b) et publiée

dans *La revue de l'entrepreneuriat* (Verstraete *et al.*, 2012a) a conduit à l'élaboration d'une version de la grille GRP adaptée à l'étude de l'entreprise existante.

Cette grille, initialement composée de 36 items rassemblés en 3 dimensions (Génération, Rémunération et Partage), permet de recueillir le matériel nécessaire à l'accès à la représentation qu'a le repreneur de la convention d'affaires en place. Ce guide d'entretien ayant été initialement élaboré afin d'interroger le dirigeant d'une entreprise, son utilisation pour l'étude d'un cas de transmission a toutefois nécessité d'y intégrer le duo cédant/repreneur. Pour cela, la partie « porteur du projet » a été remplacée par « acteurs du projet ». Cette section est l'occasion de dresser un portrait de l'interviewé et de recueillir sa perception de l'autre protagoniste (cf. Tableau 21).

Dans le cas du repreneur, l'interviewé est interrogé sur son profil et ses expériences, ses motivations à entreprendre, à reprendre, ce qu'il en retient, sa relation avec l'entreprise et la composition et le rôle de son entourage dans cette démarche. Cette même série de questions est ensuite posée mais concernant la personne du cédant. Cette section se clôture en abordant la question de l'accompagnement dont le repreneur bénéficie de la part du cédant, sa forme et ses modalités. L'interview du cédant suit une trame identique et permet de recueillir notamment sa perception du repreneur.

Compte tenu du cadre conceptuel de notre recherche, nous avons intégré à ce qui constitue notre guide d'entretien⁸⁹ une partie consacrée au processus de transmission (cf. Tableau 22). Cette série de questions nous permet d'aborder les démarches entreprises par les acteurs, les difficultés rencontrées, l'existence de problèmes quant à l'accès à l'information, la nature et la durée de l'accompagnement ou encore de relever si le repreneur a éprouvé de la surcharge cognitive durant le processus.

⁸⁹ Fourni en annexes (cf. Annexes II)

G	Thème	Sous-thèmes	Exemples de relance	Commentaires
Acteurs du projet	Le repreneur	Profil et expérience	Pouvez-vous nous présenter votre parcours ? - formation - expériences - activités extra-professionnelles	Prise en compte des aspects professionnels et privés.
		Motivation à reprendre	Pouvez-vous nous dire ce qui vous a motivé à vouloir reprendre cette entreprise ? - les facteurs qui ont poussé à entreprendre, qui expliquent la position actuelle de dirigeant - les apports sur le plan personnel - Lui demain.	Comprendre les facteurs qui ont poussé le dirigeant à entreprendre et ce qu'il en retire.
		Relation vis-à-vis de l'entreprise	Comment vivez-vous votre relation à l'entreprise ?	Identifier la valeur symbolique ou matérielle que perçoivent l'exploitant et ses proches.
		Entourage	Est-ce que votre entourage (familial, amical) vous soutient dans votre entreprise ? - type de soutien - participation directe dans l'entreprise Quels sont vos associés ? Recevez-vous le soutien d'autres partenaires qui ne sont pas associés ?	Commaître l'appui de l'entourage familial, qu'il soit indirect (soutien affectif) ou plus direct (participation dans le capital, membre associé, partenaire). La notion d'entourage est élargie aux associés pour comprendre la gouvernance de l'entreprise. Cet entourage et la famille seront à nouveau questionnés lors de la partie « P » Ici, c'est une première approche. Les partenaires peuvent être de tout type. Il s'agit des soutiens au-delà de la stricte relation d'échange liée au business
		Profil et expérience	Pouvez-vous nous présenter votre parcours ? - formation - expériences - activités extra-professionnelles	Prise en compte des aspects professionnels et privés.
Le cédant		Motivations à céder	Pouvez-vous nous dire ce qui vous a motivé à vouloir céder cette entreprise ? - les facteurs qui ont poussé à vendre - Lui demain.	Comprendre les facteurs qui ont poussé le dirigeant à vouloir vendre et ce qu'il en retire.
		Relation vis-à-vis de l'entreprise	Comment vivez-vous votre relation à l'entreprise ?	Identifier la valeur symbolique ou matérielle que perçoivent l'exploitant et ses proches.
		Entourage	Est-ce que votre entourage (familial, amical) vous soutient dans votre entreprise ? - type de soutien - participation directe dans l'entreprise Quels sont vos associés ? Recevez-vous le soutien d'autres partenaires qui ne sont pas associés ?	Commaître l'appui de l'entourage familial, qu'il soit indirect (soutien affectif) ou plus direct (participation dans le capital, membre associé, partenaire). La notion d'entourage est élargie aux associés pour comprendre la gouvernance de l'entreprise. Cet entourage et la famille seront à nouveau questionnés lors de la partie « P » Ici, c'est une première approche. Les partenaires peuvent être de tout type. Il s'agit des soutiens au-delà de la stricte relation d'échange liée au business

Tableau 21 - Extrait de la grille d'entretien : les acteurs du projet

G	Thème	Sous-thèmes	Exemples de relance	Objectifs
	Processus de reprise	Démarches et difficultés	<i>Pouvez-vous nous parler des démarches que vous avez engagées dans le cadre du processus de transmission. Quelles ont été les difficultés que vous avez rencontrées?</i>	Identifier les démarches engagées par l'acteur dans le cadre du processus de transmission et relever les difficultés auxquelles ce dernier a fait face.
		Accès à l'information	<i>REPRENEUR : Avez-vous accès à toute l'information dont vous avez besoin?</i> <i>CEDANT : Le repreneur a-t-il accès à toute l'information au sein de l'entreprise?</i>	Apprécier l'existence d'un problème d'accès à l'information.
		Accompagnement de la part du cédant	<i>Pouvez-vous nous décrire l'accompagnement dont bénéficie le repreneur de la part du cédant?</i>	Evaluer le niveau d'implication du cédant dans la bonne conduite du processus par le biais de sa disposition à accompagner le repreneur dans son processus.
		Reprise et surcharge cognitive	<i>REPRENEUR : Vous est-il arrivé de vous retrouver noyé sous des masses d'informations et d'éprouver des difficultés à prendre vos décisions?</i> <i>CEDANT : Le repreneur vous a-t-il semblé éprouver des difficultés face au volume d'information à intégrer lors de son entrée dans l'entreprise?</i>	Identifier si le repreneur a éprouvé des états de surcharge cognitive durant le processus.

Tableau 22 - Extrait de la grille d'entretien : le processus de transmission

Hormis cette catégorie ayant trait aux protagonistes de la reprise, la grille du modèle GRP a été mobilisée dans une version très proche de celle élaborée pour la recherche-action visant à apprécier l'utilité de ce concept auprès de jeunes dirigeants d'entreprises du secteur du bâtiment (Verstraete *et al.*, 2012a).

4.2. Protocole de recherche

Nous détaillons dans cette section la posture épistémologique adoptée dans la conduite de cette recherche (4.2.1.). Nous abordons ensuite la question de la constitution de notre échantillon (4.2.2.) et présentons le cadre opératoire mobilisé pour répondre à notre question de recherche (4.2.3.).

4.2.1. Une approche qualitative dans une posture constructiviste

La conception d'un protocole de recherche permettant d'apporter des éléments de réponses à une problématique préalablement mise au jour nécessite une réflexion d'ordre épistémologique. Défini par Piaget (1967) comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (p.6)⁹⁰, l'épistémologie appelle le chercheur à se questionner sur son rapport à la réalité afin de concevoir un protocole cohérent dont dépendent notamment la nature et la qualité des connaissances produites.

Le choix de notre positionnement épistémologique a été guidé par une réflexion autour des trois questions fondamentales que suggèrent Perret et Seville (2003), à savoir :

- Quelle est la nature de la connaissance produite ?
- Comment la connaissance scientifique est-elle engendrée ?
- Quelle est la valeur de la connaissance ?

La question de la nature de la connaissance produite nous conduit à réfléchir sur notre positionnement ontologique. Nous considérons la réalité comme socialement construite et pensons, comme Cossette (2003), qu'il est dès lors impossible de pouvoir la connaître « objectivement ». En effet, nous ne supposons pas l'existence d'un « vrai » BM mais œuvrons à construire une représentation traduisant au mieux la perception qu'en a l'acteur. La « vraie » représentation du BM serait, dans ce cas, « *la plus informée et sophistiquée faisant*

⁹⁰ Cité dans Gavard-Perret *et al.* (2012) p.50

consensus parmi les plus compétents pour forger cette représentation » (Avenier, 2011, p.377) et nécessiterait de croiser les représentations de toutes les parties prenantes afin de co-construire cette dernière.

Les résultats de notre recherche sont le produit d'une co-construction entre le chercheur et l'interviewé et où « *le chercheur est partie intégrante du processus méthodologique lui-même* » (Giordano, 2003, p.21). La mise au jour de la représentation qu'a le repreneur de son entreprise et la confrontation avec la représentation qu'en a le cédant modifient les perceptions des acteurs et ne sont possibles que par la présence active du chercheur.

Enfin, la connaissance produite par notre recherche ne se veut pas universelle et absolue mais répond plutôt à des exigences d'adéquation et d'enseignabilité (Perret et Seville, 2003). Le critère d'enseignabilité nous incite à décrire précisément la méthode ayant permis la construction des connaissances afin d'en rendre possible la reproduction. La connaissance créée est valide car elle est en adéquation avec une situation donnée. En reprenant la métaphore de E. von Glasersfeld (1988), cette connaissance est une des clés permettant d'accéder à une compréhension suffisamment fine d'une situation (Charreire et Huault, 2001).

Notre recherche s'inscrit donc dans le paradigme épistémologique constructiviste au sens de Guba et Lincoln (1989, 1998)⁹¹ dont Avenier (2011) synthétise les hypothèses fondatrices de la manière suivante :

⁹¹ Cités dans Avenier (2011)

Hypothèses gnoséologiques	<i>Quelle est la nature de la connaissance ?</i>	Il existe de multiples réalités socialement construites, qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales ou d'autre sorte.
	<i>Dans la connaissance, quelle est la relation entre le sujet connaissant et le phénomène étudié ?</i>	Dans la connaissance d'un phénomène, ce qui relève uniquement du phénomène étudié ne peut être séparé de ce qui relève du sujet connaissant. La « vérité » est définie comme la représentation la plus informée et sophistiquée faisant consensus parmi les individus les plus compétents pour forger cette représentation.
	<i>Quel est le but de la connaissance ?</i>	L'élaboration de connaissances est vue comme un acte de construction. Connaître, c'est élaborer des constructions informées et sophistiquées faisant consensus. Le processus de connaissance a pour but l'élaboration de compréhensions améliorées des situations étudiées.
Hypothèses méthodologiques	<i>Quelles méthodes et quels critères d'évaluation ?</i>	Seules les méthodes herméneutiques et dialectiques, mises en œuvre de manière éthique, sont éligibles. Critères d'évaluation de la qualité d'une recherche : crédibilité (<i>trustworthiness</i>), authenticité.

Tableau 23 - Les hypothèses fondatrices du paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln (1989, 1998) - adapté d'Avenier (2011)

Nous nous accordons avec Miles et Huberman (1994) pour reconnaître que, bien qu'il s'agisse là de notre positionnement épistémologique, la pratique de la recherche empirique nous conduit à de multiples chevauchements à partir de ce positionnement au sein d'un continuum épistémologique. En effet, les principes directeurs permettant l'évaluation de la qualité de la recherche, tels que considérés au sein du constructivisme radical/pragmatique s'appliquent, tout autant, à notre protocole de recherche. Nous veillons ainsi à l'éthique de notre comportement, à la justification de nos choix, à l'explication du processus d'élaboration des connaissances ainsi qu'à la rigueur critique dans la conduite de notre recherche (Avenier, 2011).

Notre positionnement s'oppose à la conception orthodoxe, telle que décrite par Cossette (2003), qui prône la recherche d'une vérité cachée, l'organisation pouvant être

modélisée en un immense « plan de câblages » (Le Moigne, 1990)⁹² permettant de révéler la vérité et de prévoir ainsi l'avenir. Notre recherche s'inscrit davantage dans une approche représentationnelle, où l'on cherche davantage à comprendre les phénomènes de gestion sur la base des perceptions qu'en ont les acteurs, rendant, de ce fait, cette quête d'intelligibilité partielle et partielle (Cossette, 2003).

Nous rejoignons le courant de l'interactionnisme symbolique dans sa conception du réel. Blumer (1969) résume cette approche autour des trois principes fondateurs suivants⁹³ :

1. Les individus agissent à l'égard des choses sur la base du sens que ces dernières ont pour eux ;
2. Ce sens est le produit de l'interaction sociale entre les individus ;
3. Ces sens sont traités et modifiés par le biais d'un processus d'interprétation mobilisé par l'individu ayant affaire à ces choses.

En effet, nous pensons que le repreneur prend ses décisions et réagit à l'égard des situations sur la base des représentations qu'il se fait des choses. La représentation qu'il se fait du business vu comme un système conventionnel influencera dès lors ses actions. Hors, cette représentation étant le produit d'une interaction sociale, le repreneur externe qui manque justement d'une telle interaction à son entrée dans l'entreprise peut être amené à mobiliser des représentations *pauvres*. La survenue de *faux pas* est alors possible et la pertinence d'une démarche s'intéressant précisément aux représentations du repreneur est ainsi fondée.

Notre choix d'opter pour une recherche qualitative est le fruit d'allers-retours entre le terrain et la théorie, telle que formulée par Hlady-Rispal (2002), qui insiste sur l'importance d'une approche intégrative terrain-théorie-terrain qui dicterait la méthode à mobiliser. C'est bien l'observation d'un *faux pas*, lors de notre premier accès au terrain et sa confrontation à la théorie, qui nous a permis le cadrage de notre recherche, notre choix méthodologique en découlant.

⁹² Cité dans Cossette (2003)

⁹³ Traduction libre de :

« 1. Human beings act toward things on the basis of the meaning that the thing have for them.
2. The meaning of things is derived from the social interaction that one has with one's fellows.
3. These meanings are handled in and modified through an interpretative process used by the person in dealing with the things she encounters. » Blumer (1969) p.2.

Apporter des éléments de réponse à notre problématique implique donc de nous inscrire dans une démarche qualitative se rapprochant de l'étude de cas présentée par Eisenhardt (1989) comme « *une stratégie de recherche qui vise à la compréhension des dynamiques en jeu au sein d'un contexte singulier* »⁹⁴ (p.534). Nous noterons la reconnaissance aujourd'hui indiscutable de ce type de démarche au sein des Sciences de gestion et plus précisément au regard de son adoption par la communauté de chercheurs en entrepreneuriat (cf. Hlady-Rispal et Jouison-Laffitte, 2014, pour une analyse des articles, adoptant une démarche qualitative, publiés entre 2007 et 2012 dans les revues *Journal of Business Venturing*, *Entrepreneurship Theory & Practice* et *Entrepreneurship and Regional Development*).

Comme le souligne Green (1992), l'étude de cas présente une grande pertinence du fait qu'elle permet d'accéder aux interprétations que se font les dirigeants qui sont tout autant de perceptions à l'origine de leurs actions. L'auteur souligne la difficulté de l'approche quantitative à cerner la complexité des changements managériaux et organisationnels intervenants dans des opérations telles que les MBO et les MBI.

Notre recherche se positionne dans une visée compréhensive (au sens de Hlady-Rispal, 2002) dans la mesure où nous souhaitons comprendre la contribution du BM, mobilisé au sein d'une méthode, dans la réduction du risque de faux pas du repreneur. Pour ce faire, nous avons besoins d'accéder à la représentation que se fait le repreneur du BM de l'entreprise qu'il reprend. Nous cherchons bien à étudier un « *phénomène contemporain dans son contexte réel, en particulier quand les liens entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidents* »⁹⁵ (Yin, 2003, p.13).

Notre protocole de recherche s'éloigne cependant de la méthode des cas concernant la multi-angulation des données. Eisenhardt (1989) souligne que l'étude de cas « *combine plusieurs méthodes de collecte des données telles que les archives, les entretiens, les*

⁹⁴ Traduction libre de « *The case study is a research strategy which focuses on understanding the dynamics present within single settings* » (p.534)

⁹⁵ Traduction libre de « *[A case study is an empirical inquiry that investigates] a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.* » (p.13)

questionnaires et les observations»⁹⁶ (p.534). Dans le cadre de notre protocole, cette triangulation sert davantage à nous guider dans notre démarche (ex. élaboration des relances lors des entretiens grâce à des données secondaires sur l'entreprise et son secteur) plutôt qu'à façonner la représentation mise au jour qui doit être, dans notre cas, au plus près possible de celle que possède l'acteur. Nous nous inscrivons dans une approche pragmatique, collectant des données qui permettent de répondre à notre question de recherche et élaborant un design de recherche « qui fonctionne ».

Notre recherche s'efforce ainsi de répondre aux tests-qualité tels que définis par Hlady-Rispal (2002), qui permettent de fonder la scientificité de la démarche (cf. Tableau 24). La question de la fidélité de la réalité que nous donnons à voir est traitée en explicitant précisément notre démarche, de la collecte à l'analyse des données auxquelles l'accès est rendu possible notamment par l'enregistrement des entretiens. L'objectif est ici d'entreprendre des efforts permettant d'atténuer autant que possible l'empreinte du chercheur sur les données mises au jour. La validité de construit dans notre travail repose sur la réalisation d'une revue de la littérature et surtout, concernant l'accès au terrain, sur la mobilisation d'un outil éprouvé qu'est le GRP. Nous apportons un soin particulier à tester la validité interne en confrontant systématiquement notre représentation de la représentation qu'a l'acteur vis-à-vis du BM en produisant une version narrative du BM soumis à ce dernier pour validation. Il s'agit là d'un moyen de nous assurer que nous avons bien saisi les perceptions des acteurs. La validité externe de nos résultats est enfin appréciée en discutant de la saturation théorique, question que nous abordons dans la sous-section suivante consacrée à la constitution de l'échantillon (4.2.2.)

Le protocole élaboré pour cette recherche trouve sa légitimité au regard de notre question de recherche et nous nous accordons enfin avec Wacheux (1996) qui souligne que « *c'est dans la relation objet-sujet-terrain que la validité et la fidélité de la recherche se construisent, non dans les procédures techniques, ou dans l'obligation de suivre un processus de recherche universel, défini a priori* » (p.139).

⁹⁶ Traduction libre de « *Case studies typically combine data collection methods such as archives, interviews, questionnaires, and observations.* » (p.534)

Test-qualité	Questionnement	Moyens requis	Temps de la recherche
Fidélité	<i>Un autre chercheur pourrait-il parvenir à une représentation similaire de la réalité observée ?</i>	Accès aux données du terrain. Explication de la démarche et des outils mis en œuvre.	Collecte
Validité de construit	<i>Lorsque le chercheur parle d'un concept (ex. la confiance), est-ce bien de ce concept dont il parle ?</i>	Revue de la littérature sur le BM. Mobilisation d'un outil éprouvé (GRP).	Collecte
Validité interne	<i>Le chercheur a-t-il bien saisi les perceptions des acteurs ?</i>	Confrontation systématique de la version narrative du BM mis au jour à l'acteur pour validation.	Collecte Analyse
Validité externe	<i>Dans quelle mesure les idées et les thèmes générés dans un cadre ou un environnement donné s'appliquent-ils à d'autres cadres ou environnements ?</i>	Saturation théorique concernant la typologie mise au jour.	Analyse

Tableau 24 - Une définition adaptée des tests qualité (Adapté de Hlady-Rispal, 2002)

4.2.2. La constitution de l'échantillon

Nous inscrivant dans une démarche qualitative, les personnes que nous interrogeons sont moins un échantillon *a priori* représentatif qu'une sélection raisonnée de sources d'information (Kauffman, 2011).

En contexte de transmission, la confidentialité de l'information (Robbie *et al.*, 1995 ; Howorth *et col.*, 2004) constitue une barrière pour le chercheur souhaitant accéder en profondeur au terrain (De Freyman, 2009). Trouver des entreprises acceptant d'ouvrir leurs portes s'est avéré délicat. La difficulté est liée au secret entourant l'opération. En effet, comme l'explique De Freyman (2008), la transmission est « *une forme de microcosme laissant vraiment peu de place aux observateurs extérieurs, la confiance mutuelle des uns et des autres devant être absolument préservée* » (p.377). Dans ce type d'opération, les flux d'informations sont strictement contrôlés, par la signature notamment de clauses de confidentialités, et il faut pouvoir « montrer patte blanche » pour obtenir l'accord des acteurs.

Constatant que le statut de chercheur ne permet pas, à lui seul, de gagner la légitimité ouvrant les portes des entreprises, nous avons choisi de nous rapprocher de structures d'aide et d'accompagnement afin de nous faire épauler dans cette tâche. Cette étape a consisté à prendre contact avec les responsables de ces structures préalablement identifiées, afin de leur présenter notre démarche pour ensuite solliciter leur aide.

Les quatre structures suivantes ont été contactées :

- Le service chargé de l'accompagnement à la transmission de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bordeaux ;
- Le service chargé de l'aide et l'accompagnement à la transmission du Conseil Régional d'Aquitaine ;
- L'antenne bordelaise de la première association française dédiée à l'accompagnement des Cédants et des Repreneurs d'Affaires (CRA) ;
- Un cabinet privé de conseil à la transmission.

Ces quatre structures ont accepté de nous recevoir, et deux d'entre elles nous ont mis en relation avec des cas de transmission. La crainte de mettre en jeu la confiance que leur accordaient leurs clients a été le principal élément expliquant la réticence des deux autres.

Avec l'appui des deux premières structures, nous avons pu accéder à une population de cas potentiellement intéressants. Il a été demandé de rédiger un courrier portant l'entête de notre université et expliquant notre démarche afin d'officialiser et de définir l'appui des deux structures (cf. Annexes III).

Parallèlement à cette démarche, nous avons mobilisé activement notre réseau afin de constituer un échantillon de taille suffisante, c'est-à-dire permettant l'obtention d'une saturation satisfaisante au sens de Glaser et Strauss (1967)⁹⁷.

Il a ensuite été question de convaincre ces entreprises de participer à notre recherche. Cela impliquait que le repreneur et le cédant acceptent de nous consacrer du temps et de partager des informations sur eux, leur entreprise et le déroulement de l'opération. La transmission étant une opération où les relations entre le cédant et le repreneur sont souvent conflictuelles (Hemp, 2009), obtenir ce commun accord a constitué un obstacle ralentissant la

⁹⁷ Situation où l'apprentissage incrémental est quasi nul lors de l'ajout d'un nouveau cas.

constitution de l'échantillon. Afin de concilier la valorisation de notre recherche (impliquant notamment de communiquer sur les cas) et la confidentialité exigée par les acteurs rencontrés, il a été convenu que les cas seraient intégralement anonymisés. A la demande d'un des repreneurs, il a même été nécessaire de modifier les informations géographiques concernant l'entreprise au cœur du processus.

Les quatre cas analysés dans notre recherche ont été sélectionnés conformément au critère suivant : une PME en cours de transfert dans laquelle l'acheteur et le vendeur acceptent de prendre part à la recherche (disponibilité de 5 heures par acteur). Face à un phénomène complexe et hétérogène (Brouard et Cadieux, 2007), nous avons opté pour une stratégie de variation maximale dans la constitution de notre échantillon (Miles et Huberman, 1994). Cette recherche de diversité s'est traduite par l'objectif de collecter les représentations des acteurs à différents moments du processus et dans différentes situations. Pour ce faire, les cas ont été sélectionnés afin de couvrir l'ensemble des phases du processus de transfert d'entreprise et un cas de succession familiale a été ajouté à l'échantillon.

Bien que la succession familiale soit censée être moins touchée par les asymétries d'information que les autres types d'opérations, beaucoup de dirigeants d'entreprises familiales échouent à préparer leur succession (Howorth et Ali, 2001), justifiant de ce fait d'inclure un cas de succession à notre échantillon.

Le tableau ci-après (cf. Tableau 25) présente les caractéristiques des entreprises de notre échantillon.

	Entreprises			
	VISU	CARBONE	AIR	OCTAVE
Effectif	Moins de 10	Moins de 10	18	Moins de 10
Secteur	Pose d'enseignes publicitaires	Matériaux composites	Maintenance et audit des systèmes climatiques	Restauration traditionnelle
CA	500-700k€	100k€	2m€	80-160k€
Motif	Reconversion et départ à la retraite	Départ à la retraite	Départ à la retraite	Départ à la retraite
Type d'opération	Reprise externe	Reprise externe	Reprise externe	Succession familiale

Tableau 25 - Caractéristiques des cas de transmission composant l'échantillon

Notre échantillon a permis de conduire notre recherche empirique aux différents moments-clefs du processus de transfert, de la phase précédant la signature jusqu'après le départ du cédant. Le schéma suivant (cf. Figure 19) positionne les cas de transmission étudiés au sein du processus vu comme l'imbrication des processus de reprise et de cession.

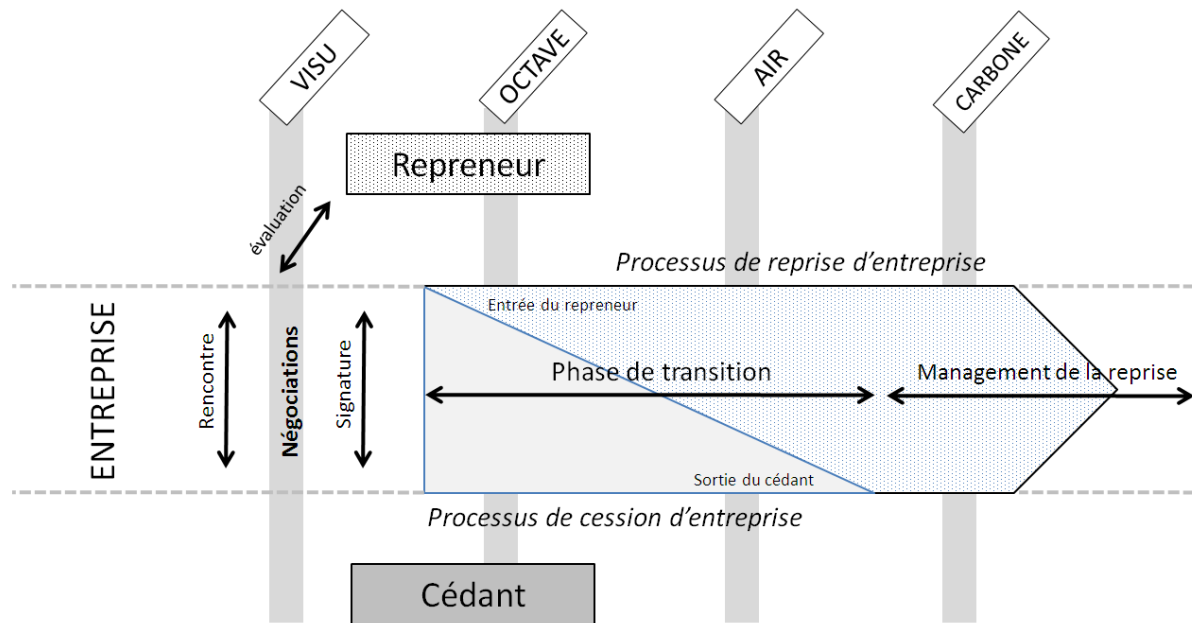


Figure 19 - Positionnement des cas étudiés au sein du processus de transfert d'entreprise

4.2.3. Une démarche de production des données en deux temps

Une première phase consiste à mettre au jour les représentations du BM du repreneur et du cédant pour ensuite, dans une seconde phase, les comparer (cf. Figure 20).

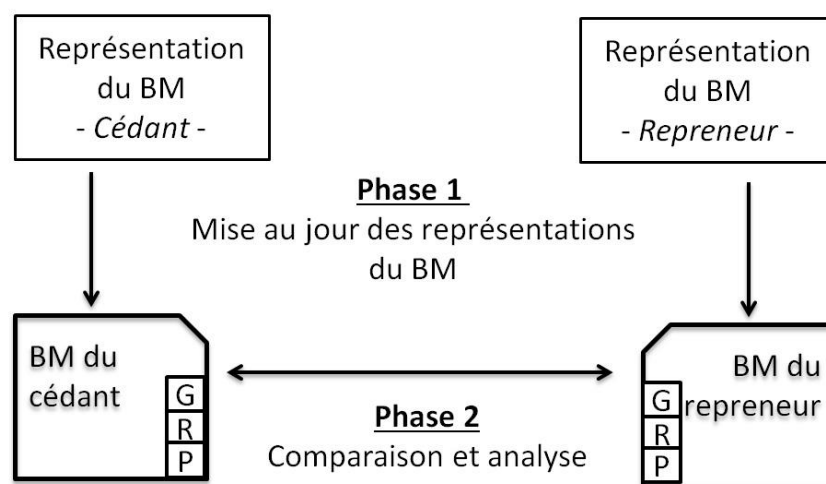


Figure 20 - Un protocole en deux phases

La première phase a nécessité 3 à 4 heures d’entretien semi-directif par acteur, intégralement enregistrées. Pour cela, nous avons utilisé la grille d’entretien présentée précédemment (4.1.2.) et fournie en annexes (cf. Annexes II).

La conduite des entretiens a été l’occasion de nous former à cette facette du métier de chercheur. Delauriers (1997) rappelle qu’un bon entretien est conditionné par l’obtention d’informations, certes, mais surtout par l’établissement d’une relation affective grâce à l’empathie. Selon Kauffman (2011), l’empathie qui « *permet d’entrer dans le monde de l’informateur* » (p.52), nécessite pour le chercheur de se décentrer de soi et de sa propre vision des choses pour accueillir la parole de l’autre. Dans un contexte de transmission chargé d’émotions (Pailot, 2010) et de secret (Meier et Schier, 2008), laissant que peu de place au chercheur (De Freyman, 2008), l’effort d’empathie a constitué la pierre angulaire dans la construction d’une confiance nécessaire à la collecte des données.

Nous avons ensuite procédé au codage de chaque entretien en ventilant les informations dans les différentes cellules d’un tableau Excel. Cette étape a nécessité plusieurs écoutes des entretiens afin de s’assurer de la qualité de la retranscription des propos. Ce tableau reprenant la structure de la grille d’entretien, les informations récoltées ont pu être classées selon la dimension et l’item sur lequel elles portaient.

G	Items	Repreneur
	Idee d'origine et évolutions	A la création en 1989 : la fabrication de pièces techniques en composites, fibre de verre, carbone et carbone kevlar en sous-traitance industrielle. En 2005, création de la marque SoliDrive qui initie la mise en production et la vente de pièces propres dans le domaine du pédalier haut de gamme.
	Marché(s)	Deux types de marchés : régional et européen. Au niveau régional, il s'agit de sous-traitance auprès de clients à qui Carbone offre de la réactivité et un service de qualité. L'ouverture à un marché européen concerne l'activité SoliDrive (de l'Allemagne à l'Italie). Le marché des matériaux composites connaît une croissance stable de près de 5% par an ("un marché en effervescence").
	Concurrence	Sur l'activité SoliDrive : un marché de niche avec l'existence de concurrents imposant une démarche commerciale plus offensive. Sur l'activité de sous-traitance: une concurrence pas menaçante car affaiblie (de petites structures, souvent en difficulté)
	Clientèle cible et promesse faite au client	L'activité de sous-traitance s'adresse à des industriels installés dans la région qui recherchent de la réactivité et un haut niveau de qualité. L'offre de SoliDrive est destinée à des sportifs de haut niveau et à quelques passionnés recherchant un produit alliant performances techniques et fiabilité, ce qui se fait de mieux.

Tableau 26 - Extrait du tableau résultant de la première codification des données issues des entretiens avec le repreneur du cas CARBONE

Sur la base de ce document, une version écrite du BM a été produite. Ce document, d'une dizaine de pages, traduit la représentation qu'a le chercheur de la représentation que possède l'acteur à propos de l'entreprise.

L'exercice de formalisation narrative de cette première phase nécessite de prendre certaines précautions. 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), il existe plusieurs niveaux de représentation. Verstraete (1997b) souligne l'importance de l'effort de validation dans cet exercice de mise au jour de la perception que possède un acteur à propos d'un objet. Il s'agit là de réduire autant que possible le décalage existant entre la représentation qu'a le chercheur de celle de l'acteur et cette dernière. 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 les décalages signalés par l'acteur.

Le tableau suivant (cf. Tableau 27) récapitule les différentes étapes de cette phase de mise au jour des représentations du BM des protagonistes :

Etape	Objet	Modalité	Temps ⁹⁸
1	<i>Collecte des données</i>	Entretien semi-directif	3-4 heures
2	<i>Codification des données</i>	Construction d'un tableau	10 heures
3	<i>Formalisation</i>	Rédaction du BM	5 heures
4	<i>Validation</i>	Repérage, discussion et intégration des modifications	2 heures

Tableau 27 - Déroulement de la première phase du protocole de recherche

Au terme de cette première phase, nous disposons d'une formalisation des représentations qu'ont les protagonistes de l'entreprise au cœur de la transmission. Cette formalisation, réalisée de manière systématique, en nous basant sur une même grille, permet une comparaison des représentations.

La seconde phase a pour objectif la confrontation de la représentation du repreneur à celle du cédant. Pour cela, nous rapprochons les deux tableaux dans lesquelles ont été ventilées les données collectées afin d'aligner, pour chaque item du BM abordé, les informations collectées auprès du repreneur et du cédant (cf. Tableau 28). La comparaison est dès lors possible pour chacun des items des trois dimensions du modèle GRP.

⁹⁸ Ces durées s'entendent par acteur interrogé.

R	Thème	Repreneur	Cédant	Comparaison
Sources et volumes des revenus	Chiffre d'affaires (actuel, tendance)	Avoisinant les 100k€, en baisse jusqu'à la date d'entrée de M. Chapelet qui espère atteindre les 110k€ d'ici la fin de l'année 2012	Proche des 100k€, globalement en baisse depuis 2008 (127k€ en 2008, 81k€ en 2009, 89k€ en 2012 et 67k€ en 2011). L'année 2012 devrait cependant marquer le début d'une tendance à la hausse avec un CA qui avoisinerait les 100k€.	CC
	Par type de clients	Seule une très faible part des revenus de l'entreprise, estimée à près de 5%, provient d'un canal Business-to-Customer (BtoC) et correspond à la vente en direct de pédaliers et autres pièces en carbone. L'essentiel du chiffre d'affaires est réalisé auprès d'autres entreprises en Business-to-Business (BtoB), qu'il s'agisse de groupes industriels, en ce qui concerne la sous-traitance de pièces, ou de revendeurs pour la commercialisation des produits SoliDrive. M. Chapelet souhaite développer, à terme, la vente en direct des produits de sa marque et investit pour cela dans la refonte intégrale du site Internet de SoliDrive qui passera de vitrine à e-boutique.	CARBONE tire l'essentiel de ses revenus d'une activité en Business-to-Business (BtoB) qui représente plus de 90% de son chiffre d'affaires, le canal Business-to-Customer (BtoC) n'ayant fait son apparition que lors de la création de SoliDrive en 2003. En effet, seul un tiers des ventes de pédaliers et autres accessoires haut de gamme en CARBONE, destinés aux passionnés de cyclisme, amateurs ou professionnels, est réalisé auprès du client final (via le site Internet). L'entreprise n'a pour le moment pu décrocher de contrat par procédure d'appel d'offres. M. Feld estime que l'entreprise ne possède pas une taille suffisante qui lui permettrait de remporter ce type de marché pour lequel une expertise ainsi qu'un certain réseau sont nécessaires.	CC - MD
	Par type de prestations	L'entreprise tire ses revenus essentiellement de son activité de sous-traitance de pièces industrielles qui représente 80% du chiffre d'affaires. CARBONE présente une dépendance importante envers un client historique (Accordéon) qui a représenté jusqu'à 40% du chiffre d'affaires. La réduction du risque lié à une telle structure des revenus passe par l'obtention de nouveaux clients réguliers. Une phase de prospection active entamée par le repreneur dès son entrée dans l'entreprise a permis la signature de nouveaux contrats de sous-traitance de pièces, et notamment avec l'entreprise AutoPièces qui devrait représenter 15% du chiffre d'affaires de l'année 2012. L'activité SoliDrive génère les 20% restants mais est destinée à se développer pour représenter, à terme, une part plus importante dans l'activité de CARBONE.	La sous-traitance de pièces industrielles représente près de 70% du chiffre d'affaires, les 30% restants étant générés par l'activité SoliDrive. La société Accordéon, installée à Dijon, constitue le principal client historique de l'entreprise. En effet, ce facteur d'accordéons représente, à lui seul plus de 40% du chiffre d'affaires généré par l'activité sous-traitance. Décroché en 1994 par M. Feld, ce contrat de sous-traitance de pièces d'accordéon a, par le passé, représenté jusqu'à 70% du chiffre d'affaires. Les conditions du contrat et notamment le tarif, jugé trop bas aujourd'hui, quasiment inchangé depuis 1994 devaient éventuellement être revues dans l'intérêt de l'entreprise.	CC - MD
Performances	Eléments financiers	L'entreprise présente une bonne performance en affichant un taux de transformation de près de 60% depuis l'arrivée de M. Chapelet. Le taux de transformation fait référence à la part des devis qui sont transformés en bons de commande. Le repreneur a mis en place un outil Excel permettant la gestion du planning et le suivi, entre autres, de cet indicateur. M. Chapelet explique en partie cette performance par l'absence de concurrents solides sur un marché local où CARBONE est en position de force. En effet, si l'on considère la concurrence à laquelle fait face l'entreprise, l'êche Industrie est une TPE gérée par un dirigeant gravement malade et Prod Concept ne compte que deux employés au total. Ce taux de transformation, jugé bon, tient aussi à la notoriété de l'entreprise à qui les clients font confiance ainsi qu'à la qualité de la réponse apportée à leurs demandes.	L'entreprise n'a jamais rapporté « beaucoup d'argent » et a permis, au mieux, de faire vivre la famille du dirigeant. M. Feld reconnaît s'être rémunéré au SMIC durant les périodes difficiles et attribue en partie ce manque de croissance des résultats à son aversion totale à l'endettement : « on ne dépense pas l'argent que l'on a pas ». Le taux de marge est raisonnable mais pourrait être amélioré en renégociant les tarifs de certains contrats à la hausse (Accordéon).	MD
	Eléments non-financiers	L'entreprise est performante dans la qualité du service qu'elle apporte, tant dans sa dimension temporelle (réactivité « on peut produire d'une semaine sur l'autre ») que matérielle (des produits « impeccables »). Le suivi de cette performance est possible grâce au tableau Excel qui permet le calcul des délais entre les différentes phases du processus de fabrication, et les taux de retours.	L'entreprise CARBONE est performante dans le niveau de qualité qu'elle est en mesure de proposer à ses clients. M. Feld se charge de contrôler toutes les pièces produites afin de maintenir ce niveau de performance qui est apprécié par l'absence de retours ou de plaintes.	CC - MD

Tableau 28 - Extrait d'un tableau de comparaison des représentations du BM (Cas CARBONE)

Au terme des deux phases de ce protocole original, une comparaison des représentations que se font les acteurs du BM d'une entreprise est alors possible.

Cette phase de comparaison nous a conduit à observer cinq situations pour lesquelles nous proposons les terminologies et les codes suivants :

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

Tableau 29 - Proposition d'une terminologie pour la comparaison des représentations du BM des protagonistes d'une transmission

Les acteurs interrogés pouvant exprimer une même idée mais avec des mots différents, aucun des logiciels d'analyse qualitative de données étudiés pour le sujet n'a été retenu. En effet, travaillant avec des matériaux de nature idiosyncratique, seul le recours à une analyse exhaustive « manuelle » permet de comparer les données de manière satisfaisante. Ce travail permet cependant au chercheur une immersion totale dans le cas au travers des représentations des acteurs, l'analyse se construisant pas à pas. Lors de cette étape, l'unité d'analyse a été l'item du BM pour lequel deux groupes d'information ont été confrontés à chaque fois. Lorsque l'unité d'analyse s'est avérée trop large, plusieurs codes ont alors été attribués. Le repreneur peut en effet, pour un item d'une des dimensions du BM donné, s'accorder sur certains points, ne pas en évoquer certains autres et apporter une information supplémentaire.

L'utilisation du tableau Excel précédemment présenté nous a permis une confrontation efficace des représentations tout en répondant aux exigences d'une recherche scientifique où le lecteur doit pouvoir suivre facilement le raisonnement du chercheur. La comparaison nous a ainsi permis de disposer, pour chaque item de chaque dimension, d'un ou de plusieurs

codes. Une analyse statistique des fréquences d'apparition de chacun des codes a par ailleurs permis d'obtenir une illustration intéressante des résultats.

4.3. Conclusion du chapitre 4

Notre recherche vise à répondre à la question suivante : *Le BM permet-il d'apprécier les écarts entre la représentation que le cédant possède de son affaire et celle que se construit le repreneur dans le cadre d'une transmission d'entreprise ?*

Pour ce faire, nous proposons d'étudier des cas de transmission sous l'angle des représentations que se font les protagonistes du BM de l'entreprise. Afin d'accéder à ces représentations, nous proposons de mobiliser une grille d'entretien basée sur le modèle GRP de l'équipe bordelaise. Reposant sur cet outil, un protocole de recherche a spécialement été élaboré afin de mettre au jour et de comparer les représentations du BM des protagonistes de l'opération de transmission. Adoptant une posture constructiviste, nous optons pour une approche qualitative qui semble répondre le mieux aux exigences de notre recherche.

CHAPITRE 5. ANALYSE INTRA-CAS DE QUATRE TRANSMISSIONS

Notre accès au terrain a été réalisé auprès de quatre entreprises entre juin 2012 et avril 2013. Le tableau ci-dessous (cf. Tableau 30) rappelle les caractéristiques des cas composant notre échantillon.

	Entreprises			
	CARBONE	VISU	AIR	OCTAVE
Effectif	Moins de 10 salariés	Moins de 10 salariés	18 salariés	Moins de 10 salariés
Secteur	Matériaux composites	Pose d'enseignes publicitaires	Maintenance et audit des systèmes climatiques	Restauration traditionnelle
CA	100k€	500-700k€	2m€	80-160k€
Motif	Départ à la retraite	Reconversion et départ à la retraite	Départ à la retraite	Départ à la retraite
Type d'opération	Reprise par un tiers externe	Reprise par un tiers externe	Reprise par un tiers externe	Transmission familiale
Accès au terrain	Août-Octobre 2012	Novembre-Janvier 2013	Mars-Avril 2013	Juin-Juillet 2012

Tableau 30 - Rappel des caractéristiques des cas de transmission composant l'échantillon

Ce chapitre détaille successivement l'analyse des cas : CARBONE (5.1.), VISU (5.2.), AIR (5.3.) et OCTAVE (5.4.).

5.1. Cas CARBONE

5.1.1. Présentation du cas ⁹⁹

a. L'entreprise CARBONE

Créée en 1989, le métier historique de l'entreprise CARBONE est la fabrication de pièces techniques en composite, fibre de verre, carbone et carbone kevlar en sous-traitance industrielle. La création de la marque SoliDrive en 2005 constitue un tournant avec la mise en

⁹⁹ Les versions narratives du BM, respectivement du cédant et du repreneur, sont fournies en annexes (cf. Annexes IV).

production et la vente de pièces propres dans le domaine du pédalier haut de gamme destiné à des sportifs de haut niveau et à quelques passionnés. L'entreprise CARBONE s'adresse à deux types de marché, l'un régional (sous-traitance industrielle) et l'autre européen (activité SoliDrive). Le savoir-faire reconnu, la réactivité ainsi que la capacité à s'adapter aux besoins des clients font la force de cette entreprise qui emploie aujourd'hui 4 personnes diplômées et formées à ses méthodes. L'entreprise possède un grand atelier de 600m² sous-exploité pour le moment et présente un schéma de fabrication de la valeur propre à chacune de ses activités. La sous-traitance place la vente en amont du processus de production alors qu'il s'agit de l'inverse pour la commercialisation des produits SoliDrive dont la conception et la production interviennent avant l'acte d'achat.

L'entreprise CARBONE affiche un chiffre d'affaires avoisinant les 100k € dont 80% proviennent de son activité de sous-traitance et 20%, de la commercialisation de ses produits sous la marque SoliDrive. L'activité de sous-traitance présente une dépendance importante envers certains clients historiques dont les commandes ont représenté jusqu'à 40% du chiffre d'affaires total de l'entreprise. Travaillant à plus de 90% en Business-to-Business, l'entreprise souhaite développer à terme le segment Business-to-Consumer en s'appuyant sur la commercialisation de ses produits SoliDrive. Structure à taille humaine où l'ancien dirigeant occupait une place centrale, l'entreprise ne possède pas d'outils de gestion formalisés. La performance de l'entreprise est essentiellement appréciée par le biais des retours des clients et notamment de leur fidélité.

L'entreprise s'insère dans un réseau de parties prenantes en majorité locales. Le secteur des matériaux composites s'inscrit dans un univers industriel présentant un certain nombre de conventions. Véritables règles du jeu, il est important de les connaître pour pouvoir y faire des affaires. La crédibilité est ainsi un élément important et cette dernière se fonde notamment sur les locaux et les moyens dont dispose l'entreprise ou encore le parcours professionnel de son dirigeant. L'acquisition de certains clients suit une logique particulière où les références jouent un rôle crucial. Le réseau est un actif stratégique et constitue un véritable catalyseur du développement de l'entité. CARBONE se place dans un écosystème où la concurrence n'est pas locale mais se profile à l'international.

b. Profil du cédant

M. Feld est le créateur de l'entreprise CARBONE. Ingénieur électronicien de formation, c'est en 1964 qu'il est diplômé d'une Grande Ecole parisienne. Une fois son service militaire accompli, ce dernier « *fait ses premières armes* »¹⁰⁰ dans l'industrie au sein de la division aérospatiale de Thomson. En 1983, il obtient le poste de responsable de l'atelier de prototypes à l'Institut des Matériaux Composites (IMC) au lendemain de sa création à Saint-Médard en Jalles. En 1989, l'IMC déménage à Léognan et M. Feld demande alors sa réintégration sur le site de Thomson à Saint-Médard en Jalles refusant de passer près de deux heures quotidiennement dans les transports. Cette dernière n'étant pas possible, M. Feld négocie alors son départ du groupe et saute le pas en créant dans la même année l'entreprise qu'il décide d'appeler CARBONE. La décennie passée à l'IMC a permis à M. Feld de développer une expertise sur les matériaux composites reconnue au sein de ce secteur. Le soutien inconditionnel de son épouse, gérante de la société CARBONE depuis sa création jusqu'à sa revente, lui a permis de surmonter les difficultés rencontrées tout au long du parcours. Bien que l'idée d'entreprendre ait toujours été présente à l'esprit de M. Feld, ce sont les facteurs externes qui ont constitué le déclic entrepreneurial (« *ils m'en ont donné l'opportunité en me mettant dehors* »).

Agé de plus de 70 ans, le départ à la retraite s'est imposé à M. Feld qui considère CARBONE comme un enfant dont il est le père et c'est donc « *avec toutes les peines du monde* » que ce dernier a dû s'en détacher. Près de dix années ont été nécessaires afin de trouver le bon repreneur à qui, pressé de vendre, M. Feld a fait « *un cadeau très généreux* » en vendant à un prix bien en dessous de sa valeur. M. Feld estime qu'une entreprise comme CARBONE ne peut pas générer beaucoup de profits et permet, au mieux, de « *faire vivre* » son dirigeant.

c. Profil du repreneur

C'est le 24 avril 2012 que M. Chapelet devient officiellement le repreneur de l'entreprise CARBONE. Quadragénaire dynamique, ce dernier possède une double compétence, technique et commerciale dans l'industrie. Ses compétences en mécanique l'ont

¹⁰⁰ Les citations en italique correspondent à la retranscription des propos tenus par les acteurs lors des entretiens.

amené à travailler tout d'abord pour le groupe Phénix qui réalise de la sous-traitance de pièces industrielles dans les plastiques, puis pour le groupe Saint-Gobain dans lequel il reste 5 ans pour ensuite changer de « monde » en intégrant une PME faisant de la découpe et de l'emboutissage dans laquelle il occupera des fonctions de responsable de division. De retour sur la région aquitaine pour des raisons familiales, M. Chapelet change de domaine en intégrant le groupe Fayat sur une activité de biens lourds d'équipement dont il ne garde pas un bon souvenir (« ça n'a pas été la meilleure expérience de ma vie »). Ayant depuis de nombreuses années le désir de reprendre une entreprise, cette dernière expérience joue le rôle de déclencheur amenant M. Chapelet à s'inscrire au CRA (Cédants et Repreneurs d'Affaires) en 2008. Ce n'est qu'après plusieurs dossiers avortés que le projet de reprise de CARBONE se concrétise et ce, sans l'accompagnement du CRA bien que le contact ait toujours été maintenu.

La double compétence, technique et commerciale, apparaît comme l'atout majeur dont dispose le repreneur pour mener à bien cette opération. La reprise de l'entreprise CARBONE n'est cependant, aux yeux de M. Chapelet, que la première d'une longue série, ce dernier étant bien décidé à développer l'entreprise pour ensuite racheter d'autres entités. Le choix d'opter pour une reprise plutôt qu'une création *ex nihilo* s'est naturellement posé à M. Chapelet qui se considère davantage comme un « bâtisseur qu'un créateur ». Sa logique de carrière a été, au préalable, d'emmagasinier de l'expérience auprès d'autres entreprises, de voir ce qu'il s'y faisait et notamment ce qu'il n'aimait pas afin de ne pas le reproduire dans sa propre entreprise. Il s'épanouit aujourd'hui dans ses fonctions de dirigeant d'où il insuffle du changement et redynamise l'entreprise CARBONE.

d. Profil du cas de transmission

C'est pour pouvoir partir à la retraite que M. Feld a mis en vente sa société qui, du fait notamment d'un prix demandé trop élevé, a mis près de dix années à trouver un repreneur. Bien que l'accompagnement ait été officiellement fixé à trois mois lors de la signature de l'acte de vente, M. Feld est toujours présent dans l'entreprise six mois après. Les protagonistes entretiennent de bonnes relations rendant possible une si longue période de cohabitation et permettant un réel passage de relais. La période de cohabitation a permis notamment au repreneur de s'approprier petit à petit l'entreprise en rencontrant ses parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs...). Le repreneur possède une vision différente de ce

que doit être l'entreprise pour réussir et œuvre à mettre en place le changement nécessaire à sa réalisation. Le cédant est conscient de cette divergence et les deux protagonistes en discutent, permettant ainsi le maintien d'une bonne relation et un passage de relais réussi. Le repreneur estime que le cédant lui a donné un accès total à toute l'information dont il avait besoin. Bien qu'il possède une bonne connaissance du monde des matériaux composites, lors des premières semaines suivant son entrée le repreneur reconnaît avoir éprouvé de la surcharge cognitive, compliquant la prise de décision. M. Chapelet estime que le volume important de choses à connaître conduit à se retrouver rapidement « *la tête sous l'eau* ». Au moment de l'accès au terrain, les protagonistes se connaissent depuis près de 18 mois.

5.1.2. *Comparaison de la dimension Génération de la valeur*

a. Acteurs du projet

G	Thèmes	Sous-thèmes	Repreneur	Cédant
Acteurs du projet	Le repreneur	Profil et expérience	Quadragnéaire. Double compétence technique et commerciale dans l'industrie. Expérience en mécanique au sein de l'entreprise Phénix (sous-traitance de pièces industrielles dans les plastiques), puis Saint-Gobain (5 ans). Changement de « monde » en intégrant une PME (découpe et emboutissage) en tant que responsable de division. De retour dans la région aquitaine pour des raisons familiales et intègre le groupe Fayat (activité de biens lourds d'équipement) dont il gardera un mauvais souvenir (« ça n'a pas été la meilleure expérience de ma vie »).	M. Feld ne sait « rien de M. Chapelet ou presque » qui est devenu le nouveau dirigeant de sa société le 24 avril 2012 le jour de son anniversaire. Ce dernier est passé par Fayat et a traité plusieurs dossiers. M. Chapelet est un technico-commercial avant tout et possède des notions de composites. C'est quelqu'un qui va réussir car il sait se démêler mais il n'est pas capable « de ses dix doigts » de faire un pédalier en carbone contrairement à M. Feld.
		Motivations à reprendre	Toujours eut le désir de reprendre une entreprise. L'expérience Fayat constitue l'élément déclencheur. La reprise de Carbone est une étape d'une ambition plus large impliquant le développement de l'activité et la reprise d'autres entités. M. Chapelet se considère plus comme un « bâtisseur qu'un créateur ». La décision de reprendre est le fruit d'une longue réflexion, ses expériences professionnelles précédentes étant un moyen, pour lui, d'emmagasiner de l'expérience et des connaissances, de voir ce qui se fait ailleurs et notamment ce qu'il n'aime pas afin de ne pas le reproduire à son tour.	M. Chapelet est motivé par l'envie d'être son propre patron.
		Relation vis-à-vis de l'entreprise	Epanouissement totale dans des fonctions de dirigeant lui permettant d'insuffler du changement et de redynamiser la structure. M. Chapelet essaie de ne pas mettre d'affect dans sa relation avec l'entreprise.	M. Chapelet donne l'impression d'aimer ce qu'il fait, il veut aussi changer des choses pour laisser sa marque.
		Entourage	Bien que n'ayant pas d'associés, M. Chapelet reçoit le soutien de son entourage proche. L'apport de love money ainsi qu'un soutien psychologique dans les moments difficile l'encourage dans sa démarche.	
			Profil et expérience	M. Feld a créé Carbone à son départ de l'aérospatial en 1989. Aidé par son épouse, il s'agit d'un technicien plus que d'un commercial.
Processus de reprise	Le cédant	Motivations à céder	La fatigue et le départ à la retraite expliquent la volonté de céder son entreprise qui est resté en vente près de dix ans à cause peut-être d'un prix de vente trop élevé.	Agé de plus de 70 ans, le départ à la retraite s'est imposé à M. Feld.
		Relation vis-à-vis de l'entreprise	Il voue un fort attachement à Carbone (« il la considère comme son bébé ») qu'il a créé plus de 20 ans plus tôt ce qui peut expliquer la difficulté qu'il a à lâcher prise.	M. Feld considère Carbone comme un enfant dont il est le père et c'est donc « avec toutes les peines du monde » que ce dernier a dû s'en détacher. M. Feld estime qu'une entreprise comme Carbone ne peut pas générer beaucoup de profits et permet, au mieux, de « faire vivre » son dirigeant.
		Entourage	M. Feld reçoit essentiellement le soutien de son épouse qui était gérante de l'entreprise.	M. Feld bénéficie du soutien inconditionnel de son épouse dans la création, la gestion et aujourd'hui la transmission de son entreprise.
		Démarches et difficultés	Inscription au CRA (2008) après expérience Fayat. Plusieurs dossiers avortés puis processus de reprise de Carbone enclenché. L'information concernant la recherche d'un repreneur provient du réseau de M. Chapelet.	Près de dix années ont été nécessaires afin de trouver le bon repreneur à qui, pressé de vendre, M. Feld a fait « un cadeau très généreux » en vendant à un prix bien en dessous de sa valeur.
		Accompagnement de la part du cédant	Officiellement fixé à trois mois mais le cédant est toujours présent dans l'entreprise par intermittences six mois après.	L'accompagnement du repreneur par le cédant, fixé entre les protagonistes à trois mois, a été l'occasion notamment d'étudier les dossiers en cours afin d'assurer le passage de bâton. L'avis de M. Feld n'a cependant été que consultatif et M. Chapelet a pris, tout seul, la décision d'en jeter certains et pas d'autres.

Tableau 31 - G / Acteurs du projet et processus de reprise (Cas CARBONE)

Les protagonistes possèdent une bonne connaissance l'un de l'autre. Ils sont conscients notamment de l'élément qui semble les différencier le plus : M. Feld est un technicien alors que M. Chapelet est un commercial avant tout.

b. Proposition de valeur

- <u>Idée d'origine et évolutions</u>	
Repreneur	<i>Créée en 1989, le métier historique de l'entreprise CARBONE est la fabrication de pièces techniques en composites, fibre de verre, carbone et carbone kevlar en sous-traitance industrielle. Un tournant fut pris lors de la création de la marque SoliDrive en 2005 avec la mise en production et la vente de pièces propres dans le domaine du pédalier haut de gamme destiné à des sportifs de haut niveau et à quelques passionnés.</i>
Cédant	<i>Le métier de CARBONE est la création de pièces en matériaux composites à la demande. L'idée de départ est de créer une petite structure, d'une dizaine de personnes à terme, capable de réaliser des pièces en matériaux composites, de manière réactive et avec des standards de qualité issus de ceux présents dans les grands groupes industriels. La fabrication de pédaliers et accessoires haut de gamme en carbone pour le cyclisme est le résultat d'une opportunité. Un cousin de la compagne de M. Feld, passionné de cyclisme, lui demanda s'il était possible qu'il lui fabrique un pédalier en carbone. Quelques prototypes plus tard, flairant la bonne idée, le dirigeant décida de créer sa propre marque de pédaliers et accessoires haut de gamme et SoliDrive vit ainsi le jour en 2003. Une grande résistance associée à une légèreté inégalable procurent aux produits de SoliDrive un avantage concurrentiel important. L'évolution espérée en termes d'effectif et de volume d'activité n'a pas été observée et la structure a accueilli au maximum 4 salariés. Avec du recul, M. Feld attribut cela au fait qu'il soit « plus technicien que commercial » ce qui semble être l'inverse pour le repreneur, M. Chapelet, qui est « plus commercial que technicien ».</i>

Tableau 32- G / Proposition de valeur / Idée d'origine et évolutions (Cas CARBONE)

Nous pouvons remarquer que les protagonistes s'accordent sur ce qu'était l'idée de départ de l'entreprise ainsi que sur l'historique de ses évolutions.

- <u>Les marchés de l'entreprise</u>	
Repreneur	<i>Deux types de marchés : régional et européen. Au niveau régional, il s'agit de sous-traitance auprès de clients à qui CARBONE offre de la réactivité et un service de qualité. L'ouverture à un marché européen concerne l'activité SoliDrive (de l'Allemagne à l'Italie). Le marché des matériaux composites connaît une croissance stable de près de 5% par an (« un marché en effervescence »).</i>
Cédant	<i>L'essor du secteur des matériaux composites est annoncé depuis plus de 20 ans. Ce marché croît aujourd'hui sur « un rythme de croisière ».</i>

Tableau 33 - G / Proposition de valeur / Les marchés de l'entreprise (Cas CARBONE)

Nous pouvons constater que les protagonistes s'accordent sur l'idée d'origine de l'entreprise et sur les évolutions suivies à travers le temps.

- <u>La concurrence</u>	
Repreneur	<i>Sur l'activité SoliDrive : un marché de niche avec l'existence de concurrents imposant une démarche commerciale plus offensive. Sur l'activité de sous-traitance: une concurrence pas menaçante car affaiblie (de petites structures, souvent en difficulté).</i>
Cédant	<i>Au niveau local il y a quelques concurrents avec qui l'entreprise n'entretient pas de relations particulières. « Ils nous connaissent et on les connaît ». L'entreprise est confrontée à une concurrence installée dans des pays à bas coûts (Maghreb ou Pologne). La légèreté des pièces fabriquées rend leur transport très facile et laisse présager un développement de ce type de concurrence dans les années à venir.</i>

Tableau 34 - G / Proposition de valeur / La concurrence (Cas CARBONE)

Le repreneur ne prend pas en considération la concurrence sur l'activité de sous-traitance provenant des pays à faible coût de main d'œuvre. Le cédant n'aborde pas la concurrence de l'activité SoliDrive.

- <u>Clientèle cible et promesse faite au client</u>	
Repreneur	<i>L'activité de sous-traitance s'adresse à des industriels installés dans la région qui recherchent de la réactivité et un haut niveau de qualité. L'offre de SoliDrive est destinée à des sportifs de haut niveau et à quelques passionnés recherchant un produit alliant performances techniques et fiabilité, (« ce qui se fait de mieux »).</i>
Cédant	<i>Une grande résistance associée à une légèreté inégalable procurent aux produits de SoliDrive un avantage concurrentiel important. Le made in France et l'expertise de l'entreprise dans les matériaux composites permettent de justifier d'un prix de vente élevé. Une des forces de CARBONE est de pouvoir s'adresser à un large éventail d'entreprises de domaines différents et de ne pas être catalogué comme un fabricant n'utilisant que du polyester et véhiculant une image bas de gamme. Le choix de M. Chapelet de développer l'activité polyester, en travaillant avec des fabricants de bateaux présente ainsi un risque qu'il serait grave de négliger.</i>

Tableau 35 - G / Proposition de valeur / Clientèle cible et promesse faite au client (Cas CARBONE)

Les protagonistes s'accordent sur ce qu'est la promesse faite par l'entreprise. Le cédant souligne en plus le poids du *made in France* dans cette dernière.

c. *Fabrication de la valeur*

L'identification des ressources

- <u>Ressources clés dans la réussite</u>	
Repreneur	1. Ressources humaines / 2. Ressources immatérielles / 3. Moyens financiers / 4. Matériel de production / 5. Locaux
Cédant	1. Locaux / 2. Matériel de production / 3. Ressources humaines / 4. Ressources immatérielles

Tableau 36 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Ressources clés dans la réussite (Cas CARBONE)

Nous pouvons remarquer une dissonance concernant l'identification des ressources clés dans la réussite de l'entreprise. Le repreneur considère les ressources humaines comme la ressource clé dans la réussite de l'entreprise alors que le cédant estime que les locaux sont la ressource la plus cruciale.

- <u>Ressources manquantes</u>	
Repreneur	1. Ressources immatérielles (notoriété) / 2. Organisation / 3. Moyens financiers / 4. Ressources humaines
Cédant	1. Moyens financiers

Tableau 37 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Ressources manquantes (Cas CARBONE)

Il semble exister une dissonance concernant l'identification des ressources manquantes à l'entreprise. Le cédant estime que l'entreprise manque essentiellement de moyens financiers alors que le repreneur considère que CARBONE manque de notoriété, d'organisation, de moyens financiers et de ressources humaines.

- <u>Les locaux</u>	
Repreneur	<i>Les locaux de l'entreprise que M. Chapelet loue à M. Feld (600m² d'emprise au sol, une centaine de m² disponibles à l'étage et un terrain permettant si besoin de doubler la taille) offrent de la crédibilité à CARBONE aux yeux de ses clients ainsi que des perspectives de développement considérables.</i>
Cédant	<i>M. Feld considère les capacités et la modernité de ses locaux (terrain et bâtiment dont il est le propriétaire avec son épouse via une SCI créée à l'arrivée de CARBONE sur la zone d'activité du Delta à Annecy) comme une ressource cruciale permettant à l'entreprise d'être crédible aux yeux de ses interlocuteurs. La construction du bâtiment et l'acquisition du terrain ont été réalisées 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, le bâtiment ayant été conçu pour accueillir initialement une dizaine d'employés.</i>

Tableau 38 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les locaux (Cas CARBONE)

Les protagonistes partagent la même représentation quant à la nature des locaux de l'entreprise et leur poids dans la crédibilité vis-à-vis des clients et autres partenaires.

- <u>Le matériel de production</u>	
Repreneur	<i>Le matériel de production lui permet de répondre au mieux aux demandes des clients (grande table de 2mx3m).</i>
Cédant	<i>Les machines de l'entreprise permettent d'assurer le bon fonctionnement du processus de production.</i>

Tableau 39 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Le matériel de production (Cas CARBONE)

Les protagonistes partagent la même représentation concernant le matériel à la disposition de l'entreprise.

- <u>Les matériaux</u>	
Repreneur	<i>L'entreprise achète là où elle peut le faire. Les relations se limitent au strict minimum.</i>
Cédant	<i>L'entreprise traite avec les mêmes fournisseurs qui lui procurent satisfaction, le prix n'étant pas la variable d'ajustement, c'est la qualité des relations entretenues qui prime aux yeux de M. Feld.</i>

Tableau 40 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les matériaux (Cas CARBONE)

Le repreneur a modifié le portefeuille de fournisseurs avec lequel traite l'entreprise ainsi que les rapports entretenus avec ces derniers qui se limitent au strict cadre professionnel.

- <u>Les ressources humaines</u>	
Repreneur	<i>M. Chapelet considère les ressources humaines comme cruciales dans la réussite de l'entreprise. Le savoir-faire de ses employés, leurs connaissances de secteurs stratégiques pour l'entreprise (ex. le cyclisme pour l'activité SoliDrive), la double compétence, technique et surtout commerciale de leur nouveau dirigeant permettent à l'entreprise de se fixer des objectifs ambitieux. De niveaux d'études Bac+2/3, formés en interne par le chef d'atelier, les 4 employés de CARBONE sont difficilement remplaçables, notamment du fait de leurs compétences spécifiques à l'entreprise qui rendent le recours à l'intérim difficile voire quasi-impossible. Ces derniers apparaissent aux yeux de M. Chapelet comme étant motivés par le « renouveau » qu'apporte la transmission et notamment par le système de primes sur objectifs récemment instauré par le repreneur. Le repreneur rencontre cependant des difficultés à recruter un personnel fiable et motivé.</i>
Cédant	<i>Le savoir-faire et l'état d'esprit de ses ressources humaines lui permettent d'offrir une prestation de qualité. Aucun système de primes n'a été mis en place afin de motiver les salariés, la priorité étant pour le dirigeant de savoir combien il allait payer de charges. M. Feld est conscient que M. Chapelet a apporté du changement sur ce point et sans pour autant l'approuver, reconnaît qu'il s'agit d'un choix personnel. Tous les salariés bénéficient d'une formation en interne aux techniques et aux méthodes de CARBONE. Ce savoir-faire permet de gagner en efficacité et d'atteindre une meilleure productivité. Il n'existe pas de clauses de confidentialités ou de non concurrence dans les contrats liants les salariés à l'entreprise.</i>

Tableau 41 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les ressources humaines (Cas CARBONE)

Les protagonistes s'accordent sur l'importance que revêtent les ressources humaines dans le bon fonctionnement de l'entreprise. Le repreneur a modifié le mode de management en place dans l'entreprise. Ce dernier a remplacé un modèle directif et centralisé par un modèle délégatif et décentralisé. Les protagonistes ont conscience de ce changement.

- <u>Les moyens financiers</u>	
Repreneur	<i>Les crédits contractés par M. Chapelet afin de financer l'achat de l'entreprise pèsent sur la trésorerie de l'entreprise. Avec la crise économique, l'accès aux financements se fait au prix de démarches longues et incertaines. M. Chapelet estime que dans ces conditions, il ne peut investir pour développer l'entreprise qu'à condition d'être soutenu par un de ses clients important (grandes commandes) et donc de conclure en amont des contrats qu'il n'est pas encore en mesure de satisfaire.</i>
Cédant	<i>L'absence de moyens financiers destinés à l'investissement provient du choix de M. Feld de ne pas recourir à l'emprunt. Ce dernier, conscient qu'il faut investir pour se développer, assume cependant son appartenance à « cette frange de la population qui n'aime pas emprunter » et reconnaît que M. Chapelet a un positionnement différent de celui-là. M. Feld reconnaît qu'en temps de crise, obtenir le soutien des banques n'est pas une chose facile et constitue donc un frein au développement.</i>

Tableau 42 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les moyens financiers (Cas CARBONE)

Les protagonistes s'accordent sur l'état de cette ressource et sur les difficultés auxquelles fait face l'entreprise pour financer son développement.

- <u>Les moyens immatériels</u>	
Repreneur	<i>L'image et la réputation de l'entreprise et de la marque SoliDrive sont des ressources précieuses. L'entreprise a besoin de se faire connaître davantage, notamment sa marque SoliDrive. M. Chapelet a entrepris la refonte des sites Internet de l'entreprise (CARBONE et SoliDrive) afin de préserver et développer ces ressources.</i>
Cédant	<i>La réputation de l'entreprise est liée aux références qu'elle est en mesure d'afficher. Véritables signaux témoignant du professionnalisme de CARBONE, ces dernières permettent d'accéder à de nouvelles affaires.</i>

Tableau 43 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les moyens immatériels (Cas CARBONE)

Les protagonistes s'accordent sur le poids de l'image et de la réputation de l'entreprise dans le succès de l'entreprise. Le repreneur est en plus conscient du déficit en terme de notoriété de l'entreprise et a entrepris des démarches pour y remédier.

- <u>L'organisation</u>	
Repreneur	<i>L'organisation de l'atelier et la gestion des stocks constituent une faiblesse pour l'entreprise. La mise en place d'un logiciel de gestion des stocks (matières premières et autres produits) est en cours de réalisation et permettra une optimisation des achats et un gain de temps.</i>
Cédant	<i>L'organisation et la mise en œuvre de procédures qualité permettent à l'entreprise d'offrir des produits d'une grande fiabilité. La gestion des stocks de matières premières gagnerait à être optimisée et faciliterait le travail.</i>

Tableau 44 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / L'organisation (Cas CARBONE)

Les protagonistes s'accordent à dire que la gestion des stocks de matières premières pose problème. Le repreneur estime que c'est même toute l'organisation de l'atelier qui est défailante. Ce dernier espère tirer des gains de productivité importants de la mise en service de solutions informatiques permettant la gestion et le suivi des stocks notamment.

La capacité à agencer les ressources

- <u>Organisation et missions du dirigeant</u>	
Repreneur	<i>M. Chapelet a fait le pari d'avoir des gens en production afin de pouvoir être "dehors" et de concentrer ses efforts à capter des clients. La fonction commerciale occupe ainsi la moitié de son temps, l'autre moitié servant aux tâches administratives (20%), au développement marketing (20%), à la production (10%) et aux achats (5%).</i>
Cédant	<i>Le dirigeant passe l'essentiel de son temps en production et se consacre, durant les creux d'activité, à la Recherche et Développement. M. Feld considère que la vision du travail réalisé par CARBONE sous son "règne" n'est pas la même que sous le "règne Chapelet". Le dirigeant attribue cela à la différence d'âge, la génération des 40 n'étant pas la même que celle des années 60.</i>

Tableau 45 - G / Fabrication de la valeur / Capacité à agencer les ressources / Organisation et missions du dirigeant (Cas CARBONE)

Le repreneur a modifié la place du dirigeant au sein de l'entreprise et partage son temps différemment du cédant. Les protagonistes sont conscients de ce changement.

- <u>Cycle de fabrication</u>	
Repreneur	Le fonctionnement de l'activité de sous-traitance industrielle de pièces de l'entreprise CARBONE peut être résumé en plusieurs phases. L'entreprise reçoit tout d'abord une demande de la part d'un client. Cette demande prend la forme de schémas techniques décrivant précisément la pièce que le client souhaite faire fabriquer. Sur la base de ces documents, M. Chapelet procède à un chiffrage en collaboration avec Jean D., le Responsable atelier et développement. Ce devis est ensuite transmis au client qui peut l'accepter et finaliser la commande en versant 30% du montant de ce dernier. Le processus de production s'enclenche alors avec la fabrication d'un moule permettant la réalisation d'une pièce prototype ou pièce de validation. Le client paie les 70% restants à la livraison du moule et du prototype. Ce moule peut ensuite permettre la réalisation en série de pièces à la convenance du client. Sur l'activité de fabrication et de vente de pédaliers haut de gamme, le processus de fabrication de la valeur est différent puisque les modèles vendus ont déjà été conçus et souvent produits en amont, la vente ne déclenchant que la livraison du produit au client. Éric T., le technicien SoliDrive, apporte toute son expérience du monde du cyclisme pour travailler au développement des modèles qu'il testera par la suite pour pouvoir, à terme, lancer une production d'unités qui seront ensuite commercialisées.
Cédant	Le cycle de fabrication de CARBONE diffère selon que l'on considère son activité de sous-traitance de pièces industrielles ou bien l'activité SoliDrive. La sous-traitance industrielle suit un schéma classique qui débute par la réception d'une demande par courrier ou par mail. Sur la base de cette description technique de la pièce à réaliser, l'entreprise rédige un devis qui est envoyé au client potentiel. A l'acceptation de ce dernier, un point est fait avec le client qui verse alors un acompte : le processus de fabrication est enclenché avec la conception d'un moule. M. Feld s'occupe de tout : de l'approvisionnement en matières premières en se déplaçant auprès des différents fournisseurs, à la fabrication des différents composants de la pièce, « rien n'était fait par d'autres personnes », les employés n'étant là que pour l'assister dans les phases de production. Une fois le prototype livré, le client règle le reste de la commande et peut alors décider de lancer la fabrication en série de la pièce. L'activité SoliDrive diffère du fait de la conception en amont et de la production lancée au coup par coup afin de disposer d'un certain niveau de stock garantissant une réactivité en cas de commandes de la part du client. Le salarié occupant aujourd'hui des fonctions de contremaître était auparavant un exécutant. M. Chapelet est en quelque sorte obligé de lui accorder des responsabilités du fait de son manque d'expertise technique.

Tableau 46 - G / Fabrication de la valeur / Capacité à agencer les ressources / Cycle de fabrication (Cas CARBONE)

Les protagonistes partagent une même représentation du processus par lequel l'entreprise fabrique la valeur.

- <u>Capacité à délivrer l'offre</u>	
Repreneur	<i>La force de CARBONE est de proposer des solutions qui conviennent au client (« au plus proche de son besoin ») et un relationnel qui fait la différence (« un client, il faut qu'il rêve »). Le suivi du client nous permet de s'assurer de sa satisfaction.</i>
Cédant	<i>Le prix et les délais constituent les arguments décisifs lors de la négociation avec le client. M. Feld regrette le poids croissant qu'occupe la variable prix dans la prise de décision du client.</i>

Tableau 47 - G / Fabrication de la valeur / Capacité à agencer les ressources / Capacité à délivrer l'offre (Cas CARBONE)

Les protagonistes s'accordent sur ce qui fait la force de l'entreprise. Le repreneur présente cependant une vision plus commerciale que le cédant.

d. Synthèse de la comparaison de la dimension Génération

Le graphique ci-dessous résume la comparaison repreneur/cédant des items constituant la dimension Génération du BM.¹⁰¹ La fréquence d'apparition de chacun des cas de figure a été calculée en divisant le nombre d'items comportant le code donné par le nombre total d'items constituant la dimension.

La présence importante d'items pour lesquels est observé de la concordance (76%) traduit une bonne connaissance de la part du repreneur du schéma par lequel l'entreprise génère de la valeur. Cette comparaison laisse aussi apparaître de la précellence pour 24% des items de cette dimension. Le repreneur possède en effet une vision plus détaillée que le cédant au sujet du marché auquel s'adresse l'entreprise, la concurrence qu'elle y rencontre, son manque d'organisation interne ou encore son déficit de notoriété. La dissonance observée (portant sur 12% des items) traduit plus une divergence d'opinions étant donné qu'elle concerne l'identification et la pondération des ressources clés et manquantes.

¹⁰¹ Le tableau de synthèse de la comparaison des items relatifs à la dimension Génération, à partir duquel a été réalisé ce graphique, est fourni en annexes (cf. Annexes IV).

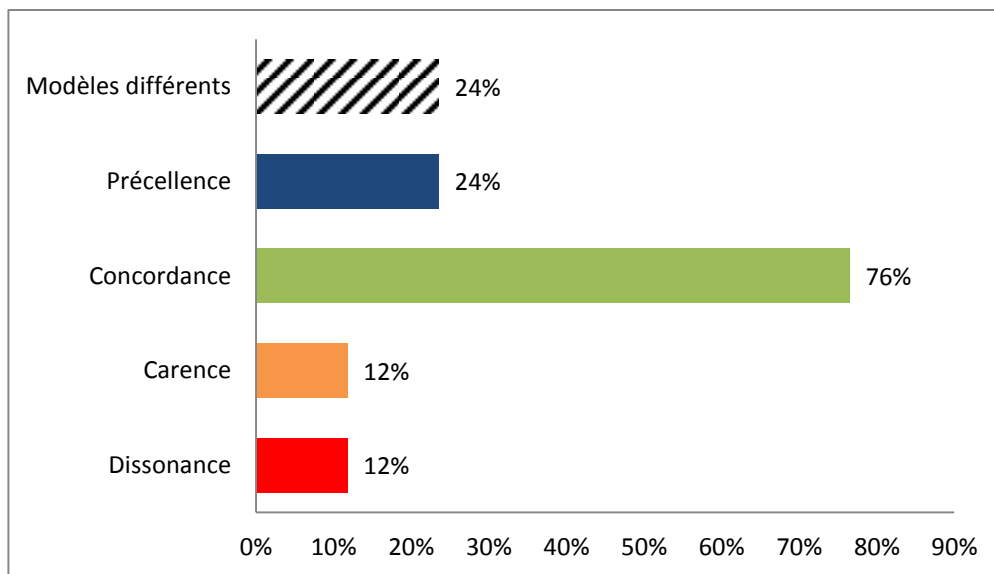


Figure 21 - Dimension Génération : synthèse de la comparaison (Cas CARBONE)

5.1.3. Comparaison de la dimension Rémunération

a. Sources et volumes de revenus

- <u>Chiffre d'affaires</u>	
Repreneur	<i>Avoisinant les 100k€, en baisse jusqu'à la date d'entrée de M. Chapelet qui espère atteindre les 110k€ d'ici la fin de l'année 2012.</i>
Cédant	<i>Proche des 100k€, globalement en baisse depuis 2008 (127k€ en 2008, 81k€ en 2009, 89k€ en 2010 et 67k€ en 2011). L'année 2012 devrait cependant marquer le début d'une tendance à la hausse avec un CA qui avoisinerait les 100k€.</i>

Tableau 48 - R / Sources et volumes des revenus / Chiffre d'affaires (Cas CARBONE)

Les protagonistes s'accordent sur l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise.

- <u>Répartition du chiffre d'affaires par type de clients</u>	
Repreneur	Seule une très faible part des revenus de l'entreprise, estimée à près de 5%, provient d'un canal Business-to-Customer (BtoC) et correspond à la vente en direct de pédaliers et autres pièces en carbone. L'essentiel du chiffre d'affaires est réalisé auprès d'autres entreprises en Business-to-Business (BtoB), qu'il s'agisse de groupes industriels, en ce qui concerne la sous-traitance de pièces, ou de revendeurs pour la commercialisation des produits SoliDrive. M. Chapelet souhaite développer, à terme, la vente en direct des produits de sa marque et investit pour cela dans la refonte intégrale du site Internet de SoliDrive qui passera de vitrine à e-boutique.
Cédant	CARBONE tire l'essentiel de ses revenus d'une activité en Business-to-Business (BtoB) qui représente plus de 90% de son chiffre d'affaires, le canal Business-to-Consumer (BtoC) n'ayant fait son apparition que lors de la création de SoliDrive en 2003. En effet, seul un tiers des ventes de pédaliers et autres accessoires haut de gamme en CARBONE, destinés aux passionnés de cyclisme, amateurs ou professionnels, est réalisé auprès du client final (via le site Internet). L'entreprise n'a pour le moment pu décrocher de contrat par procédure d'appel d'offres. M. Feld estime que l'entreprise ne possède pas une taille suffisante qui lui permettrait de remporter ce type de marché pour lequel une expertise ainsi qu'un certain réseau sont nécessaires.

Tableau 49 - R / Sources et volumes des revenus par type de clients (Cas CARBONE)

Les protagonistes s'accordent sur les sources de revenus de l'entreprise. Le repreneur impulse cependant des changements qui peuvent modifier à terme ce schéma de revenus.

- <u>Répartition du chiffre d'affaires par type de prestations</u>	
Repreneur	L'entreprise tire ses revenus essentiellement de son activité de sous-traitance de pièces industrielles qui représente 80% du chiffre d'affaires. CARBONE présente une dépendance importante envers un client historique (Accordéon) qui a représenté jusqu'à 40% du chiffre d'affaires. La réduction du risque lié à une telle structure des revenus passe par l'obtention de nouveaux clients réguliers. Une phase de prospection active entamée par le repreneur dès son entrée dans l'entreprise a permis la signature de nouveaux contrats de sous-traitance de pièces, et notamment avec l'entreprise AutoPieces qui devrait représenter 15% du chiffre d'affaires de l'année 2012. L'activité SoliDrive génère les 20% restants mais est destinée à se développer pour représenter, à terme, une part plus importante dans l'activité de CARBONE.
Cédant	La sous-traitance de pièces industrielles représente près de 70% du chiffre d'affaires, les 30% restants étant générés par l'activité SoliDrive. La société Accordéon, installée à Dijon, constitue le principal client historique de l'entreprise. En effet, ce facteur d'accordéons représente, à lui seul plus de 40% du chiffre d'affaires généré par l'activité sous-traitance. Décroché en 1994 par M. Feld, ce contrat de sous-traitance de pièces d'accordéon a, par le passé, représenté jusqu'à 70% du chiffre d'affaires. Les conditions du contrat et notamment le tarif, jugé trop bas aujourd'hui, quasiment inchangé depuis 1994 devraient éventuellement être revues dans l'intérêt de l'entreprise.

Tableau 50 - R / Sources et volumes des revenus par type de prestations (Cas CARBONE)

Le repreneur partage la même représentation que le cédant concernant la forte dépendance vis-à-vis du client Accordéon qui occupe une part très importante du chiffre

d'affaires. Les valeurs données par le repreneur correspondent en revanche à la nouvelle répartition du chiffre d'affaires prenant en compte l'arrivée de nouveaux clients.

b. Performances de l'entreprise

- <u>Eléments financiers</u>	
Repreneur	<i>L'entreprise présente une bonne performance en affichant un taux de transformation de près de 60% depuis l'arrivée de M. Chapelet. Le taux de transformation fait référence à la part des devis qui sont transformés en bons de commande. Le repreneur a mis en place un outil Excel permettant la gestion du planning et le suivi, entre autres, de cet indicateur. M. Chapelet explique en partie cette performance par l'absence de concurrents solides sur un marché locale où CARBONE est en position de force. En effet, si l'on considère la concurrence à laquelle fait face l'entreprise : Flèche Industrie est une TPE gérée par un dirigeant gravement malade et Prod Concept ne compte que deux employés au total. Ce taux de transformation, jugé bon, tient aussi à la notoriété de l'entreprise à qui les clients font confiance ainsi qu'à la qualité de la réponse apportée à leurs demandes.</i>
Cédant	<i>L'entreprise n'a jamais rapporté « beaucoup d'argent » et a permis, au mieux, de faire vivre la famille du dirigeant. M. Feld reconnaît s'être rémunéré au SMIC durant les périodes difficiles et attribue en partie ce manque de croissance des résultats à son aversion totale à l'endettement: « on ne dépense pas l'argent que l'on a pas ». Le taux de marge est raisonnable mais pourrait être amélioré en renégociant les tarifs de certains contrats à la hausse (Accordéon).</i>

Tableau 51 - R / Performances de l'entreprise / Eléments financiers (Cas CARBONE)

Le repreneur possède une perception différente du cédant concernant la performance financière de l'entreprise. On peut attribuer cela au fait que le repreneur considère l'entreprise depuis son arrivée alors que le cédant fait référence à l'entreprise telle qu'elle était sous sa direction.

- <u>Eléments non financiers</u>	
Repreneur	<i>L'entreprise est performante dans la qualité du service qu'elle apporte, tant dans sa dimension temporelle (réactivité « on peut produire d'une semaine sur l'autre ») que matérielle (des produits « impeccables »). Le suivi de cette performance est possible grâce au tableau Excel qui permet le calcul des délais entre les différentes phases du processus de fabrication, et les taux de retours.</i>
Cédant	<i>L'entreprise CARBONE est performante dans le niveau de qualité qu'elle est en mesure de proposer à ses clients. M. Feld se charge de contrôler toutes les pièces produites afin de maintenir ce niveau de performance qui est apprécié par l'absence de retours ou de plaintes.</i>

Tableau 52 - R / Performances de l'entreprise / Eléments non financiers (Cas CARBONE)

Les protagonistes partagent une même perception des performances non financières de l'entreprise. Le repreneur a de plus mis en place un outil informatisé permettant un suivi précis de ces performances.

- <u>Carnet de commandes</u>	
Repreneur	<i>Le dirigeant possède une visibilité d'un mois sur son carnet de commandes. Un tableau Excel permet de suivre en temps réel les commandes en cours, programmées et réalisées. Le carnet de commande permet à M. Chapelet d'être optimiste quant à la capacité de l'entreprise d'atteindre les objectifs fixés à son entrée dans l'entreprise, à savoir, un chiffre d'affaires mensuel de 15k€.</i>
Cédant	<i>Le dirigeant ne possède qu'une faible visibilité dans le carnet de commande, au mieux à un mois. Hormis les contrats passés avec des clients historiques tels qu'Accordéon, les commandes concernent souvent la production de prototypes et ne présentent donc pas un caractère récurrent. La phase de démarrage de l'entreprise a été d'autant plus délicate de ce point de vue. M. Feld se souvient de cette période difficile où il se compare à un commerçant qui « ouvrait sa boutique le matin et attendait le client ». Malgré des débuts difficiles, il n'y a que peu de creux d'activités et ces derniers sont l'occasion pour l'ingénieur électronicien de « tester de nouvelles choses » qu'il avait en tête.</i>

Tableau 53 - R / Performances de l'entreprise / Carnet de commandes (Cas CARBONE)

Les protagonistes s'accordent sur la visibilité du carnet de commande. Les changements engagés par le repreneur lui permettent d'améliorer et de suivre cette dernière. Sa posture proactive contraste avec celle de l'ancien dirigeant.

- <u>Suivi de la performance</u>	
Repreneur	<i>Un tableau Excel permet de suivre en temps réel les commandes de l'entreprise qui permettent aujourd'hui d'atteindre les objectifs fixés à son entrée dans l'entreprise, à savoir, un chiffre d'affaires mensuel de 15k€. Le suivi de la performance financière de l'entreprise est réalisé par l'expert-comptable de M. Chapelet. Le repreneur s'entretient une fois par semaine avec ce dernier. L'acquisition et la mise en place du logiciel EBP permettra bientôt une gestion optimale de la relation client.</i>
Cédant	<i>Aux côtés de son épouse chargée de la gestion administrative, le dirigeant occupe une position centrale dans son entreprise lui permettant de « garder un œil sur tout », lui offrant notamment une visibilité satisfaisante sur les différents postes de coûts de l'entreprise. Que ce soit l'état des stocks, l'organisation de l'atelier ou la gestion des plannings, tout est ainsi centralisé dans l'esprit du dirigeant. De ce fait, il n'a pas été jugé nécessaire de développer des outils de gestion formalisés que ce soit au format papier ou informatique. Il en va de même pour les informations concernant les clients et les fournisseurs qui n'ont fait l'objet d'aucune formalisation.</i>

Tableau 54 - R / Performances de l'entreprise / Suivi de la performance (Cas CARBONE)

Le repreneur a mis en place de nouveaux outils permettant un suivi de la performance de l'entreprise.

- <u>Investissements</u>	
Repreneur	<i>L'activité de l'entreprise est très liée à la signature de « gros contrats ». A titre d'exemple, M. Chapelet envisage d'embaucher deux personnes en contrats à durée déterminée si une commande est confirmée de la part d'un des clients importants de l'entreprise. Dans l'optique où ce contrat serait décroché, CARBONE investirait par ailleurs dans l'acquisition d'une étuve dans un horizon d'un an. Un autre investissement a été entrepris récemment par l'entreprise et permettra à terme l'obtention de la certification ISO 9001. Cet investissement est réalisé via l'embauche d'une employée en alternance dont la mission est centrée autour du processus de certification ainsi que par le recours à des conseils d'experts. L'obtention de cette certification permettrait à l'entreprise de pouvoir s'adresser à de nouveaux clients pour qui la certification constitue une clé d'entrée.</i>
Cédant	<i>Le repreneur investit actuellement dans la préparation à l'obtention de la certification ISO 9001.</i>

Tableau 55 - R / Performances de l'entreprise / Investissements (Cas CARBONE)

Le repreneur a engagé des investissements afin de dynamiser, à terme, le chiffre d'affaires de l'entreprise. Le cédant a connaissance d'une partie de ces investissements en cours.

- <u>Objectifs</u>	
Repreneur	<i>L'objectif à court terme est de développer le chiffre d'affaires afin de pouvoir payer les charges et dégager un salaire pour le dirigeant. Pour cela, le repreneur se fixe comme objectif de développer le portefeuille de clients. Les ressources générées permettraient, à terme, de racheter d'autres entreprises dans le même domaine. Une démarche commerciale active et un processus de développement continu (obtention de certifications) permettront d'y parvenir.</i>
Cédant	<i>L'objectif a été de maintenir la trésorerie dans le vert. Il n'y a pas vraiment eu de volonté de grossir, notamment du fait des effets de seuil et du risque que cela représente (essentiellement les charges salariales).</i>

Tableau 56 - R / Performances de l'entreprise / Objectifs (Cas CARBONE)

Les objectifs de l'entreprise ne sont plus les mêmes depuis l'entrée du nouveau dirigeant. Ce dernier exprime une ambition de croissance et se base sur le levier commercial pour cela. A l'opposé, le cédant semblait être dans une logique de stabilité.

c. Synthèse de la comparaison de la dimension Rémunération

La figure suivante synthétise la confrontation des perceptions du repreneur avec celles du cédant concernant la manière avec laquelle l'entreprise se rémunère la valeur créée.¹⁰² Cette comparaison met au jour une concordance importante (56% des items de la dimension Rémunération). Cela traduit une bonne maîtrise de la part du repreneur de la dimension financière de l'entreprise qu'il dirige. Cette comparaison permet aussi d'observer la transformation du BM de l'entreprise dont 89% des items de la dimension Rémunération en témoignent. Ces modifications concernent l'agrandissement du portefeuille de clients, la mise en place de nouveaux outils de gestion ou encore la modification des objectifs de l'entreprise.

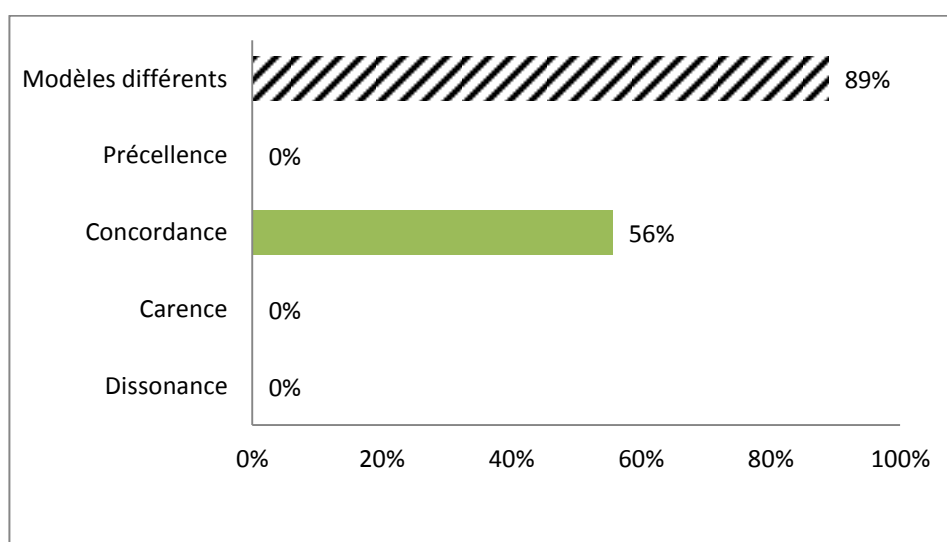


Figure 22 - Dimension Rémunération : synthèse de la comparaison (Cas CARBONE)

5.1.4. Comparaison de la dimension Partage

a. Les parties prenantes

¹⁰² Le tableau de synthèse de la comparaison des items relatifs à la dimension Rémunération, à partir duquel a été réalisé ce graphique, est fourni en annexes (cf. Annexes IV).

- <u>Les fournisseurs</u>	
Repreneur	<i>Du fait de sa petite taille, l'entreprise est dépendante envers des fournisseurs, essentiellement locaux, qui sont souvent les seuls à vendre en si petites quantités. Hormis avec la société en charge de la refonte du site Internet de l'entreprise, les relations avec les fournisseurs industriels restent strictement professionnelles.</i>
Cédant	<i>M. Feld se fournit auprès de fournisseurs locaux qu'il connaît bien et avec qui il entretient de très bons rapports. Cette proximité, voire parfois de l'amitié, lui permet d'obtenir des prix intéressants et de s'assurer un approvisionnement efficient. M. Feld estime que son successeur ne prête pas suffisamment attention aux prix et gagnerait à négocier au cas par cas.</i>

Tableau 57 - P / Les parties prenantes / Les fournisseurs (Cas CARBONE)

Le repreneur a modifié le type de rapports entretenus avec les fournisseurs dont la composition a aussi changé. M. Chapelet a abandonné la relation de proximité telle que pratiquée par le cédant pour une approche strictement professionnelle.

- <u>Les clients</u>	
Repreneur	<i>L'entreprise s'adresse à des clients régionaux et nationaux. L'internationalisation de l'activité reste marginale et se fait via la vente de produits SoliDrive auprès de clients européens. CARBONE apporte à ses clients son expertise, sa réactivité et des solutions techniques permettant de générer de l'innovation. L'entreprise profite en retour de la fidélité de ses clients. Le facteur d'accordéons avec qui travaille l'entreprise lui fait confiance depuis les débuts de la société, lui permettant de subsister. La relation va parfois plus loin, certains clients apportant leur soutien dans le développement de CARBONE. A titre d'exemple, le client AeroEquip l'accompagne dans sa démarche de certification ISO 9001 dans un échange gagnant-gagnant.</i>
Cédant	<i>M. Feld entretient de bonnes relations avec ses clients. Le dirigeant place la dimension technique au cœur de son approche et reconnaît n'être absolument pas un commercial, faisant primer la technicité avant toutes choses. Les clients de l'entreprise recherchent un service de qualité, de la réactivité et de la fiabilité. Etant en charge de la réalisation de prototypes, l'entreprise se doit de garantir une totale confidentialité, condition de la fidélité des clients. CARBONE présente une dépendance vis-à-vis de certains clients. La société Accordéon constitue le partenaire historique de M. Feld et représente près de 30% du CA. Produisant des pièces en carbone utilisées dans la fabrication d'accordéons haut de gamme, ce client a permis à CARBONE de se développer et de subsister depuis maintenant près de 20 années.</i>

Tableau 58 - P / Les parties prenantes / Les clients (Cas CARBONE)

Les protagonistes semblent s'accorder sur ce qu'apporte l'entreprise à sa clientèle et sur la place qu'occupent certains clients historiques de CARBONE. Le repreneur exprime une représentation plus large du marché de l'entreprise en considérant notamment sa clientèle internationale. Le cédant met l'accent sur l'importance de la confidentialité dans les relations entretenues avec les clients de l'entreprise. Le repreneur n'évoque pas ce point précis. D'autres

éléments évoqués par le repreneur font référence au nouveau modèle qu'il a mis en place où certains clients apportent plus que du chiffre d'affaires à l'entreprise.

- <u>Les salariés</u>	
Repreneur	<i>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.</i>
Cédant	<i>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.</i>

Tableau 59 - P / Les parties prenantes / Les salariés (Cas CARBONE)

Le changement de mode de management apporté par le repreneur a nécessité du temps et la mise en place d'un système de rémunération incitant et responsabilisant. Les relations avec les salariés ont été profondément modifiées par les actions du repreneur.

- <u>Le dirigeant</u>	
Repreneur	<i>M. Chapelet est aujourd'hui le dirigeant d'une TPE dans laquelle il impulse «un renouveau» en optimisant d'une part le fonctionnement de l'entité et en apportant des affaires via une véritable démarche commerciale. Absent de la production afin de pouvoir se consacrer pleinement à la prospection de nouveaux clients, la stratégie de M. Chapelet est rendue possible par une modification de l'organisation et le soutien de l'ensemble des salariés de l'entreprise. Le repreneur est le seul actionnaire dans l'entreprise mais bénéficie du soutien de ses proches qui ont apporté des fonds pour financer l'opération (« love money »). Le nouveau dirigeant essaie de ne pas mettre d'affect dans son entreprise qu'il souhaite considérer avant tout comme un outil. La réalisation ainsi que l'accomplissement que procurent ses nouvelles fonctions de dirigeant permettent à M. Chapelet de surmonter les désagréments liés à la reprise. En effet, dans cette phase charnière du processus de reprise, le dirigeant fait face à une charge de travail importante ainsi qu'à une certaine précarité, l'entreprise ne générant toujours pas suffisamment de profits pour qu'il puisse se verser de salaire.</i>
Cédant	<i>M. Feld apparaît comme l'acteur-clé de l'entreprise qui repose sur ses épaules. L'implication inconditionnelle du couple Feld a permis la longévité de l'entreprise aujourd'hui transmise. Afin d'assurer la survie de l'entreprise dans les moments difficiles, M. Feld n'a pas hésité à utiliser son salaire comme variable d'ajustement, se payant ainsi durant de nombreuses années l'équivalent d'un SMIC.</i>

Tableau 60 - P / Les parties prenantes / Le dirigeant (Cas CARBONE)

Le cédant et le repreneur sont conscients de leurs divergences d'opinion quant à la manière de gérer l'entreprise ainsi que sur la place que doit y occuper son dirigeant. M. Chapelet met en avant la dimension commerciale, déléguant la production, alors que M. Feld place la production au cœur de son approche où il est le seul maître à bord.

- <u>Les autres parties prenantes</u>	
Repreneur	<i>M. Feld constitue, de par son investissement passé dans la bonne conduite de l'opération et sa présence actuelle dans l'entreprise une partie prenante essentielle à CARBONE. Propriétaire des murs et du bâtiment, le rôle de M. Feld dépasse cependant sa simple position de bailleur. L'entreprise fait appel aux services d'un expert-comptable qui aide le dirigeant à tenir ses comptes et apporte les conseils juridico-financiers nécessaires à M. Chapelet. CARBONE reçoit le soutien du Conseil Régional qui veille au maintien et au développement du tissu économique de la Région Aquitaine. A ce titre, M. Chapelet bénéficie d'un soutien financier dans la réalisation de l'opération d'achat (sous forme de garantie) et dans le passage de relais (prise en charge d'une partie des salaires versés à M. Feld durant la phase de cohabitation) ainsi que dans son développement (garantie et crédit à taux zéro).</i>
Cédant	<i>M. Feld fait appel aux services d'un expert-comptable qui lui prodigue des conseils juridico-financier. Le Conseil Régional constitue une partie prenante en apportant un soutien financier et technique nécessaires au développement de l'entreprise. La construction des installations actuelles de CARBONE a été possible notamment grâce à un accompagnement de M. Feld par des acteurs du Conseil Régional qui l'ont aidé à monter le dossier et à convaincre sa banque de le suivre. Recordman de vitesse en vélo couché et utilisateur des pédaliers de la marque SoliDrive, François Bolt est une partie prenante de l'entreprise. Bénéficiant de produits de qualité, d'une légèreté inégalée et d'une entreprise à l'écoute, F. Bolt apporte en échange une médiatisation de la marque SoliDrive qui se retrouve sur le devant de la scène.</i>

Tableau 61 - P / Les parties prenantes / Les autres parties prenantes (Cas CARBONE)

Les protagonistes s'accordent globalement sur l'identification des autres parties prenantes ainsi que sur leur implication. En revanche, le repreneur n'évoque pas François Bolt. Cependant, interrogé ultérieurement à son sujet, ce dernier est conscient du rôle important de cette partie prenante dans le développement de la marque SoliDrive.

b. Les conventions relatives au secteur et à l'entreprise

- <u>Crédibilité vis-à-vis des acteurs</u>	
Repreneur	<i>Les locaux de l'entreprise CARBONE lui permettent d'être crédible aux yeux de ses partenaires et clients qui voient « qu'il ne s'agit pas d'un garage aménagé » comme cela peut être le cas chez certains de ses concurrents.</i>
Cédant	<i>Pour faire affaires dans le secteur des matériaux composites, il est nécessaire d'être crédible. La taille et la modernité des locaux de CARBONE sont garants de la crédibilité de l'entreprise aux yeux de ses clients. La construction de l'actuel atelier offrant plus de 600 m² de surface utile a été motivé, en partie, par la nécessité de gagner cette crédibilité vis-à-vis des clients. Les pièces produites étant souvent des prototypes, la question de la confidentialité est au cœur des préoccupations de ses clients. M. Feld insiste sur le fait que pour gagner leur confiance, il faut pouvoir montrer patte blanche, et dans le cas de CARBONE, c'est le profil et l'expérience de son fondateur qui permettent cela : « les gens avaient confiance en moi parce que je venais du même monde ». Pour être pris au sérieux, il est important de soigner l'image de l'entreprise et de ne pas utiliser l'enseigne pour produire autrement qu'en matériaux composites. M. Feld souligne cela en référence à l'activité de sous-traitance en polyester qu'a récemment entreprise le repreneur pour le compte de fabricants de bateaux. Selon lui, accepter des contrats éloignant l'entreprise de son cœur de compétence présente le risque de nuire à l'image et la réputation de spécialiste des matériaux composites que s'est forgée CARBONE.</i>

Tableau 62 - P / Les conventions relatives au secteur / Crédibilité vis-à-vis des acteurs (Cas CARBONE)

Les protagonistes s'accordent sur l'importance que revêt la crédibilité dans le secteur d'activité de l'entreprise. Ils ont conscience de leurs divergences concernant notamment la décision, faite par le repreneur, de réaliser des pièces en polyester. Le cédant y voit un risque, le polyester n'étant pas un matériau ayant une bonne image, et en a averti le repreneur.

- <u>Logique spécifique d'acquisition de nouveaux clients</u>	
Repreneur	<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>
Cédant	

Tableau 63 - P / Les conventions relatives au secteur / Logique spécifique d'acquisition de nouveaux clients (Cas CARBONE)

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 évoquées par le cédant.

- <u>Poids du réseau dans le développement de l'entreprise</u>	
Repreneur	<i>Le réseau et le bouche-à-oreille sont des ressources cruciales dans ce secteur où « il est important d'y connaître du monde ». Les procédures d'appel d'offres nécessitent une expertise qu'on ne possède pas toujours. C'est bien de pouvoir se faire épauler pour cela et le réseau permet d'accélérer et de faciliter les choses. Le réseau que possède M. Chapelet constitue une ressource stratégique. C'est grâce à ce dernier qu'il recrute, s'informe des nouvelles innovations, décroche de nouveaux contrats ou améliore sa visibilité. La reprise de l'entreprise CARBONE en est un exemple. L'opération a vu le jour suite à la mise en relation de M. Feld et M. Chapelet par un contact que les protagonistes avaient en commun (Université des Composites de Bordeaux). Ce tiers a permis leur rencontre et la mise en confiance des deux partis. Sur un marché de la cession où, du fait notamment de la crise, les « bonnes » entreprises à vendre sont rares, le réseau occupe une place importante dans la communication de la décision.</i>
Cédant	<i>L'entreprise n'arrive pas à décrocher de contrats par appel d'offres. M. Feld estime que pour y arriver, il est important de posséder un réseau car « connaître les bonnes personnes est indispensable ». La participation à l'appel d'offres pour l'obtention du marché des lampadaires du périphérique de la ville constitue une douloureuse expérience coûteuse en termes d'énergie au dirigeant. Alors que ce dernier a présenté une offre en tout point meilleure, le contrat a été décroché par un concurrent qui « a magouillé pour cela ».</i>

Tableau 64 - P / Les conventions relatives au secteur / Poids du réseau dans le développement de l'entreprise (Cas CARBONE)

Les protagonistes s'accordent sur l'importance du réseau dans le développement de l'entreprise. Le cédant aborde cette ressource comme un problème ou un obstacle alors que le repreneur la positionne comme une solution qu'il place au cœur de sa stratégie de développement.

- <u>La relation avec les salariés</u>	
Repreneur	<i>Le pari fait par M. Chapelet de déléguer intégralement la production afin de se consacrer exclusivement à la fonction commerciale a nécessité la réalisation de changements importants au sein de la structure. Il a fallu bousculer les habitudes des salariés pour qui cette prise de responsabilités était nouvelle et dont l'autonomisation a nécessité du temps. Il a fallu ensuite revoir le système de rémunération devenu inadapté afin de s'assurer de leur implication en les motivant à donner le meilleur d'eux même.</i>
Cédant	<i>Le fonctionnement de l'entreprise est centré autour de M. Feld sans qui rien ne peut fonctionner. Une absence de délégation des responsabilités lui permet de bénéficier d'un contrôle total de l'entreprise. Les employés savent qu'ils doivent s'en remettre à lui et n'hésitent ainsi pas à le solliciter très fréquemment lors de la réalisation d'une tâche. L'absence du dirigeant paralyse cependant l'entreprise qui doit alors soit fermer soit tourner au ralenti.</i>

Tableau 65 - P / Les conventions relatives à l'entreprise / la relation avec les salariés (Cas CARBONE)

Le repreneur a modifié en profondeur le mode de fonctionnement de l'entreprise qui passe d'un système centralisé et dépendant à un système décentralisé et autonome. Ce changement a modifié la relation avec les salariés de l'entreprise.

c. L'écosystème

- <u>Ecosystème de l'entreprise</u>	
Repreneur	<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>
Cédant	<i>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>

Tableau 66 - P / L'écosystème de l'entreprise (Cas CARBONE)

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.

d. Synthèse de la comparaison de la dimension Partage

Le graphique suivant résume la comparaison des perceptions des protagonistes vis-à-vis des items de la dimension Partage du BM.¹⁰³ La prépondérance du code « Modèles différents » qui concerne 50% des items de cette dimension illustre la modification importante du modèle de partage de la valeur générée par le BM. Ce changement concerne : le portefeuille de fournisseurs ainsi que le type de rapports entretenus, le portefeuille de clients et l'instauration de liens plus étroits avec ces derniers (ex. accompagnement dans le processus de certification ISO9001), la transition vers un mode de management plus participatif ou encore un agenda du dirigeant centré davantage sur les fonctions commerciales. Ces modifications se répercutent de manière mécanique sur la fréquence d'apparition du code « concordance » (40% des items) qui ne doit pas être interprétée comme un manque de congruence entre les représentations des protagonistes. Le repreneur n'évoque cependant pas certains éléments tels que la menace constituée par les concurrents des pays à faible coût de main d'œuvre ou l'importance de la confidentialité dans la relation avec les clients industriels. La représentation du repreneur présente enfin des éléments de précellence concernant la dimension internationale du marché auquel s'adresse l'entreprise ainsi que sur l'existence d'une logique spécifique d'acquisition de nouveaux clients.

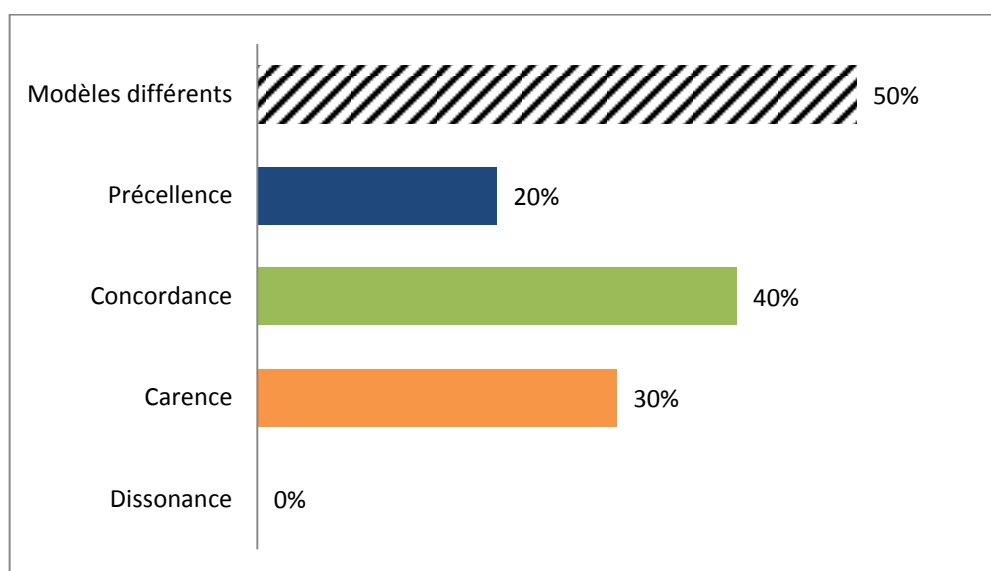


Figure 23 - Dimension Partage : synthèse de la comparaison (Cas CARBONE)

¹⁰³ Le tableau de synthèse de la comparaison des items relatifs à la dimension Partage, à partir duquel a été réalisé ce graphique, est fourni en annexes (cf. Annexes IV).

5.1.5. Synthèse de la comparaison

Le tableau ci-dessous présente une analyse statistique des résultats obtenus suite à la codification réalisée lors de la phase de comparaison des deux versions du BM de l'entreprise CARBONE. Les fréquences d'apparition de chacun des codes sont exprimées par dimension et pour l'ensemble du BM.

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

Tableau 67 - Synthèse de la comparaison des représentations du BM (Cas CARBONE)¹⁰⁴

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 touche essentiellement la manière avec laquelle l'entreprise se rémunère la valeur qu'elle crée (89% des items de la dimension R affichant ce changement - cf. figure ci-dessous).

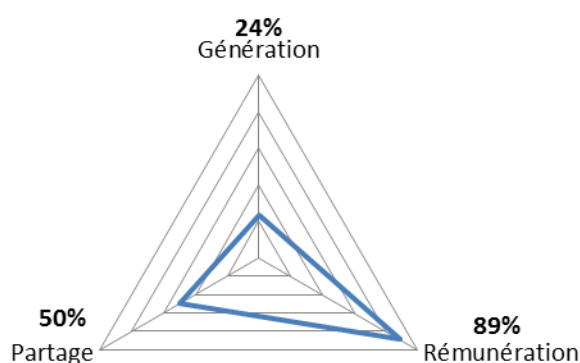


Figure 24 - Fréquence d'apparition du code « modèles différents » pour chaque dimension du BM (Cas CARBONE)

¹⁰⁴ Les valeurs données sont arrondies à l'entier le plus proche afin d'en faciliter la lecture. La dernière ligne du tableau (« BM ($\Sigma/3$) ») 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.

Cette évolution du modèle d'affaires explique la part relativement faible de concordance observée (57% des items du BM - cf. figure ci-dessous pour le détail par dimension). Le cas CARBONE peut être apparenté 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.

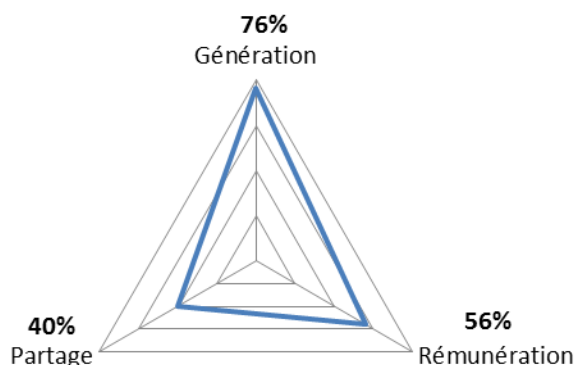


Figure 25 - Fréquence d'apparition du code « concordance » pour chaque dimension du BM (Cas CARBONE)

Cela se traduit par l'existence de relativement peu de carence (14% des items). 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 via la lecture des forums en ligne, 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.

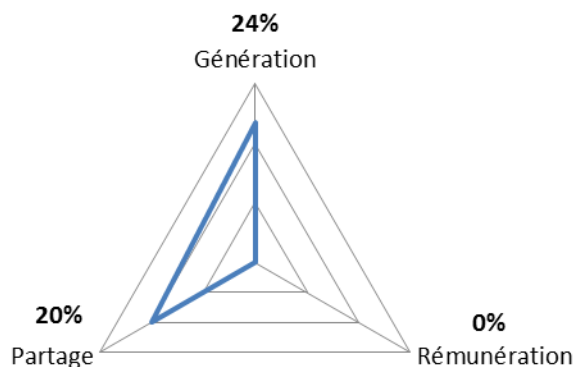


Figure 26 - Fréquence d'apparition du code « précellence » pour chaque dimension du BM (Cas CARBONE)

La dissonance observée pour la dimension G concerne les divergences dans l'identification des ressources clés et manquantes au bon fonctionnement de l'entreprise.¹⁰⁵

5.2. Cas VISU

5.2.1. Présentation du cas¹⁰⁶

a. Présentation de l'entreprise

Créée en 2006, le métier de l'entreprise VISU est la prestation de pose d'enseignes et de toiles tendues. Acteur de référence sur la région Sud-Ouest, la force de VISU vient de sa spécialisation sur la prestation de pose uniquement associée à un grand savoir-faire sur la toile tendue de très grandes dimensions. Le bon fonctionnement de l'entreprise repose sur les ressources humaines que mobilise l'entreprise qui, de par leurs compétences et leur savoir-faire, permettent à l'entreprise de fidéliser des clients satisfaits de la qualité et de la réactivité de la prestation. L'organisation autour de deux sites (Bordeaux et Toulouse) permet à l'entreprise de rayonner de La Rochelle à Perpignan, renforçant ainsi sa notoriété et son image d'expert de la pose dans le grand Sud-Ouest. La capacité de son dirigeant à mobiliser un vaste réseau de contacts sur tout le territoire et notamment sur la région parisienne où se trouvent les sièges sociaux des grands groupes nationaux permet à l'entreprise d'accéder à un nombre important d'affaires.

L'entreprise tire ses revenus pour moitié des fabricants de toiles tendues et d'enseignes classiques et pour l'autre moitié des régies publicitaires et agences de publicité. La prestation de pose de toiles tendues représente aujourd'hui près de 40% du volume de chiffre d'affaires contre 90% au moment de la création de l'entreprise en 2006. La part que représente la prestation de pose d'enseignes classiques est passée dans le même temps de 10% du chiffre d'affaires à près de 60% en 2012. La société VISU affiche un chiffre d'affaires variant entre 500k€ et 700k€. L'obtention ou non de gros contrats dans le cadre de procédures d'appel d'offres explique ces variations. L'entreprise est jugée globalement performante par son

¹⁰⁵ Le repreneur considère 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.

¹⁰⁶ Les versions narratives du BM, respectivement du cédant et du repreneur, sont fournies en annexes (cf. Annexes IV).

dirigeant, M. Beret, qui regrette cependant l'existence d'un turnover important des salariés qui représente un coût considérable pour la structure. Plus que le chiffre d'affaires, M. Beret observe les bénéfices que génère l'entreprise qui sont davantage révélateurs de sa performance. Il arrive en effet que l'augmentation du chiffre d'affaires, si elle a été rendue possible par un recours important à la sous-traitance, ne génère que peu de résultat additionnel.

L'entreprise VISU s'inscrit dans un réseau relativement important de parties prenantes. En effet, M. Beret a su fédérer autour de lui des salariés, des fournisseurs, des clients et d'autres prestataires avec qui il entretient de bonnes relations, bénéficiant ainsi d'arrangements profitables à l'entreprise et à son développement. La nouvelle organisation que s'efforce de mettre en place le dirigeant vise notamment à réduire le poids de ce dernier dans la gestion courante. Cet élément est appréciable en vue de sa transmission prochaine. Par ailleurs, cela permettrait de le libérer de ses tâches administratives le freinant dans la recherche commerciale qu'il affectionne. En outre, il s'agit d'un véritable levier de développement de l'activité de l'entreprise. La société VISU se situe à la jonction entre deux « mondes » : celui de la communication et celui du bâtiment. Chacun d'eux possédant ses propres façons de faire, ses propres règles, ou autrement dit, ses propres conventions, la capacité de M. Beret à évoluer dans ces deux univers qu'il connaît bien apparaît comme un des facteurs clés du succès de l'entreprise.

b. Profil du cédant

Diplômé de l'ESC Toulouse, cadre de direction dans plusieurs grands groupes dans le domaine du bâtiment, M. Beret crée en octobre 2006 la société VISU. Des motivations familiales et la volonté de vivre dans sa région natale qu'est le Sud-Ouest l'ont poussé à sauter le pas. N'affectionnant pas l'ambiance « *grands groupes* » et étant avant tout un homme de terrain, M. Beret s'épanouit aujourd'hui dans ses fonctions de dirigeant de cette TPE de 8 salariés dont le siège social se trouve en périphérie de Bordeaux. Approchant l'âge de la retraite et estimant qu'il s'agit peut-être là du bon moment pour vendre, les démarches en vue d'une reprise par un tiers externe ont débuté.

c. Profil du repreneur

Patrick Gure a 53 ans, marié, il a 3 enfants. Diplômé de Dauphine, il travaille 8 ans pour Veolia Propreté dont 4 ans à Paris et 4 ans à Bordeaux. Il rejoint ensuite le groupe Brinks, spécialisé dans le transport de fonds où il reste pendant près de 17 ans. D'abord Responsable Commercial de la partie Sud-Ouest, M. Gure est ensuite nommé Directeur Régional à Nantes pour toute la façade Bretagne et le Pays de la Loire pour l'activité de gardiennage et la sûreté aéroportuaire. Promu directeur de toute la branche Sécurité, Gardiennage et Sûreté aéroportuaire, ce dernier s'installe 3 ans à Paris et assume la responsabilité de près de 2500 personnes. Une mutation le ramène à Bordeaux où il occupe le poste de Directeur Régional du transport de fonds pour le grand Sud-Ouest (zone allant de Bordeaux à Toulouse). Le changement de l'équipe dirigeante de l'entreprise où travaille M. Gure implique un changement de politique et il se retrouve « à la porte » du jour au lendemain. Il se consacre alors, pendant près de 2 ans, à aider sa femme et sa fille à monter leur entreprise de fabrication et de vente de bijoux artisanaux qui connaît depuis un large succès avec l'ouverture de 3 boutiques en France. Sorte de transition, M. Gure prend alors conscience qu'à plus de 50 ans, faibles sont les chances de se voir offrir l'opportunité d'occuper des fonctions d'un même niveau de responsabilité dans la région. Devant le succès de cette expérience entrepreneuriale, M. Gure s'interroge et n'ayant pas d'idées précises de concept à lancer, envisage de reprendre une entreprise. Cette option entrepreneuriale lui permettrait de mettre à profit son expérience professionnelle et notamment ses compétences de direction tout en restant dans la région. C'est ainsi que M. Gure se rapproche de la CCI afin d'étudier les opportunités en termes de reprise d'entreprise.

d. Profil du cas de transmission

C'est à l'initiative de M. Corbet, conseiller à la CCI en charge de l'accompagnement à la transmission d'entreprise que le processus a été enclenché. Comprenant qu'il s'agissait peut-être du « *bon moment* » pour vendre l'entreprise créée moins de dix ans auparavant, M. Beret accepte de rencontrer plusieurs repreneurs potentiels sélectionnés par M. Corbet afin de trouver le bon. Le futur cédant n'a pas de profil particulier, il recherche un « *type bien* », quelqu'un avec qui il pourra « *prendre un café dans 10 ans* » et qui lui dira que « *tout se passe bien* ». Il veut être rassuré et sentir que ses efforts ne seront pas vains. Il ne souhaite pas en revanche céder son entreprise à un fonds d'investissement. Le dirigeant voit son avenir post-VISU comme actif. Il souhaite continuer à exploiter son réseau en exerçant une activité

de VRP dans le même secteur et, si possible, apporter des affaires à VISU. Enfin, le manque de reconnaissance du métier de poseur le motive à envisager sérieusement, une fois dégagé de ses responsabilités et charges de direction, de s'impliquer dans le syndicat national des fabricants et poseurs.

VISU est la quatrième entreprise que M. Gure étudie en vue d'une reprise. Au moment de la première rencontre, M. Beret étudiait le cas de plusieurs repreneurs potentiels. Ce dernier avait reçu le curriculum vitae de M. Gure et, intéressé, avait souhaité le rencontrer en personne. Le courant est bien passé entre les deux hommes qui, partageant de nombreux points communs, ont très vite sympathisé. Cette première rencontre a été l'occasion pour M. Gure de présenter son parcours à M. Beret qui satisfait, a accepté de passer à l'étape suivante en ouvrant les portes de son entreprise. M. Gure souhaitant travailler avec son propre expert-comptable, une phase d'évaluation et de négociation s'est entamée faisant intervenir les deux experts-comptables, travaillant respectivement, pour le cédant et pour le repreneur. M. Gure a passé beaucoup de temps à étudier la cible en accédant notamment à ses données confidentielles. Cette phase d'évaluation et de négociation a duré 10 mois pour amener les deux protagonistes, accompagnés de leurs conseillers, à s'accorder sur un prix où tout le monde y trouvait son compte. Le repreneur estime avoir eu accès à toute l'information nécessaire par le biais des experts-comptables respectifs et des entretiens avec le cédant, soulignant que ce dernier a joué le jeu et ne semblait pas cacher quelque chose. M. Gure cherchant activement une entreprise à reprendre, s'est retrouvé à étudier simultanément plusieurs cibles potentielles. Il estime avoir éprouvé un état assimilable à de la surcharge cognitive dans la mesure où compte tenu du volume important d'informations à sa disposition, l'analyse était délicate et il lui arrivait de s'y perdre. Au moment de l'accès au terrain, cela fait près de 12 mois que les protagonistes se sont rencontrés.

5.2.2. *Comparaison de la dimension Génération de la valeur*

a. Acteurs du projet

Les protagonistes possèdent une bonne connaissance l'un de l'autre concernant les parcours professionnels respectifs, la ou les motivations à reprendre et à céder (cf. tableau ci-dessous).

G	Thème	Sous-thèmes	Repreneur	Cédant
Acteurs du projet	Le repreneur	Profil et expérience	Patrick Gure, 53 ans, est marié et a 3 enfants. Diplômé de Dauphine, il travaille tout d'abord 8 ans pour Véolia Propreté dont 4 ans à Paris et 4 ans à Bordeaux. Il rejoint ensuite le groupe Brinks, spécialisé dans le transport de fonds où il reste pendant près de 17 ans. D'abord responsable commercial de la partie Sud-Ouest, M. Gure est ensuite nommé directeur régional à Nantes pour toute la façade Bretagne et le Pays de la Loire pour l'activité de gardiennage et la sûreté aéroportuaire. Promu directeur de toute la branche Sécurité, Gardiennage et Sûreté aéroportuaire, ce dernier s'installe 3 ans à Paris d'où il a la responsabilité de près de 2500 personnes. Une mutation le ramène à Bordeaux où il occupe le poste de Directeur Régional du transport de fonds pour le grand Sud-Ouest (zone allant de Bordeaux à Toulouse).	Quinquagénaire originaire de la région sud-ouest, Patrick Gure apparaît comme le repreneur potentiel, capable de mener à bien ce projet. Diplômé en commerce, il dispose d'une expérience de cadre supérieur au sein d'une société leader de transport de fonds.
		Motivations à reprendre	Le changement de direction de cette entreprise engendre une restructuration en profondeur et M. Gure se retrouve à la porte du jour au lendemain. Il se consacre alors pendant près de 2 ans à aider sa femme et sa fille à monter leur entreprise de fabrication et de vente de bijoux artisanaux qui connaît depuis un large succès avec l'ouverture de 3 boutiques en France. Cette période de transition lui fait prendre conscience qu'à plus de 50 ans, faibles sont les chances de se voir offrir l'opportunité d'occuper des fonctions d'un même niveau de responsabilité dans la région. Devant le succès de cette expérience entrepreneuriale, M. Gure s'interroge et n'ayant pas d'idées précises de concept à lancer, envisage de reprendre une entreprise. Cette option entrepreneuriale apparaît idéale, lui permettant de mettre à profit son expérience professionnelle et notamment ses compétences de direction tout en restant dans la région. C'est ainsi que M. Gure se rapproche de la CCI afin d'étudier les opportunités qui s'offrent à lui en termes de reprise d'entreprise.	Un changement de direction l'a amené à quitter son ancienne entreprise et ce dernier souhaite reprendre une entreprise afin, notamment, de pouvoir rester dans la région.
		Relation vis-à-vis de l'entreprise		
	Le cédant	Entourage	M. Gure reçoit le soutien et l'encouragement de sa femme dans ce projet entrepreneurial.	M. Gure est soutenu par sa femme et ses enfants avec qui il a créé par ailleurs une enseigne de bijoux créatifs avant de chercher à reprendre une affaire.
		Profil et expérience	M. Beret a un profil présentant de nombreux points communs avec celui de M. Gure. Les deux hommes ne sont pas des techniciens ou des ingénieurs mais plutôt des généralistes formés à la gestion d'entreprise et au marketing commercial. Leurs expériences professionnelles les ont conduits à occuper des fonctions de direction dans de grands groupes et le désir d'être son propre patron et de rester dans la région les a poussés à entreprendre.	Après une prépa HEC au lycée Montaigne à Bordeaux, M. Beret intègre l'ESC Toulouse. C'est à son retour du service militaire, qu'il intègre en 1977 le groupe Saint-Gobain où il restera jusqu'en 1981, occupant des fonctions de directeur adjoint au sein de la division bâtiment et isolation. Chassé par un cabinet de recrutement, Claude Beret prendra ensuite la direction régionale d'un fabricant de produits pour toitures qui sera, peu de temps après sa prise de fonction, racheté par le groupe Saint-Gobain. M. Beret pilotera brillamment la restructuration de l'entité et se verra promu en 1990 à la Direction internationale du groupe à la Défense. Directeur des exports à la division « Matériaux de construction » de Saint-Gobain, M. Beret ne s'épanouira pas pour autant, la vie parisienne et l'ambiance « gros siège » n'étant pas sa tasse de thé. De retour dans ses terres natales, Monsieur Beret prend la direction commerciale d'une entreprise toulousaine spécialisée dans la peinture en bâtiment. Le rachat de cette dernière par une entreprise lilloise quelques années plus tard s'accompagnera d'une proposition de mutation au siège social du groupe à Lille. Cet évènement constituera le déclic quant à la décision de Monsieur Beret, alors âgé de 53 ans et libéré des obligations universitaires de ses quatre enfants, de se mettre à son compte en créant la société VISU.
Le cédant	Motivations à céder		Au départ, M. Beret ne souhaite pas vendre, c'est Lionel Corbet qui l'en convainc. S'intéressant à des entreprises à potentiel dont le dirigeant approche l'âge de la retraite, le conseiller à la CCI contacte alors M. Beret afin de lui proposer une évaluation et un accompagnement en vue de préparer la transmission de son affaire. M. Beret accepte et c'est ainsi que tout commence. Au fur et à mesure que la procédure avance, M. Beret montre des signes de fatigue, exaspéré par la gestion du personnel notamment, et se réjouit à l'idée de passer le relai face au rythme et à la charge de son travail de dirigeant.	Approchant la soixantaine et étant à la tête d'une entreprise saine et dynamique, M. Beret a été contacté par la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) de Bordeaux afin de discuter de la transmission éventuelle de l'entreprise. Dubitatif au départ, M. Beret accepte toutefois et convient d'un rendez-vous avec cette dernière. Cette décision fut motivée tout d'abord par l'absence d'un successeur familial. Ses quatre enfants ont pris des chemins les éloignant soit des métiers du commerce, soit de la région. Enfin, cette décision fut animée par une part de curiosité vis-à-vis de ce que M. Corbet, conseiller en cession-reprise à la CCI, avait à lui proposer. Le dirigeant voit son avenir post-VISU comme actif. Il souhaite continuer à exploiter son réseau en exerçant à son compte des fonctions de VVP dans ce secteur d'activité et « pour quoi pas », apporter des affaires à VISU. Enfin, le manque de reconnaissance du métier de poseur le motive à envisager sérieusement, une fois déchargé de ses responsabilités et charges de direction, de s'impliquer dans le syndicat national des fabricants et poseurs.
		Relation vis-à-vis de l'entreprise	M. Beret est très attaché à son entreprise qu'il a créée et dans laquelle il a investi beaucoup d'efforts permettant qu'elle se développe et qu'elle soit saine. Ce dernier semble cependant plutôt bien vivre cette situation, rassuré quant au fait qu'il pourra trouver quelqu'un de bien pour le remplacer. L'existence "d'atomes crochus" avec M. Gure permet à M. Beret d'aborder cette phase critique avec une certaine sérénité.	M. Beret entretient une relation quasi-fusionnelle avec cette entreprise qu'il a créée et vu se développer. L'épanouissement que lui apportent ses fonctions lui permet de tenir le coup malgré des semaines parfois de 70 heures et le temps passé dans les trajets entre Bordeaux et Toulouse.
	Entourage		M. Beret est soutenu par son épouse mais pas dans son travail.	Le dirigeant dispose dans son entourage du soutien de sa famille et notamment de sa femme qui l'appuie dans sa démarche et l'aillège dans ses obligations familiales lorsque cela est nécessaire. Le contact avec des amis de longue date et anciens camarades des bancs de l'ESC Toulouse constitue une autre ressource que M. Beret apprécie notamment afin de se confier et de partager ses expériences et parfois les difficultés qu'il rencontre.

Tableau 68 - G / Porteurs du projet et processus de reprise (Cas VISU)

b. Proposition de valeur

- <u>Idée d'origine et évolutions</u>	
Repreneur	<i>Le métier de l'entreprise VISU est la prestation de services dans l'installation de surfaces publicitaires. Entre bâtiment et communication, l'entreprise se trouve à la jonction de ces deux secteurs. M. Gure ne connaît pas l'histoire de l'entreprise.</i>
Cédant	<i>La création de VISU est le résultat d'une opportunité qu'a su saisir M. Beret. En effet, ce dernier prend connaissance, par l'intermédiaire de son réseau, de la volonté d'une entreprise bordelaise, spécialisée dans la fabrication de toiles tendues destinées à la communication, de se séparer de son activité de pose. Claude Beret, séduit par cette activité qu'il perçoit comme étant proche du monde de la peinture qu'il connaît bien, décide de créer VISU en octobre 2006 et reprend deux des poseurs de cette entreprise qui dès lors se spécialise uniquement dans la conception de structures de tension de toiles. Une assistante de gestion est embauchée et rejoint l'équipe. La jeune entreprise s'installe alors aux quais de Brazza à côté de cette entreprise qui fabrique les structures en aluminium dont VISU devient le poseur privilégié. Monsieur Beret embauche une assistante de gestion, alors en stage à la CCI le jour où ce dernier s'y rend pour déposer les statuts de son entreprise. L'entreprise est rentable dès le premier exercice et n'a cessé de dégager des bénéfices. L'histoire de l'entreprise connaît un tournant en 2009 lorsque la législation encadrant la publicité en extérieur est renforcée. En effet avec l'avènement de la TLPE (Taxe Locale sur la Publicité Extérieure) et la mise en application progressive des engagements du Grenelle de l'environnement, de nombreuses enseignes durent être changées rapidement, créant une forte demande de prestation de pose d'enseignes classiques. M. Beret décide alors de saisir cette opportunité en élargissant le champ d'action de l'entreprise et en embauchant des poseurs spécialisés dans ce métier. Le slogan de l'entreprise passe ainsi de « VISU solutions toiles tendues » à « VISU solutions installe votre image ».</i>

Tableau 69 - G / Proposition de valeur / Idée d'origine et évolutions (Cas VISU)

Le repreneur potentiel ne possède pas de connaissances sur l'histoire de l'entreprise et les évolutions qu'a connu son offre depuis sa création.

- <u>Les marchés de l'entreprise</u>	
Repreneur	<i>L'entreprise VISU évolue sur une activité pour laquelle il semble exister un marché porteur. La société traite essentiellement avec des clients nationaux et quelques clients locaux mais de manière plus anecdotique. Ses clients nationaux sont de grands comptes avec lesquels les contrats sont négociés pour la plupart en relation avec le siège situé en région parisienne mais pour une prestation réalisée dans le sud-ouest.</i>
Cédant	<i>Le marché de la pose d'enseigne est perçu comme très attractif dans la mesure où une demande existe (et s'est même intensifiée depuis les évolutions récentes dans les dispositions légales encadrant l'affichage) rendant la démarche commerciale productive. En revanche, les gros contrats se négocient toujours au niveau des sièges sociaux en région parisienne. Le manque d'organisation de la profession de poseur d'enseignes constitue une opportunité pour VISU qui peut ainsi faire valoir son professionnalisme reconnu dans le métier, mais nuit à la profession qui souffre globalement d'un manque de reconnaissance.</i>

Tableau 70 - G / Proposition de valeur / Les marchés de l'entreprise (Cas VISU)

Le repreneur n'évoque pas le poids de l'environnement légal sur le dynamisme du marché ainsi que le manque d'organisation de la profession.

- <u>La concurrence</u>	
Repreneur	<i>L'entreprise possède un concurrent localement qui est bien installé mais qui ne se positionne pas sur le même créneau que VISU. Cette entreprise, que M. Beret connaît bien traite pour de petites entités localement alors que l'entreprise VISU traite principalement avec des enseignes nationales. Sur ces deux activités, l'approche n'est pas la même. L'absence de concurrence solide permet d'envisager le développement de l'entreprise sur certaines régions. M. Beret estime qu'il est ainsi possible pour l'entreprise VISU d'ouvrir une antenne dans les environs de Béziers, Montpellier ou Perpignan et propose à M. Gure son aide. En revanche, d'autres régions ne sont pas envisageables (ex. la Bretagne). M. Gure estime que M. Beret y possède éventuellement des amis en activité et ne souhaite pas les concurrencer.</i>
Cédant	<i>La position de force de l'entreprise est facilement visible en consultant l'annuaire de la profession édité par le SNES (Syndicat national de l'enseigne et de la signalétique) où VISU figure en position de prestataire de services quasi exclusif sur le Grand Sud-Ouest. La concurrence est composée essentiellement d'artisans travaillant à leur compte et pour qui la pose est souvent une activité parmi d'autres (serrurerie, électricité...). Par ailleurs, un grand nombre de ces derniers sont des sous-traitants de VISU avec qui le dirigeant entretient de très bonnes relations.</i>

Tableau 71 - G / Proposition de valeur / La concurrence (Cas VISU)

Le repreneur n'aborde pas l'engagement de l'entreprise sur la qualité de ses prestations ainsi que sur la tenue des délais.

- <u>Clientèle cible et promesse faite au client</u>	
Repreneur	<i>VISU est bien implantée dans le Sud-Ouest et semble jouir, au niveau national, d'une position de représentant de cette région pour ce type de prestation. Elle s'adresse à une clientèle composée de grands groupes nationaux avec qui elle négocie des contrats pour toute la zone Sud-Ouest.</i>
Cédant	<i>Les trois piliers de l'entreprise VISU sont, aux yeux de son dirigeant, sa prestation de service uniquement sur la pose, son grand savoir-faire sur la toile tendue de très grandes dimensions ainsi que sa notoriété dans le grand Sud-Ouest. Le dirigeant s'engage sur la qualité et les délais.</i>

Tableau 72 - G / Proposition de valeur / Clientèle cible et promesse faite au client (Cas VISU)

Le repreneur n'aborde pas l'engagement de l'entreprise sur la qualité de ses prestations ainsi que sur la tenue des délais.

c. Fabrication de la valeur

L'identification des ressources

- <u>Ressources clés dans la réussite</u>	
Repreneur	<i>1. Ressources humaines</i>
Cédant	<i>1. Ressources humaines / 2. Ressources immatérielles / 3. Moyens financiers / 4. Organisation</i>

Tableau 73 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Ressources clés dans la réussite (Cas VISU)

Les protagonistes s'accordent à considérer les ressources humaines comme la ressource-clé de l'entreprise. Le repreneur limite cependant sa réponse à cette ressource.

- <u>Ressources manquantes</u>	
Repreneur	
Cédant	1. Ressources humaines

Tableau 74 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Ressources manquantes (Cas VISU)

Le repreneur n'évoque pas les problèmes concernant la fidélisation des salariés et le recrutement délicat du fait notamment de la difficulté du métier de poseur d'enseignes.¹⁰⁷

- <u>Les locaux</u>	
Repreneur	<i>L'entreprise dispose de deux locaux, un à Toulouse dont M. Beret est propriétaire et l'autre que la société loue à Bordeaux. Cela permet à l'entreprise de rayonner sur une zone allant de la Rochelle jusqu'aux environs de Perpignan. La mise en place d'une antenne à Montpellier, longtemps considérée par le cédant permettrait d'agrandir ce rayon d'activité.</i>
Cédant	<i>L'activité est coordonnée via deux sites (Bordeaux et Toulouse) où l'entreprise possède des locaux. De configurations identiques, le local de Bordeaux accueille en plus le siège de VISU. Cette présence en deux points de la région permet à l'entreprise de disposer d'un périmètre d'action de 200km autour de chacune des villes, offrant un rayonnement allant de la Rochelle à Perpignan. M. Beret est propriétaire du site de Toulouse via une SCI mais reste locataire de celui de Bordeaux. Une opportunité d'expansion vers le sud-est via l'ouverture d'un troisième local à Montpellier est envisageable mais reste à la charge et à la volonté du repreneur, M Beret n'ayant « plus 30 ans ».</i>

Tableau 75 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les locaux (Cas VISU)

Les protagonistes s'accordent sur l'état des locaux de l'entreprise et sur les évolutions possibles.

¹⁰⁷ L'interprétation du cédant concernant ce problème de ressources humaines est abordé dans la suite de cette sous-section.

- <u>Le matériel de production</u>	
Repreneur	<i>VISU possède aussi des véhicules utilitaires permettant de transporter les poseurs et leurs outillages. Les nacelles et autres engins de chantier dont elle a besoin sont loués auprès d'enseignes spécialisées.</i>
Cédant	<i>L'entreprise possède deux véhicules utilitaires permettant le transport des poseurs ainsi que du matériel de pose. En cas de besoin, la société fait appel à des loueurs de véhicule. En ce qui concerne les nacelles et autres machines, VISU traite avec des sociétés de location telles que Loxam ou Kiloutou. Les tarifs sont négociés directement avec le siège par M. Beret afin d'en réduire le coût.</i>

Tableau 76 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Le matériel de production (Cas VISU)

Le repreneur n'évoque pas le fait que les tarifs sont négociés en direct par le dirigeant avec le siège de ces entreprises afin de bénéficier de tarifs avantageux.

- <u>Les matériaux</u>	
Repreneur	<i>En tant que prestataire de pose, la question des matières premières ne se pose pas.</i>
Cédant	<i>L'entreprise ne produisant rien, elle ne s'approvisionne essentiellement qu'en éléments de quincaillerie auprès de magasins de bricolage.</i>

Tableau 77 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les matériaux (Cas VISU)

Les protagonistes s'accordent à reconnaître la faible importance de ce type de ressources du fait du métier de l'entreprise.

- <u>Les ressources humaines</u>	
Repreneur	<i>M. Beret est la ressource centrale de l'entreprise VISU. Entrepreneur à l'origine de son succès, il possède tous les contacts permettant son bon fonctionnement. Il a su s'entourer de personnes sur Bordeaux et Toulouse mais il est la seule ressource réellement irremplaçable de l'entreprise. Cette situation pose d'ailleurs problème à M. Gure qui y voit une faiblesse compliquant la transmission. M. Beret en est conscient et propose au repreneur potentiel de travailler pour lui en tant qu'apporteur d'affaires une fois la période de cohabitation terminée. Cette proposition semble convenir au repreneur qui comprend l'intérêt qu'y voit le cédant et envisage les bénéfices qu'il pourrait en tirer. M. Beret fait appel à des intérimaires qui souvent ne sont pas fiables. Cela pose problème dès lors que les prestations ne peuvent pas être réalisées s'il manque l'un des poseurs. La politique de rémunération ne comprend pas de systèmes de primes et présente des salaires d'un niveau normal.</i>
Cédant	<i>La ressource humaine est aux yeux de son dirigeant l'actif le plus important de l'entreprise VISU dans la création de valeur pour le client. L'entreprise motive ses employés en offrant des salaires attractifs et une structure à taille humaine où chacun est en contact direct avec le patron et le client. Une difficulté réside dans le turnover important des employés. M. Beret rattache ce turnover, d'une part, à la difficulté du travail de poseur qui implique des horaires décalés et parfois de « grosses semaines » et, d'autre part, à une évolution dans les attentes et aspirations des individus qui ne recherchent pas forcément la stabilité et pour qui le salaire n'est pas une motivation.</i>

Tableau 78 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les ressources humaines (Cas VISU)

Les protagonistes s'accordent à reconnaître l'importance des ressources humaines dans le fonctionnement de l'entreprise. Le repreneur n'évoque cependant pas le problème de turnover important auquel fait face l'entreprise. Les protagonistes ne sont pas d'accord concernant le niveau des salaires versés aux salariés. Le repreneur souligne en revanche le poids de M. Beret dans les ressources humaines de l'entreprise, chose que n'évoque pas le cédant.

- <u>Les moyens financiers</u>	
Repreneur	<i>L'entreprise n'a pas particulièrement de problèmes de trésorerie et possède un faible niveau d'endettement.</i>
Cédant	<i>La trésorerie est au cœur des attentions du dirigeant pour une entreprise qui paie ses fournisseurs à 34 jours en moyenne alors que ses clients ne la règlent qu'à 72 jours en moyenne. L'entreprise présente un faible niveau d'endettement.</i>

Tableau 79 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les moyens financiers (Cas VISU)

Le repreneur n'est pas conscient des difficultés liées à la gestion de la trésorerie pour une activité où les délais de paiement sont considérables et en défaveur de l'entreprise.

- <u>Les moyens immatériels</u>	
Repreneur	<i>VISU jouit d'une bonne réputation et apparaît comme le représentant dans la région sur son métier. Le réseau du cédant constitue une ressource cruciale dans son succès.</i>
Cédant	<i>L'entreprise jouit d'une certaine réputation dans le grand Sud-Ouest. Cette dernière repose sur: la qualité de ses services, le suivi et la réactivité qu'elle offre à ses clients, les nombreuses références qu'elle affiche et la fidélité dont elles lui font preuve.</i>

Tableau 80 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les moyens immatériels (Cas VISU)

Les protagonistes s'accordent à reconnaître l'importance de la réputation dont bénéficie l'entreprise dans sa région. Le repreneur souligne en plus le rôle du réseau de son actuel dirigeant dans le bon fonctionnement de l'entreprise.

- <u>L'organisation</u>	
Repreneur	<i>Le repreneur ne dispose pas d'information sur l'organisation au sens large de l'entreprise.</i>
Cédant	<i>La force de l'entreprise est qu'elle a un fonctionnement calqué sur le monde du bâtiment mais offert au monde de la communication qui y voit un gage de professionnalisme et de confiance.</i>

Tableau 81 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / L'organisation (Cas VISU)

Le repreneur ne présente pas une connaissance suffisante de l'organisation de l'entreprise afin d'y repérer les éléments prépondérants dans le fonctionnement de l'entreprise.

La capacité à agencer les ressources

- <u>Organisation et missions du dirigeant</u>	
Repreneur	<i>M. Beret consacre une grande partie de son temps à de la gestion administrative. Ce dernier juge ces tâches chronophages et a entrepris des démarches pour s'en décharger. Cela passe par des embauches, une réorganisation des missions et de la délégation. La mission principale du dirigeant est la prospection afin de remplir le carnet de commandes.</i>
Cédant	<i>Le dirigeant partage son temps en parts égales entre la gestion administrative de l'entreprise et la fonction commerciale, alternant entre Bordeaux et Toulouse. La gestion quotidienne est cependant très chronophage et M. Beret regrette de ne pouvoir, à l'heure actuelle « sortir » davantage du bureau et ainsi ramener d'avantage d'affaires. Cette situation est cependant amenée à changer, M. Beret ayant entrepris une restructuration de l'organisation des postes visant, à terme, à le dégager de ses tâches administratives.</i>

Tableau 82 - G / Fabrication de la valeur / Capacité à agencer les ressources / Organisation et missions du dirigeant (Cas VISU)

Les protagonistes s'accordent quant à l'organisation actuelle des missions du dirigeant ainsi que sur les efforts entrepris afin d'en modifier le contenu.

- <u>Cycle de fabrication</u>	
Repreneur	<i>A réception d'une commande, M. Beret négocie avec le client pour que les supports soient livrés directement sur le lieu de la pose. Il programme alors l'intervention en se laissant une marge de sécurité d'un ou deux jours au cas où la livraison prenne du retard. Ce mode de fonctionnement convient à M. Beret qui souhaite éviter tout stockage dans ses locaux qui implique une perte de temps considérable (chargement et transport des supports). Le dirigeant envoie alors un de ses techniciens poseurs et fait appel si besoin à un artisan dans la zone de pose pour l'assister.</i>
Cédant	<i>Le cycle de fabrication de la valeur suit le schéma suivant : M. Beret prend connaissance d'un besoin chez une entreprise pour lequel il calcule et édite un devis détaillant le tarif pour la prestation de pose ; l'acceptation du devis par le client génère le bon de commande qui déclenche la planification du chantier de pose ; l'entreprise reçoit dans l'un de ses locaux le matériel à poser et se charge de l'amener sur le lieu de pose ; les poseurs réalisent le chantier et prennent des clichés qui seront immédiatement envoyés accompagnés du procès-verbal de pose ; la facture sera éditée et envoyée par la secrétaire qui est présente trois fois par mois à cet effet. Le service peut se limiter à la prestation de pose mais peut aussi inclure, en sous-traitance, la conception graphique, la production de la toile et du cadre de tension. Sur la facture apparaissent en plus les frais de location de nacelles.</i>

Tableau 83 - G / Fabrication de la valeur / Capacité à agencer les ressources / Cycle de fabrication (Cas VISU)

Le repreneur possède une vision réduite du processus de fabrication n'incluant notamment pas les prestations comprenant plus que de la simple pose et faisant intervenir des sous-traitants.

- <u>Capacité à délivrer l'offre</u>	
Repreneur	<i>Le professionnalisme reconnu de l'entreprise associé au charisme de son dirigeant lui permettent de décrocher les contrats.</i>
Cédant	<i>L'entreprise traite dans le milieu de la communication comme il traitait dans le bâtiment et cela constitue une force aujourd'hui pour un monde de la communication qui est très loin du terrain.</i>

Tableau 84 - G / Fabrication de la valeur / Capacité à agencer les ressources / Capacité à délivrer l'offre (Cas VISU)

Les protagonistes ne s'accordent pas sur ce qui fonde la capacité de l'entreprise à capter des contrats. Le repreneur l'explique par le professionnalisme reconnu et le charisme de son dirigeant alors que le cédant considère cette capacité à délivrer l'offre comme

provenant de l'application au monde de la communication d'une approche empruntée au monde du bâtiment.

d. Synthèse de la comparaison de la dimension Génération

Le graphique ci-dessous résume la comparaison repreneur/cédant des items constituant la dimension Génération du BM.¹⁰⁸ Avec 65 % des items présentant de la carence et seulement 41% en concordance, on peut conclure que le repreneur ne possède qu'une représentation partielle de la dimension Génération du BM de l'entreprise qu'il souhaite reprendre. Il ignore, par exemple, l'histoire de VISU ainsi que les évolutions connues dans le temps, le poids de l'environnement légal dans l'activité ou encore la composition des concurrents locaux. La fabrication de la valeur est un peu mieux connue bien qu'un niveau important de carence subsiste. La dissonance observée concerne le niveau de rémunération des salariés, jugé considérable par le cédant et faible par le repreneur, ainsi que sur ce qui fonde la capacité de l'entreprise à capter des contrats, le cédant l'expliquant par la philosophie de l'entreprise et le repreneur, par les compétences de son dirigeant.

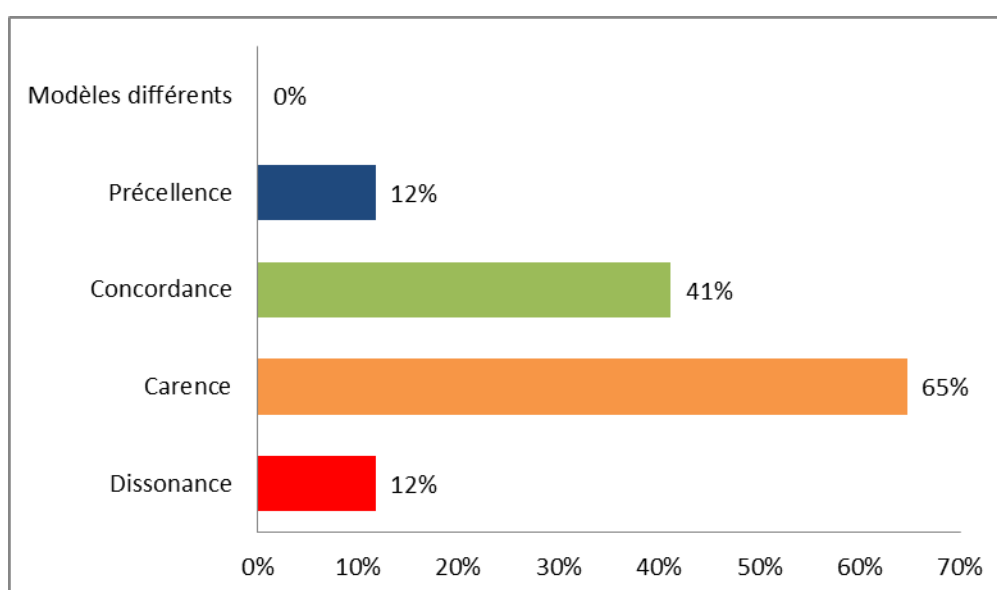


Figure 27 - Dimension Génération : synthèse de la comparaison (Cas VISU)

¹⁰⁸ Le tableau de synthèse de la comparaison des items relatifs à la dimension Génération, à partir duquel a été réalisé ce graphique, est fourni en annexes (cf. Annexes IV).

5.2.3. Comparaison de la dimension Rémunération de la valeur

a. Sources et volumes de revenus

- <u>Chiffre d'affaires</u>	
Repreneur	<i>L'entreprise génère un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 600-700k€.</i>
Cédant	<i>La société affiche un chiffre d'affaires annuel variant entre 500k€ et 700k€.</i>

Tableau 85 - R / Sources et volumes des revenus / Chiffre d'affaires (Cas VISU)

Les protagonistes s'accordent sur le chiffre d'affaires de l'entreprise.

- <u>Répartition du chiffre d'affaires par type de clients</u>	
Repreneur	<i>L'intégralité des revenus de l'entreprise provient de clients « grands comptes ». Il s'agit de grands groupes de l'optique (ex. Alain Afflelou ou ses concurrents), de la construction (ex. Lapeyre) ou encore du travail temporaire. Les contrats se négocient souvent à Paris directement auprès du siège de l'entreprise.</i>
Cédant	<i>VISU s'adresse essentiellement à deux types de clients. Les fabricants de toiles tendues et d'enseignes représentent 50% du chiffre d'affaires, l'autre moitié provenant de régies publicitaires et d'agences de publicité. L'entreprise décroche en moyenne quatre contrats par an en participant à des appels d'offres. Ces contrats, bien que générant des revenus importants, présentent une attractivité limitée, tant la procédure est lourde et complexe. Claude Beret s'associe ainsi souvent à de gros fabricants afin de bénéficier de leur expertise et des moyens que ces derniers allouent à ce type de procédure. Il est fréquent en effet que dans certaines entreprises de taille importante, il y ait un salarié à temps plein assigné à monter les dossiers de candidatures à des appels d'offres. A titre d'exemple, un contrat a été décroché récemment sur ce schéma avec le centre commercial Mériadeck à Bordeaux. Ce dernier a représenté à lui seul 15% du chiffre d'affaires. Une autre difficulté à remporter des appels d'offres tient au niveau des prix affichés par l'entreprise VISU. Son dirigeant est en effet conscient que l'entreprise n'est pas reconnue pour être bon marché et que ceci pourrait à terme présenter un risque pour le volume d'activité.</i>

Tableau 86 - R / Sources et volumes des revenus par type de clients (Cas VISU)

Le repreneur possède une vision réduite de la répartition du chiffre d'affaires de l'entreprise par type de clients en n'évoquant pas les régies publicitaires et agences de

publicité ou encore les stratégies partenariales permettant à l'entreprise de décrocher des contrats dans le cadre de procédures d'appels d'offres.

- <u>Répartition du chiffre d'affaires par type de prestations</u>	
Repreneur	<i>A l'origine, l'entreprise VISU réalisait l'intégralité de son chiffre d'affaires sur la prestation de pose de grands panneaux. A l'heure actuelle, le chiffre d'affaires se partage en deux parts égales entre la prestation de pose de grands panneaux et la pose d'enseignes plus petites.</i>
Cédant	<i>Le chiffre d'affaires provient aujourd'hui majoritairement (60%) de la pose d'enseignes classiques, la pose de toiles tendues ne représentant plus que 40%. Cela est problématique étant donné le positionnement de l'entreprise VISU, dont l'image d'experte dans la pose de la toile tendue pourrait souffrir de cette tendance alors même que cette expertise représentait 90% du chiffre d'affaires en 2006.</i>

Tableau 87 - R / Sources et volumes des revenus par type de prestations (Cas VISU)

Les protagonistes s'accordent sur la répartition du chiffre d'affaires par type de prestations.

b. Performances de l'entreprise

- <u>Eléments financiers</u>	
Repreneur	<i>L'entreprise VISU est saine financièrement et affiche une bonne performance. Avec un chiffre d'affaires stable depuis 3 ans, elle dispose d'un bon fonds de roulement et d'un faible taux d'endettement. L'étude réalisée à ce sujet par la CCI ainsi que celle réalisée par l'expert-comptable de M. Gure s'accordent à dire qu'" il n'y avait pas le loup".</i>
Cédant	<i>Les résultats de l'entreprise sont jugés globalement bons pour une entreprise faiblement endettée. La variation du chiffre d'affaires n'est pas l'indicateur que M. Beret privilégie dans son appréciation de la performance de l'entreprise. En effet, il arrive que durant un exercice l'entreprise affiche un chiffre d'affaires important mais pour lequel le recours à la sous-traitance a été tellement élevé que le bénéfice ne sera pas pour autant meilleur.</i>

Tableau 88 - R / Performances de l'entreprise / Eléments financiers (Cas VISU)

Les protagonistes s'accordent sur l'état financier de l'entreprise qu'ils jugent bon. Le cédant aborde un élément non évoqué par le repreneur concernant le poids à accorder au chiffre d'affaires dans ce type d'activité de prestation.

- <u>Eléments non financiers</u>	
Repreneur	<i>M. Gure juge la performance non-financière de l'entreprise comme bonne. En effet, le charisme de son dirigeant à la tête d'une bonne équipe permet à la structure de prospérer. Le bon climat qu'il semble y régner en est une preuve visible. M. Gure n'est cependant pas allé vérifier l'importance de la notoriété dont bénéficie l'entreprise auprès de ses concurrents ou partenaires.</i>
Cédant	<i>L'entreprise est performante aujourd'hui de par sa capacité à capter les affaires, grâce notamment au réseau dont elle dispose, et à fidéliser les clients. Le rôle de M. Beret dans l'obtention de nouvelles affaires est prépondérant.</i>

Tableau 89 - R / Performances de l'entreprise / Eléments non financiers (Cas VISU)

Les protagonistes s'accordent sur les performances non-financières de l'entreprise.

- <u>Carnet de commandes</u>	
Repreneur	<i>Le carnet de commandes de l'entreprise offre une visibilité à environ deux semaines. Les chantiers sont souvent programmés dans l'urgence notamment lorsque les créatifs tardent à envoyer les supports à l'imprimeur qui les expédie en retard et ainsi de suite. L'entreprise se doit d'être flexible afin de s'assurer la satisfaction du client.</i>
Cédant	<i>Le carnet de commande n'offre qu'une très faible visibilité, de l'ordre de deux semaines. M. Beret explique ce phénomène par la structure d'un secteur de la communication dont la faiblesse dans l'organisation crée une pression sur les prestataires pour lesquels l'urgence est omniprésente. Les gros contrats obtenus via des procédures d'appel d'offres permettent cependant une meilleure visibilité. Un pan entier de mur dans les bureaux du siège est consacré à ce planning, permettant à M. Beret ainsi qu'à ses collaborateurs de garder ce dernier à portée de vue.</i>

Tableau 90 - R / Performances de l'entreprise / Carnet de commandes (Cas VISU)

Les protagonistes s'accordent sur le carnet de commande de l'entreprise et la faible visibilité qu'il offre à son dirigeant.

- <u>Suivi de la performance</u>	
Repreneur	<i>L'expert-comptable de M. Beret s'occupe du suivi de la performance et communique deux fois par mois un document de synthèse qui permet au dirigeant de faire le point.</i>
Cédant	<i>Le suivi de la performance de l'entreprise est réalisé par l'expert-comptable de M. Beret qui a conçu un tableau de bord offrant une visibilité au dirigeant sur le niveau de l'activité au regard des objectifs fixés.</i>

Tableau 91 - R / Performances de l'entreprise / Suivi de la performance (Cas VISU)

Les protagonistes s'accordent sur l'absence, en interne, d'outils de gestion permettant un suivi de la performance de l'entreprise. Le dirigeant a recours pour cela aux services d'un expert-comptable.

- <u>Investissements</u>	
Repreneur	<i>Le cédant a entrepris des changements dans l'organigramme de son entreprise en vue notamment de la préparer à fonctionner sans lui. Cela constitue un investissement dans la mesure où ça se traduit par l'embauche d'un technicien possédant de l'expérience dans la gestion d'une équipe et la promotion d'un technicien de pose possédant, aux yeux de M. Beret, les compétences de gestionnaire recherchées. L'objectif est de disposer de deux « lieutenants » sur qui le dirigeant peut se reposer pour la gestion opérationnelle de VISU afin de pouvoir se consacrer à la gestion commerciale.</i>
Cédant	<i>M. Beret a entrepris une restructuration de l'organisation des postes visant, à terme, à le dégager de ses tâches administratives. Cela sera possible grâce à l'embauche d'un logisticien-poseur sur le site de Bordeaux et la mise en place d'un chargé d'affaires sur chacun des pôles qui assumera la responsabilité de sa zone géographique, assurant en autonomie le fonctionnement quotidien de l'entreprise.</i>

Tableau 92 - R / Performances de l'entreprise / Investissements (Cas VISU)

Les protagonistes s'accordent sur la nature des investissements en cours dans l'entreprise qui permettront, à terme, de réduire le poids du dirigeant dans la gestion opérationnelle, lui permettant ainsi de se consacrer à la gestion commerciale.

- <u>Objectifs</u>	
Repreneur	<i>Le chiffre d'affaires de l'entreprise est réalisé pour moitié auprès de 12 clients et présente ainsi une dépendance importante envers un nombre réduit d'acteurs. Le dirigeant s'est fixé comme objectif d'y remédier en trouvant de nouveaux clients notamment.</i>
Cédant	<i>L'objectif du dirigeant n'est pas aujourd'hui de faire grandir l'entreprise mais plutôt de modifier la composition de son portefeuille de clients. En effet, la société réalise près de 50% de son chiffre d'affaires auprès de 12 clients. M. Beret surveille de très près le pourcentage de chiffre d'affaires que représente son premier client, à savoir une dizaine de pourcents. Cette part révèle, en effet, la dépendance envers ce dernier et M. Beret, étant bien conscient qu'« il n'est pas bon de mettre tous ses œufs dans le même panier », ne souhaite pas voir cette dernière augmenter.</i>

Tableau 93 - R / Performances de l'entreprise / Objectifs (Cas VISU)

Le repreneur a connaissance de l'objectif de restructuration du portefeuille clients que s'est donné le cédant et en comprend l'utilité.

c. Synthèse de la comparaison de la dimension Rémunération

Avec 89% des items de la dimension Rémunération présentant de la concordance (cf. figure ci-dessous¹⁰⁹), nous pouvons conclure que le repreneur potentiel de l'entreprise VISU possède une bonne connaissance de la manière avec laquelle l'entreprise se rémunère la valeur créée. Les 22% d'items de cette dimension présentant de la carence concernent : la diversité de clients avec qui fait affaire l'entreprise, dont certains ne sont pas évoqués par le repreneur, ainsi que les limites dans l'utilisation du chiffre d'affaires comme indicateur de la performance de l'entreprise compte tenu de son métier.

¹⁰⁹ Le tableau de synthèse de la comparaison des items relatifs à la dimension Rémunération, à partir duquel a été réalisé ce graphique, est fourni en annexes (cf. Annexes IV).

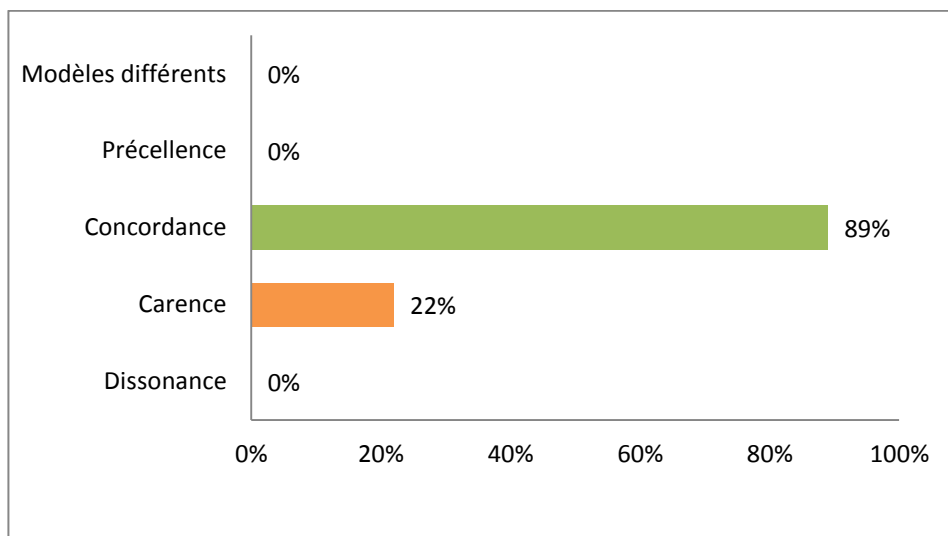


Figure 28 - Dimension Rémunération : synthèse de la comparaison (Cas VISU)

5.2.4. Comparaison de la dimension Partage

a. Les parties prenantes

- <u>Les fournisseurs</u>	
Repreneur	<i>Les fournisseurs n'occupent pas une place importante dans le fonctionnement de l'entreprise. M. Gure n'a pas éprouvé le besoin de prendre connaissance de ces derniers.</i>
Cédant	<i>On peut distinguer deux types de fournisseurs avec lesquels travaille l'entreprise VISU : les fournisseurs de ressources physiques et les fournisseurs de ressources humaines. Afin de réaliser ses prestations de service de pose, la TPE a besoin de matériels (ex. nacelle) qu'elle loue auprès de Kiloutou ou de Loxam, de toiles et de structures de tension dont la fabrication peut être sous-traitée auprès d'entreprises telles que BS2i. M. Beret entretient de bonnes relations avec les différents interlocuteurs. Il connaît bien la directrice de la société BS2i qui propose des prix intéressants tout en étant un partenaire fiable et réactif. Les contrats de locations de nacelles sont négociés en direct au siège parisien par M. Beret, permettant à l'entreprise de bénéficier de tarifs avantageux. La prestation de pose peut être assurée, selon le volume d'activité, par les salariés de VISU, par des sous-traitants ou encore par des intérimaires. M. Beret possède un réseau de sous-traitants avec qui il entretient d'excellentes relations. La flexibilité qu'apportent ces derniers à l'entreprise est récompensée par du travail et un accompagnement personnalisé allant, pour certains, jusqu'à la réalisation de la comptabilité et des formalités administratives. Ces sous-traitants sont des artisans qui travaillent à leur compte et pour qui la pose d'enseignes n'est qu'une activité parmi d'autres. Ils peuvent ainsi être électriciens ou serruriers et sont parfois d'anciens salariés de VISU devenus auto-entrepreneurs. Le recours à l'intérim se fait via deux agences locales, situées respectivement à Bordeaux et à Toulouse ainsi que par le biais d'un réseau national. L'entreprise Randstadt est ainsi un fournisseur de main-d'œuvre pour l'entreprise VISU en plus d'être l'une de ses clientes en ce qui concerne la prestation de pose de ses enseignes.</i>

Tableau 94 - P / Les parties prenantes / Les fournisseurs (Cas VISU)

Le repreneur ne possède aucune connaissance des fournisseurs et des rapports entretenus avec ces derniers.

- <u>Les clients</u>	
Repreneur	<i>La société VISU travaille essentiellement avec des clients "grands comptes". M. Gure n'a pris connaissance que des noms ainsi que de la part occupée par chacun d'entre eux en termes de chiffre d'affaires ("C'était juste les clients et le CA c'est tout, je n'ai pas été au-delà car après au-delà on signe un protocole"). Les douze premiers clients représentent près de la moitié du chiffre d'affaires de l'entreprise. Il s'agit de grands groupes dont le siège se situe souvent à Paris. L'autre moitié du chiffre d'affaires est réalisée auprès d'enseignes locales.</i>
Cédant	<i>La société VISU possède un nombre relativement important de clients de taille très variable. Près de la moitié de ses revenus provient de douze clients et les quatre plus importants représentent près de 40% du chiffre d'affaires. La société RC, une référence dans le secteur de la fabrication d'enseignes, constitue le premier client de VISU en termes de volume de chiffre d'affaires. M. Beret entretient de très bonnes relations avec son dirigeant qui assure par ailleurs la présidence du syndicat de la profession (SNES). Cette collaboration permet à M. Beret d'accéder à des affaires dans tout le Grand Sud-Ouest en bénéficiant du réseau commercial de son client pour qui il est souvent le prestataire privilégié. Certains clients jouent un rôle important dans la réputation de VISU. A titre d'exemple, le fait de travailler pour un grand groupe tel que JC Decaux permet à la société de renforcer son image de professionnalisme et de décrocher ainsi plus facilement d'autres contrats.</i>

Tableau 95 - P / Les parties prenantes / Les clients (Cas VISU)

Le repreneur ne possède qu'une connaissance très sommaire des clients de l'entreprise.

- <u>Les salariés</u>	
Repreneur	<i>M. Gure n'a pas eu la possibilité durant les 10 mois d'évaluation et de négociation d'échanger avec les salariés. Les entrevues avec M. Beret étaient quasi-systématiquement programmées en dehors des heures de travail ou lorsque les salariés étaient en intervention. Les rares fois où M. Gure les a croisés dans les locaux, ce dernier a dû se faire passer pour un fournisseur ou un client potentiel, le dirigeant souhaitant garder secret son souhait de transmettre.</i>
Cédant	<i>La société VISU propose des salaires attractifs et un cadre humain à ses salariés. Le travail reste cependant éprouvant, les horaires étant souvent décalés et les semaines chargées. Le salarié est en contact direct avec un dirigeant à son écoute ainsi qu'avec les clients. La société souffre cependant d'un turnover important qui complique le fonctionnement optimal de l'entreprise et mobilise une part non négligeable de l'emploi du temps de son dirigeant.</i>

Tableau 96 - P / Les parties prenantes / Les salariés (Cas VISU)

Le repreneur ne possède que très peu d'informations sur les salariés qu'il n'a pas encore rencontré du fait de la volonté du cédant de garder secret l'opération à ce stade du précoce du processus.

- <u>Le dirigeant</u>	
Repreneur	<i>M. Beret occupe une place centrale dans l'entreprise. Il s'agit d'un homme qui impose le respect et qui commande ses équipes avec fermeté mais affection. Il dispose d'un vaste réseau permettant de remplir le planning d'interventions de l'entreprise. Son travail l'occupe jusqu'à 70 heures par semaine et il semble épanoui par ce qu'il fait bien qu'il montre des signes de fatigue.</i>
Cédant	<i>Le dirigeant de VISU apporte son expérience, son réseau et ses compétences commerciales à l'entreprise qu'il a créé. Sa société lui permet en échange de s'épanouir tant professionnellement, en assumant des responsabilités à la hauteur de ses ambitions, que socialement en lui offrant la possibilité de vivre dans le Sud-Ouest où est installée sa famille. Le dirigeant ne compte pas ses heures et entretient une relation quasi-fusionnelle avec son entreprise.</i>

Tableau 97 - P / Les parties prenantes / Le dirigeant (Cas VISU)

Les protagonistes s'accordent sur la place qu'occupe le dirigeant au sein de l'entreprise en tant que partie prenante essentielle au fonctionnement de l'entreprise.

- <u>Les autres parties prenantes</u>	
Repreneur	<i>M. Beret appartient au syndicat régissant les métiers de l'enseigne publicitaire. Ce dernier souhaite y occuper une plus grande place à l'avenir afin de participer notamment à la reconnaissance du métier de poseur. Le dirigeant est épaulé de son expert-comptable qui l'aide à prendre les bonnes décisions. Le dirigeant est accompagné par M. Corbet, conseiller à la Chambre de Commerce et d'Industrie, dans la préparation et la conduite du processus de transmission de l'entreprise.</i>
Cédant	<i>L'entreprise est affiliée au syndicat de la profession (SNES) dans lequel M. Beret souhaite augmenter son implication pour permettre notamment une meilleure reconnaissance du métier de poseur. Ce syndicat lui offre une certaine visibilité via la publication de l'annuaire de la profession où VISU apparaît en position de force sur la région. Le réseau constitué par cette association est aussi une ressource importante pour une activité où les relations d'homme à homme jouent un rôle certain dans l'obtention d'affaires. M. Beret reçoit le soutien de la CCI de Bordeaux dans le cadre de la préparation à la transmission. Son conseiller, M. Corbet, l'accompagne dans la démarche de préparation à la cession (valorisation, exploitation des pistes possibles...) et lui sélectionne des repreneurs potentiels que ce dernier rencontre. M. Beret reconnaît que sans l'action de M. Corbet, le problème de la transmission ne serait encore qu'au stade de la réflexion. Le dirigeant reçoit enfin le soutien de son expert-comptable qui l'accompagne et le conseil dans ses fonctions de direction en lui permettant notamment d'avoir une visibilité sur les performances de l'entreprise.</i>

Tableau 98 - P / Les parties prenantes / Les autres parties prenantes (Cas VISU)

Les protagonistes s'accordent sur les autres parties prenantes nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.

b. Les conventions relatives au secteur et à l'entreprise

- <u>Le poids du réseau dans l'obtention d'affaires</u>	
Repreneur	<i>Travaillant essentiellement avec des grands groupes possédant leurs sièges en région parisienne, l'obtention des contrats de prestation de pose nécessite une approche adaptée. La prospection et la négociation ne pouvant pas se faire au niveau local, M. Beret doit donc réaliser des déplacements fréquents afin de rencontrer les bons interlocuteurs. L'accès à ces derniers se fait grâce au réseau qu'a su se constituer M. Beret au fil du temps et qui comporte tant, des régies et des agences publicitaires, que des représentants du syndicat professionnel dans lequel il est, par ailleurs, très actif.</i>
Cédant	<i>Les grandes entreprises qui forment la principale cible de clientèle de l'entreprise VISU possèdent un mode de fonctionnement spécifique. Tout se décide au niveau du siège et le responsable présent sur les lieux de l'intervention n'a souvent aucun pouvoir de décision sur le choix du prestataire. Décrocher des contrats de prestation de pose nécessite de pouvoir rencontrer les décideurs. Il faut pour cela connaître du monde et être visible et reconnu auprès des clients mais aussi des agences de communication qui réalisent les supports et ont souvent un pouvoir de décision dans le choix du prestataire.</i>

Tableau 99 - P / Les conventions relatives au secteur / Le poids du réseau dans l'obtention d'affaires (Cas VISU)

Le repreneur a conscience du poids du réseau dans l'obtention d'affaires pour un secteur particulier possédant son mode de fonctionnement spécifique.

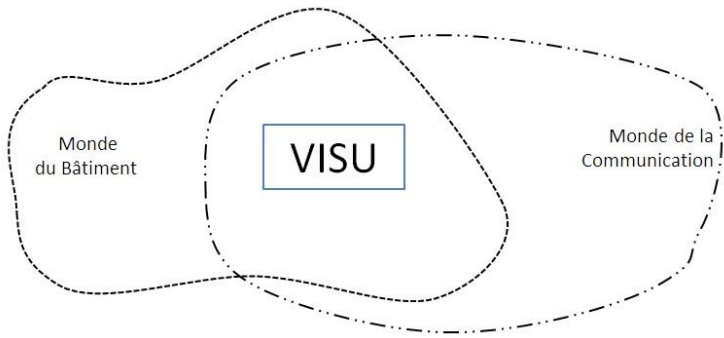
- <u>Une activité à la jonction entre deux mondes</u>	
Repreneur	<i>L'entreprise VISU intervient sur un secteur qui constitue un mix entre le monde de la communication et celui du bâtiment. Il s'agit cependant d'un prestataire de services avant toute chose évoluant dans un "monde particulier" proche du terrain et où il faut une certaine proximité avec les techniciens.</i>
Cédant	<i>L'entreprise VISU se trouve, comme le souligne son dirigeant, entre deux mondes : celui du bâtiment et celui de la communication (cf. figure ci-dessous). En effet, les horaires y sont atypiques avec des prestations souvent effectuées à des créneaux décalés très tôt le matin ou en pleine nuit. Les conditions de travail sont difficiles, avec des interventions sur des nacelles à plusieurs mètres du sol quelles que soient les conditions météorologiques. Le rythme de travail est intense avec des semaines très chargées modulant fortement d'un mois à l'autre du fait du fonctionnement par appel d'offres. La société évolue par ailleurs dans le monde de la communication avec des prestations souvent programmées dans l'urgence, des modifications de dernière minute et des délais imprévisibles avec certaines agences de publicité. Chacun de ces « univers » possède son mode de fonctionnement, ses règles plus ou moins explicites, autrement dit ses conventions. Une force de l'entreprise est de posséder les connaissances et les savoir-faire lui permettant d'évoluer dans cette jonction, chose qui peut être délicate pour un artisan travaillant à son propre compte. La capacité de son dirigeant à mobiliser un réseau de parties prenantes possédant des ramifications dans chacun de ces domaines, apparaît comme un élément important dans la réussite de l'entreprise.</i> 

Tableau 100 - P / Les conventions relatives au secteur / Une activité à la jonction entre deux mondes (Cas VISU)

Le repreneur a conscience des particularités liées au positionnement de l'entreprise VISU à cheval entre deux « mondes »¹¹⁰ que sont celui du bâtiment et celui de la communication.

¹¹⁰ Le terme « monde » est employé par le cédant et le repreneur.

- <u>La relation avec les salariés</u>	
Repreneur	<i>Le fonctionnement de l'entreprise dépend en grande partie de son dirigeant. Sa capacité à diriger ses employés, notamment à distance, repose sur la légitimité qu'il a acquise au fil du temps. M. Beret semble très attaché à ses salariés qu'il dirige avec fermeté et affection à la fois, à la manière d'un père de famille. Il sait convaincre en usant de son charisme et il est difficile de lui dire non. Enfin, son réseau dont il fait bénéficier l'entreprise apparaît comme une ressource cruciale sans laquelle l'entreprise ne pourrait générer le niveau de revenu actuel.</i>
Cédant	<i>M. Beret dirige son entreprise comme s'il s'agissait de sa famille. Il est tolérant avec ses salariés de qui il n'attend pas la perfection mais plutôt des efforts. Il attend de ces derniers qu'ils lui disent tout et qu'ils soient sincères. Lorsqu'un chantier se passe mal, le dirigeant veut le savoir et estime que le bon fonctionnement de l'entreprise implique davantage que de simples rapports marchands au sein de l'entreprise. Il n'y a pas de distance entre les salariés et le dirigeant, les rapports sont francs et directs. Il arrive que le ton monte mais cela permet de remettre les choses à plat et de ressouder les liens.</i>

Tableau 101 - P / Les conventions relatives à l'entreprise / La relation avec les salariés (Cas VISU)

Les protagonistes s'accordent sur le mode de fonctionnement de l'entreprise qui est centré sur un dirigeant adoptant une posture paternaliste vis-à-vis de ses salariés. Le repreneur souligne cependant l'importance que revêtent la capacité à diriger du cédant et surtout son réseau dans le bon fonctionnement de l'entreprise. Ces éléments constituent des freins pour le repreneur qui peut s'interroger sur le coût que représentera le départ de M. Beret, tant en termes managériaux (légitimité et management) que de ressources (appauvrissement du réseau de l'entreprise).

c. L'écosystème

- <u>Ecosystème de l'entreprise</u>	
Repreneur	
Cédant	<i>L'évolution de l'environnement légal tend à stimuler le marché ainsi qu'à en modifier la structure. L'attention croissante portée par la société à des notions de pollution visuelle notamment devrait faire baisser la demande pour les grandes toiles tendues au profit de la pose d'enseignes plus classiques. Cette tendance devrait s'accélérer avec l'augmentation du taux de la taxe s'appliquant à la superficie des supports publicitaires.</i>

Tableau 102 - P / L'écosystème de l'entreprise (Cas VISU)

Le repreneur ne semble pas analyser l'impact qu'aura à terme l'évolution de l'environnement légal de l'entreprise sur son business model.

d. Synthèse de la comparaison de la dimension Partage

Le graphique suivant résume la comparaison des perceptions des protagonistes vis-à-vis des items de la dimension Partage du BM.¹¹¹ Le repreneur possède une bonne connaissance de la place occupée par le dirigeant en tant que partie prenante au cœur du BM de l'entreprise VISU. Il semble par ailleurs maîtriser les conventions en jeu, qu'elles soient relatives au secteur d'activité ou bien à l'entreprise. Ainsi, 50% des items de cette dimension présentent de la concordance. Les 40% d'items marqués par de la carence concernent les parties prenantes de l'entreprise avec qui le repreneur n'a eu aucun contacts. Il s'agit des fournisseurs, des clients et des salariés. Le souhait du cédant de garder secret sa volonté de céder en constitue une explication. L'autre élément de carence concerne l'absence d'une vision d'ensemble de la part du repreneur, qui n'évoque pas l'évolution de l'environnement légal, comme étant une variable pouvant affecter le BM de l'entreprise VISU. L'observation de précellence concerne l'accent qui est mis par le repreneur sur le poids de l'actuel dirigeant dans le fonctionnement de l'entreprise. Nous pouvons penser que le cédant, s'inscrivant dans une logique de mise en vente de l'entreprise, peut avoir tendance à minimiser dans son discours les éléments à connotation négative.

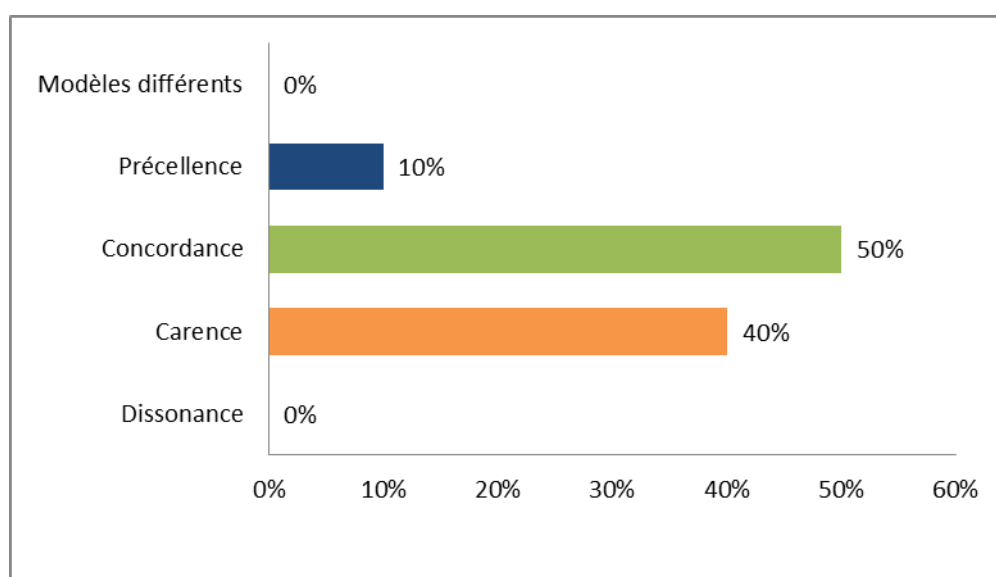


Figure 29 - Dimension Partage : synthèse de la comparaison (Cas VISU)

¹¹¹ Le tableau de synthèse de la comparaison des items relatifs à la dimension Partage à partir duquel a été réalisé ce graphique est fourni en annexes (cf. Annexes IV).

5.2.5. Synthèse de la comparaison

Le tableau ci-dessous présente une analyse statistique des résultats obtenus suite à la codification réalisée lors de la phase de comparaison des deux versions du BM de l'entreprise VISU. Les fréquences d'apparition de chacun des codes sont exprimées par dimension et pour l'ensemble du BM.

		Dissonance	Carence	Concordance	Précellence	Modèles différents
Cas VISU	Génération	12%	65%	41%	12%	0%
	Rémunération	0%	22%	89%	0%	0%
	Partage	0%	40%	50%	10%	0%
	BM ($\Sigma/3$)	4%	42%	60%	7%	0%

Tableau 103 - Synthèse de la comparaison des représentations du BM (Cas VISU)¹¹²

La représentation que possède le repreneur du BM de l'entreprise présente un niveau important de carence (cf. figure ci-dessous). Avec 65% des items de la dimension Génération et 40% de ceux de la dimension Partage affichant de la carence, il est possible de conclure que le repreneur n'en possède qu'une représentation très partielle. La dimension Rémunération demeure la moins touchée avec seulement 22% des items concernés.

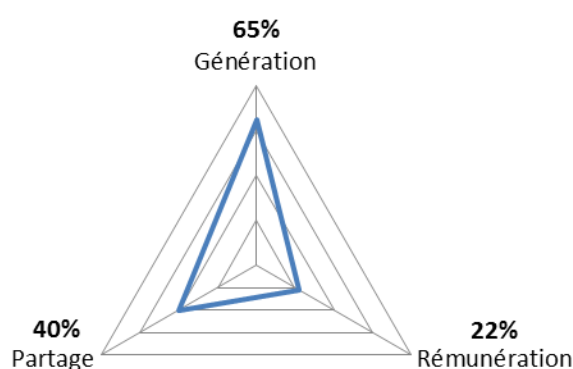


Figure 30 - Fréquence d'apparition du code « carence » pour chaque dimension du BM (Cas VISU)

¹¹² Les valeurs données sont arrondies à l'entier le plus proche afin d'en faciliter la lecture. La dernière ligne du tableau (« BM ($\Sigma/3$) ») 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.

Cela peut être expliqué par un accès au terrain réalisé lors d'une phase précoce du processus de transmission. Le repreneur potentiel ayant évalué les affaires à reprendre sur une base essentiellement juridico-comptable, il n'a dès lors passé que très peu de temps dans l'entreprise. Ce dernier n'a donc pas eu l'occasion d'échanger avec les parties prenantes de l'entreprise autres que le cédant et son expert-comptable.

Après 10 mois d'évaluation de l'entreprise VISU, le repreneur possède une maîtrise partielle du BM de l'entreprise. Naturellement, la dimension Rémunération est celle qui est la mieux connue du repreneur avec 89% de concordance. Les dimensions Génération et Partage ne présentent qu'à peine 41% et 50% d'items en concordance.

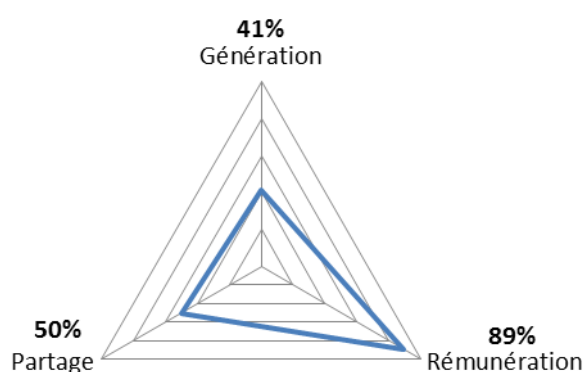


Figure 31 - Fréquence d'apparition du code « concordance » pour chaque dimension du BM (Cas VISU)

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.

5.3. Cas AIR

5.3.1. *Présentation du cas*¹¹³

a. L'entreprise AIR

Créée en 1993, le métier de l'entreprise AIR est au départ l'entretien des réseaux aérauliques¹¹⁴. En 2008, la société agrandit son champ de compétences en développant une offre de prestations d'audit et de contrôle de la qualité de l'air. Profitant de la prise de conscience grandissante quant à l'importance de la qualité de l'environnement de travail, l'entreprise AIR se positionne comme une experte de la qualité de l'air et propose ainsi une offre complète. Le marché des industries thermiques, aérauliques et frigorifiques sur lequel se positionne AIR est globalement stable et présente une concurrence localement importante sur l'activité d'entretien. AIR tire sa force de son positionnement et de sa taille face à des concurrents plus petits (ex. artisans). Employant 18 personnes, son succès est le résultat d'une organisation méticuleuse s'appuyant sur des ressources humaines fiables lui permettant de bénéficier d'une image de professionnalisme et de qualité auprès de ses clients dès lors fidèles.

Avec un chiffre d'affaires annuel globalement en hausse variant autour des 2 millions d'euros, l'entreprise ne travaille qu'en BtoB et s'adresse à des groupes industriels, des entreprises de la grande distribution, à des hôpitaux et des laboratoires pharmaceutiques, des entreprises de l'hôtellerie-restauration et bientôt des collectivités et des administrations. La société AIR réalise près de 80% de son chiffre d'affaires sur son activité d'entretien des réseaux aérauliques et 20% grâce à ses prestations d'audit et de contrôle de la qualité de l'air. Avec un faible niveau d'endettement, l'entreprise présente des comptes sains et des actifs récents et en bon état. Avec un planning d'interventions rempli à un horizon de trois mois, l'entreprise dispose d'une très bonne visibilité.

L'entreprise AIR se positionne au sein d'un réseau de parties prenantes avec lesquelles les rapports sont souvent amicaux et soignés. L'entreprise n'hésite ainsi pas à offrir des cadeaux lors des fêtes de fin d'année à ses clients importants. Entre les murs de l'entreprise,

¹¹³ Les versions narratives du BM, respectivement du cédant et du repreneur, sont fournies en annexes (cf. Annexes IV).

¹¹⁴ Réseaux de distribution de l'air dans un bâtiment.

un esprit de famille réside malgré une stricte autorité incarnée par le cédant. L'organisation est placée au cœur de la stratégie de l'entreprise et se veut « *militaire* ». L'entreprise se place au sein d'un univers où il est important de se tenir informé des évolutions réglementaires et de s'y adapter afin de préserver l'image de la société, véritable actif stratégique. Les efforts engagés par le repreneur en vue d'adapter le BM de l'entreprise à l'essor des procédures d'appels d'offres dans ce secteur d'activité lui permettent d'espérer un avenir prospère.

b. Profil du cédant

Agé de 67 ans, M. Kern a commencé « *tout en bas* »¹¹⁵ en tant que technicien de maintenance de photocopieurs. Sans diplômes, ce dernier a su convaincre la PME spécialisée dans l'installation et l'entretien de photocopieurs de l'embaucher. Dynamique et ambitieux, M. Kern gravit les échelons rapidement et devient gérant de l'entreprise au bout de 8 ans. Le propriétaire, alors âgé, met en vente la société mais le prix proposé est bien trop important pour M. Kern qui se voit refuser le soutien des banques. Au rachat de l'entreprise par un tiers, la cohabitation avec le nouveau gérant ne se passe pas bien, M. Kern vivant mal de redevenir technicien. M. Kern décide alors d'entreprendre avec un ami et crée une société de services dans les télécoms. Faute de résultats suffisants, cette activité prend malheureusement fin prématurément après seulement deux années de fonctionnement. M. Kern s'associe alors avec son cousin et crée la société AIR. Son associé apporte l'expertise du métier et le forme alors que M. Kern apporte ses compétences de gestionnaire. La structure dirigée par les deux hommes grandit et prospère. M. Kern est en charge de la dimension commerciale et son cousin de l'aspect technique. Au décès de ce dernier, M. Kern rachète ses parts et devient le seul dirigeant de cette entreprise employant alors près de 15 personnes. Onze ans plus tard, M. Kern souhaite vendre sa société pour profiter de sa retraite qu'il estime « *bien méritée* ». M. Kern entretient une relation quasi fusionnelle avec son entreprise. L'absence de loisirs le pousse même à venir y faire un tour le weekend et pendant la période de fermeture annuelle. Toute sa vie est tournée autour d'AIR qu'il considère comme sa « *deuxième femme* ». M. Kern a bénéficié du soutien inconditionnel de son épouse qui s'est énormément investie dans l'entreprise bien que cela n'ait pas été officialisé. Elle a souvent endossé le rôle du médiateur et a permis de débloquer de nombreux conflits.

¹¹⁵ Les passages en italique correspondent à la retranscription des propos tenus par les acteurs.

c. Profil du repreneur

Agé de 45 ans, M. Gac a été cadre dans une société d'assurances où il a passé près de vingt années. Diplômé en gestion, il possède une expertise commerciale dans le domaine des assurances. C'est après une tentative avortée d'ouverture d'une franchise d'une société de courtage en assurances dans la région sud-est qu'il décide de reprendre une entreprise. M. Gac est alors motivé par l'envie de se mettre à son compte et, étant « *fatigué* » des assurances, de pouvoir changer de secteur d'activité. M. Gac s'est lourdement endetté afin de racheter l'entreprise AIR et consacre chaque minute de son temps à s'assurer du bon fonctionnement de la structure. L'envie de réussir et la pression des engagements à tenir font que M. Gac est aujourd'hui obsédé par son entreprise et compte sur le soutien de sa femme pour accepter son absence au sein du couple le temps que le repreneur sécurise son investissement. Le repreneur bénéficie de l'aide de son épouse qui est à son écoute et le remotive dans les moments difficiles. Le frère de M. Gac, installé à l'étranger apporte quant à lui un soutien d'ordre financier en prenant part au capital de l'entreprise.

d. Profil du cas de transmission

Trouver une entreprise répondant aux critères géographiques et financiers de M. Gac n'a pas été chose facile. Le repreneur est conscient d'avoir eu de la chance en trouvant l'entreprise AIR seulement six mois après le début de ses recherches. Le repreneur était alors en compétition avec un autre entrepreneur qui possédait une bonne expérience du métier et qui avait travaillé par le passé pour l'entreprise AIR. Mais face à son jeune âge et son faible apport, M. Gac avait pris l'avantage. M. Kern s'est engagé à accompagner le repreneur durant une période de 6 mois. La collaboration entre les deux hommes se passe bien. Cependant, M. Gac a dû prendre « *énormément* » sur lui au début de la période de cohabitation, M. Kern le prenant de haut et lui envoyant fréquemment « *des piques* ». Mais une fois assuré que ses intentions étaient bonnes, M. Kern l'a presque considéré comme un fils. Mme Kern avec qui s'entend bien le repreneur a joué un rôle important dans la normalisation des relations entre les protagonistes.

M. Kern a bénéficié de l'accompagnement de son cabinet d'expertise comptable dans la préparation et la conduite du processus de cession. Une juriste et un expert-comptable lui ont permis de valoriser son entreprise, de la préparer à la transmission et de rencontrer des

repreneurs potentiels. La mise en relation avec M. Gac s'est cependant faite par le biais d'une connaissance commune aux deux hommes. M. Kern estime que transmettre est un processus délicat et douloureux. Se préparer à quitter son entreprise l'a mis face à la réalité et à envisager la retraite. L'entrepreneur a mis du temps à l'accepter mais la bonne entente avec M. Gac a permis de faciliter les choses. M. Kern souhaite que la transmission se passe bien et qu'elle permette à l'entreprise d'en ressortir renforcée. Pour cela, le cédant joue la transparence et accompagne le repreneur en lui transmettant toutes les clés du métier afin qu'il puisse s'en sortir seul, à son départ. M. Kern apprécie M. Gac en qui il voit quelqu'un de travailleur et de sérieux. M. Gac estime ne pas avoir rencontré de difficultés à accéder aux informations dont il avait besoin tant durant la phase d'évaluation qu'après son entrée dans l'entreprise. Le repreneur reconnaît avoir éprouvé de la surcharge cognitive lors de la reprise, notamment lorsqu'il s'est retrouvé pour la première fois seul aux commandes de l'entreprise. Il s'est alors appuyé sur la secrétaire de direction et sur le comptable afin d'y voir plus clair et ainsi prendre ses décisions sereinement. Lors de notre accès au terrain, cela fait 15 mois environ que les protagonistes se sont rencontrés.

5.3.2. *Comparaison de la dimension Génération*

a. Acteurs du projet

Les protagonistes présentent une bonne connaissance mutuelle, que ce soit concernant le profil, les motivations ou encore les soutiens dont disposent ces derniers.

G	Thème	Sous-thèmes	Repreneur	Cédant
Acteurs du projet	Le repreneur	Profil et expérience	Agé de 45 ans, M. Gac a été cadre dans une société d'assurances où il a passé près de 20 ans. Diplômé en gestion, il possède une expertise commerciale dans le domaine des assurances. M. Gac est quelqu'un de très organisé et a le souci du détail. Il aime le contact humain, prospecter de nouveaux marchés et se lancer des défis.	M. Gac est un quarantenaire en pleine reconversion souhaitant devenir son propre patron. Il s'agit de quelqu'un de sérieux, d'appliqué et de très intelligent. M. Gac fait preuve de beaucoup de courage en reprenant une entreprise de la taille de AIR évoluant, qui plus est, sur un secteur qui lui est étranger.
		Motivation à reprendre	C'est après une tentative avortée d'ouverture d'une franchise de société de courtage en assurances dans la région sud-est qu'il décide de reprendre une entreprise dans un autre domaine. M. Gac est motivé par l'envie de se mettre à son compte et l'opportunité de pouvoir changer de secteur d'activité, ce dernier se disant "fatigué" des assurances.	Le désir d'être son propre patron est la motivation principale poussant l'entrepreneur à racheter la société de M. Kern.
			M. Gac s'est lourdement endetté afin de racheter l'entreprise AIR et consacrer chaque minute de son temps à s'assurer du bon fonctionnement de la structure. L'envie de réussir et la pression des engagements à tenir font que M. Gac est aujourd'hui obsédé par son entreprise et compte sur le soutien de sa femme pour accepter son absence au sein du couple le temps qu'il sécurise son investissement.	Le repreneur est très appliqué et met beaucoup de bonne volonté et d'efforts à endosser son nouveau rôle de patron.
		Entourage	Le repreneur bénéficie du soutien de son épouse qui est à son écoute et le remotive dans les moments difficiles. Le frère de M. Gac, installé à l'étranger apporte quant à lui un soutien d'ordre financier en prenant part au capital de l'entreprise.	M. Gac bénéficie de l'aide de son épouse qui l'accompagne et le soutient dans sa démarche. Ce soutien lui permet de se dégager de ses obligations afin de se consacrer pleinement à la reprise. M. Kern estime cependant que M. Gac doit rester vigilant parce que ce soutien ne peut être que temporaire au risque de nuire au couple.
	Le cédant	Profil et expérience	Approchant les 70 ans, M. Kern a commencé comme simple technicien de maintenance dans une entreprise spécialisée dans les photocopieurs. Travaillleur acharné, il a gravité les échelons un à un et s'est retrouvé directeur de cette même entreprise. Une fois à l'étroit dans cette fonction il a décidé de quitter son travail et de monter son entreprise. C'est après une première tentative ratée qu'il crée la société AIR avec un de ses cousins.	Agé de 67 ans, M. Kern a commencé « tout en bas » en tant que technicien de maintenance de photocopieurs. Sans diplôme, ce dernier a su convaincre la PME spécialisée dans l'installation et l'entretien de photocopieurs de l'embaucher. Dynamique et ambitieux, M. Kern gravit les échelons rapidement et devient gérant de l'entreprise au bout de 8 ans. Le propriétaire, alors âgé, met en vente la société mais le prix proposé est bien trop important pour M. Kern qui se voit refuser le soutien des banques. Au rachat de l'entreprise par un tiers, la cohabitation pose problème, l'ancien gérant vivant mal de redevenir technicien. M. Kern décide alors d'entreprendre avec un ami et crée une société de services dans les télécoms. Cette expérience prend malheureusement fin prématurément après seulement 2 années de fonctionnement faute de résultats suffisants. M. Kern s'associe alors avec son cousin et crée une société d'entretien des systèmes aéronautiques. Son cousin apporte l'expertise du métier et le forme alors que M. Kern apporte ses compétences de gestionnaire. La structure dirigée par les deux hommes grandit et prospère. M. Kern est en charge de la dimension commerciale et son cousin de l'aspect technique. Au décès de ce dernier, M. Kern rachète ses parts et devient le seul dirigeant de cette entreprise employant alors près de 15 personnes. Onze années plus tard, M. Kern décide de se retirer et de vendre son entreprise.
Processus de reprise	Le repreneur	Motivations à céder	M. Kern désire vendre afin de pouvoir partir à la retraite. Aucune de ses deux filles ne souhaitant prendre la relève, M. Kern a été contraint de se tourner vers un repreneur externe.	M. Kern souhaite vendre son entreprise pour profiter de sa retraite qu'il estime "bien méritée". Ne disposant d'aucun prétexte à la succession au sein de la famille, M. Kern a décidé de mettre son entreprise en vente.
		Relation vis-à-vis de l'entreprise	Attaché à son entreprise comme à ses filles, M. Kern y consacre une grande partie de son temps et n'hésite pas à y revenir ses weekends. L'ancien dirigeant y prend un réel plaisir et s'épanouit de cette manière.	M. Kern entretient une relation quasi fusionnelle avec son entreprise. L'absence de loisirs le pousse même à venir y faire un tour le weekend et pendant la période de fermeture annuelle. Toute sa vie est tournée autour de son entreprise qu'il considère comme sa deuxième femme.
		Entourage	M. Kern bénéficie du soutien de sa femme avec qui il discute de tout et qui l'aide à réfléchir. Chaque décision importante est prise après que M. Kern en ait discuté avec son épouse.	M. Kern a bénéficié du soutien inconditionnel de son épouse qui s'est énormément investie dans l'entreprise bien que cela n'ait pas été officialisé. Elle a souvent endossé le rôle du médiateur et a permis de résoudre de nombreux conflits.
		Démarches et difficultés	Trouver une entreprise correspondant aux critères géographiques et financiers n'a pas été chose facile. M. Gac est conscient d'avoir "eu de la chance" en trouvant l'entreprise AIR seulement 6 mois après le début des recherches. Le repreneur était alors en compétition avec un autre entrepreneur qui possédait une bonne expérience du métier et qui avait travaillé par le passé pour l'entreprise AIR. Mais face à son jeune âge et son faible apport, M. Gac avait pris l'avantage.	M. Kern a bénéficié de l'accompagnement de son cabinet d'expertise comptable dans la préparation et la conduite du processus de cession. Une juriste et un expert-comptable lui ont permis de valoriser son entreprise, de la préparer à la transmission et de rencontrer des repreneurs potentiels. La mise en relation avec M. Gac s'est cependant faite par le biais d'une connaissance commune aux deux hommes. M. Kern estime que transmettre est un processus délicat et douloureux. Se préparer à quitter son entreprise l'a mis face à la réalité et à envisager la retraite. L'entrepreneur a mis du temps à l'accepter mais la bonne entente avec M. Gac a permis de faciliter les choses.
		Accompagnement de la part du	M. Kern s'est engagé à accompagner le repreneur durant 6 mois. Le courant passe bien entre les deux hommes bien que M. Gac ait dû prendre "énormément" sur lui au début de la période de cohabitation. M. Kern le rassure de haut et lui encourage à "également" s'investir. Mais, une fois arrivés aux accords, M. Kern accompagne le repreneur au lieu de le pousser à aller plus vite. M. Kern a été très attentif aux besoins du repreneur et lui a permis de se sentir en sécurité.	M. Kern souhaite que la transmission se passe bien et qu'elle permette à l'entreprise d'en ressortir renforcée. Pour cela, M. Kern accompagne le repreneur au lieu de le pousser à aller plus vite. M. Kern a été très attentif aux besoins du repreneur et lui a permis de se sentir en sécurité.

Tableau 104 - G / Porteurs du projet et processus de reprise (Cas AIR)

b. Proposition de valeur

- <u>Idée d'origine et évolutions</u>	
Repreneur	<i>La société ne proposait, à sa création en 1993, qu'une prestation d'entretien des systèmes de ventilation. Elle s'est ensuite développée, et a élargie son domaine de compétences pour proposer depuis 2008 un service d'audit et de contrôle de l'air et des prestations d'entretien de systèmes aérauliques et frigorifiques.</i>
Cédant	<i>L'objectif de M. Kern en créant la société AIR était de proposer un service complet et professionnel. Etre réactif et proche du client permirent de capter et de fidéliser durablement une clientèle en quête d'un prestataire sérieux et fiable. L'entreprise a été créée en 1993 avec une seule offre au départ, à savoir l'entretien des systèmes aérauliques. Elle s'est diversifiée en proposant en 2008 des prestations d'audit et de contrôle de la qualité de l'air. Vingt ans après sa création, la société se positionne comme un expert de la qualité de l'air en déclinant cette expertise autour de deux axes: une activité d'audit et de contrôle de la qualité de l'air et une offre de service d'entretien d'installations aérauliques et frigorifiques.</i>

Tableau 105 - G / Proposition de valeur / Idée d'origine et évolutions (Cas AIR)

Le repreneur possède une bonne connaissance de l'idée d'origine ainsi que sur les évolutions qu'a connue l'entreprise depuis sa création.

- <u>Les marchés de l'entreprise</u>	
Repreneur	<i>La société AIR se positionne sur deux marchés. Le marché de l'entretien de systèmes aérauliques et frigorifiques présente une structure stable et n'est pas connecté aux fluctuations de l'économie, l'entretien étant obligatoire. Le marché de l'audit et du contrôle est quant à lui en pleine expansion, l'évolution des réglementations concernant la qualité de l'air sur les lieux de travail dynamisant la demande. Un grand nombre de contrats de maintenance sont attribués via des procédures d'appel d'offres auxquels l'entreprise ne répond pas aujourd'hui, faute de maîtrise de ce type de procédures longues et fastidieuses. M. Gac désire développer ce type de marché en se basant sur son expertise acquise au cours de son expérience dans les assurances où il était notamment en charge des marchés publics.</i>
Cédant	<i>L'entreprise AIR se positionne sur le marché des industries thermiques, aérauliques et frigorifiques. Il s'agit d'un grand marché globalement stable et bien structuré. Une attention croissante portée à la santé au travail permet de dynamiser ce marché notamment par le renforcement des législations régulant la qualité des systèmes aérauliques et frigorifiques.</i>

Tableau 106 - G / Proposition de valeur / Les marchés de l'entreprise (Cas AIR)

Le repreneur présente une bonne connaissance des marchés sur lesquels évolue l'entreprise. Il sait identifier leurs tendances ainsi qu'analyser les facteurs régulant ces derniers.

- <u>La concurrence</u>	
Repreneur	<i>Le marché comporte un grand nombre d'acteurs de petite taille. De par son envergure et son offre, intégrant à la fois l'entretien et l'audit des réseaux, la société AIR parvient à fidéliser durablement sa clientèle et ne souffre ainsi que peu de la concurrence. L'entreprise entretient de bonnes relations avec certains de ses concurrents locaux avec qui il lui arrive même de collaborer au besoin. En revanche, concernant son activité d'audit et de contrôle, l'entreprise est dans une phase offensive en s'accaparant progressivement des parts de marché au détriment notamment d'un acteur spécialisé présent depuis le début des années 2000. La stratégie de l'entreprise repose sur sa capacité à proposer des offres complètes (intégrant entretien et audit) ainsi que sur la pratique de prix légèrement inférieurs concernant l'offre d'audit et de contrôle. L'entreprise se prépare en revanche à l'arrivée potentielle d'acteurs nationaux encore peu présents dans la région.</i>
Cédant	<i>La société AIR possède de nombreux concurrents sur son activité d'entretien des réseaux aérauliques. Cette concurrence est composée principalement de sociétés de petite taille proposant souvent aussi d'autres services associés (ex. ramonage, dégraissage). AIR bénéficie cependant d'une certaine visibilité et s'adressant essentiellement à des clients d'une certaine taille, n'est pas menacée par cette concurrence. De plus, M. Kern connaît certains de ses concurrents locaux avec qui il entretient de bons rapports allant jusqu'à la collaboration en cas de pics de demande. L'activité d'audit et de contrôle étant sur un marché de niche, la société AIR se partage la demande locale avec un autre acteur. Ce dernier, spécialisé sur ce secteur d'activité, bénéficie peut-être d'une meilleure image mais propose des tarifs plus élevés qu'AIR. Le marché étant attractif, il ne serait pas étonnant de voir l'arrivée prochaine de grands groupes présents pour le moment essentiellement sur les grands contrats fonctionnant par appel d'offres.</i>

Tableau 107 - G / Proposition de valeur / La concurrence (Cas AIR)

Les protagonistes partagent une même analyse concernant la concurrence à laquelle fait face l'entreprise.

- <u>Clientèle cible et promesse faite au client</u>	
Repreneur	<i>L'entreprise AIR cible un large éventail de clients présents sur les secteurs de l'industrie, du tertiaire (ex. enseignes de la grande distribution ou bureaux), de la santé, de l'hôtellerie-restauration et depuis peu, des collectivités. Les clients qui travaillent avec la société AIR sont satisfaits et souvent agréablement surpris du professionnalisme de l'entreprise. La promesse faite par AIR porte sur la qualité du service et le respect des normes. M. Kern porte une attention particulière à soigner la relation avec les clients auxquels il n'hésite pas à offrir régulièrement des cadeaux afin de les remercier de leur fidélité.</i>
Cédant	<i>La société AIR cible essentiellement les entreprises de l'industrie, les laboratoires pharmaceutiques, les enseignes de la grande distribution ainsi que les enseignes de l'hôtellerie-restauration. AIR leur offre la garantie d'un service de qualité avec une prise en charge totale. L'activité d'audit et de contrôle de la qualité de l'air confère une certaine légitimité à l'entreprise dont bénéficie l'activité d'entretien.</i>

Tableau 108 - G / Proposition de valeur / Clientèle cible et promesse faite au client (Cas AIR)

Les protagonistes s'accordent sur la promesse qui est faite aux clients par l'entreprise. Le repreneur évoque la même clientèle cible que le cédant mais en ajoutant une nouvelle

catégorie, à savoir les collectivités, vers laquelle se tourne l'entreprise depuis l'arrivée du repreneur.

c. Fabrication de la valeur

L'identification des ressources

- <u>Ressources clés dans la réussite</u>	
Repreneur	<i>1. Ressources humaines / 2. Organisation / 3. Matériel de production</i>
Cédant	<i>1. Ressources humaines / 2. Organisation / 3. Matériel de production</i>

Tableau 109 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Ressources clés dans la réussite (Cas AIR)

Les protagonistes s'accordent à identifier les ressources humaines, l'organisation de l'entreprise ainsi que le matériel de production comme étant les ressources clés dans la réussite de l'entreprise.

- <u>Ressources manquantes</u>	
Repreneur	<i>Ressources humaines</i>
Cédant	<i>Ressources humaines</i>

Tableau 110 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Ressources manquantes (Cas AIR)

Les protagonistes s'accordent à reconnaître les ressources humaines comme étant la ressource posant problème à l'entreprise.

- <u>Les locaux</u>	
Repreneur	<i>Les locaux de AIR répondent aux besoins de l'entreprise. Leur superficie, d'environ 350m², permet de ne pas être à l'étroit et l'emplacement proche d'une voie rapide permet de disposer d'un large rayon d'action et d'éviter aux techniciens de perdre trop de temps dans les transports. M. Kern reste le propriétaire des locaux que le repreneur lui loue à un tarif intéressant.</i>
Cédant	<i>M. Kern est propriétaire des locaux de l'entreprise situés dans une zone d'activité en périphérie de Lyon. Répondant aux besoins de la société, ces locaux de 350 m² permettent la gestion administrative, la gestion commerciale, l'analyse de certains prélèvements et les tâches de rédaction des rapports d'audit réalisés, le stockage et l'entretien du matériel et des équipements.</i>

Tableau 111 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les locaux (Cas AIR)

Les protagonistes partagent un même avis sur la capacité des locaux de l'entreprise à répondre à ses besoins.

- <u>Le matériel de production</u>	
Repreneur	<i>La société AIR possède un parc de onze véhicules dont six utilitaires équipés pour assurer l'activité d'entretien, deux consacrés aux missions d'audit et de contrôle, deux à la disposition des technico-commerciaux et une berline acquise au lendemain de la reprise. Héritage du cédant, les salariés apportent un grand soin au nettoyage des véhicules et du matériel de la société. L'entreprise possède par ailleurs un « labo » aménagé afin de permettre l'analyse de certains échantillons dans le cadre de ses missions d'audit. La modernité du matériel utilisé participe à entretenir la bonne image que possède l'entreprise auprès de ses clients.</i>
Cédant	<i>L'entreprise possède six véhicules utilitaires équipés pour les missions d'entretien, deux véhicules utilitaires dédiés aux missions d'audit et de contrôle ainsi que deux véhicules de société à la disposition des technico-commerciaux. Le repreneur a par ailleurs investi dans une berline à son arrivée. M. Kern accorde une attention particulière à la propreté des véhicules allant même jusqu'à inspecter lui-même ces derniers afin de rappeler à l'ordre tout technicien négligeant. Le matériel d'intervention représente un coût non négligeable pour l'entreprise. Cette dernière se doit d'investir régulièrement afin de préserver son image (ex. dispositifs télécommandés d'inspection des réseaux aérauliques). L'entreprise possède dans ses locaux un atelier d'analyse équipé de matériels permettant une première analyse des échantillons prélevés dans le cadre de son activité d'audit et d'inspection. L'ensemble du matériel est de qualité, récent et bien entretenu.</i>

Tableau 112 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Le matériel de production (Cas AIR)

Le cédant et le repreneur partagent une même représentation concernant le matériel à la disposition des salariés de AIR, tant sur son état que sur l'importance de sa modernité dans l'entretien de la réputation de l'entreprise.

- <u>Les matériaux</u>	
Repreneur	<i>L'approvisionnement en produits et petit matériel d'entretien se fait auprès de fournisseurs spécialisés.</i>
Cédant	<i>L'entreprise se fournit en produits d'entretiens auprès de fournisseurs spécialisés nationaux ou européens. La participation au salon Europropre spécialisé sur les métiers de l'hygiène est souvent l'occasion pour M. Kern de changer de fournisseur en renégociant les prix et en modifiant les gammes utilisées (ex. produits plus écologiques).</i>

Tableau 113 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les matériaux (Cas AIR)

Le repreneur n'aborde pas la question du renouvellement des fournisseurs *via* la participation à des salons spécialisés. C'est à cette occasion que le cédant en profitait pour renégocier les prix et/ou changer de gammes.

- <u>Les ressources humaines</u>	
Repreneur	<i>L'entreprise emploie 18 salariés. Leurs compétences et savoir-faire en font une ressource clé au bon fonctionnement de la structure. Cela est d'autant plus vrai pour les techniciens d'audit et de contrôle de la qualité de l'air dont le remplacement nécessiterait du temps et des ressources considérables. Recruter des profils fiables est une tâche difficile pour l'entreprise qui peine par ailleurs à fidéliser ses jeunes salariés. Ces derniers réalisent leur formation dans le cadre de contrats d'alternance mais ne restent généralement pas dans l'entreprise. De ce fait, la moyenne d'âge des techniciens d'entretien est élevée et pose la question de leur remplacement pour la décennie à venir. L'entreprise est régulièrement contrainte de faire appel à des travailleurs intérimaires. Cette solution n'est pas optimale car coûteuse pour l'entreprise qui voit alors la satisfaction de ses clients baisser.</i>
Cédant	<i>Les employés de l'entreprise constituent la ressource cruciale pour son bon fonctionnement. Formés pour la plupart en interne ou dans le cadre de contrats d'apprentissage, M. Kern attend de ses employés de la motivation et du sérieux. L'entreprise leur offre des possibilités d'évolution considérables ainsi que des salaires attractifs. Un système de primes à l'efficacité basé notamment sur le respect des horaires et sur la satisfaction des clients permet de maintenir la motivation et d'inciter les salariés à s'investir dans leurs missions. M. Kern éprouve des difficultés à recruter des jeunes motivés et désirant travailler dans ce secteur. L'entreprise fait face à un turnover considérable auprès de ces jeunes salariés qui ne restent que deux ou trois ans après la fin de leur contrat d'alternance. M. Kern a du mal à comprendre cette situation notamment en temps de crise où l'emploi se raréfie. Le recours à des intérimaires coûte cher à l'entreprise et pose le problème de la qualité du travail. Ces employés qui ne sont que de passage dans l'entreprise n'ont pas le souci de la satisfaction client et peuvent alors nuire, à terme, à l'image de la société.</i>

Tableau 114 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les ressources humaines (Cas AIR)

Les protagonistes partagent une même perception concernant les ressources humaines de l'entreprise. Le cédant n'aborde cependant pas le problème du remplacement à venir de salariés approchant l'âge de la retraite.

- <u>Les moyens financiers</u>	
Repreneur	<i>L'entreprise permet de générer des ressources financières excédentaires cependant sous-exploitées. La trésorerie de l'entreprise a trop souvent été mal gérée dans le sens où la peur de l'imprévu a conduit à immobiliser trop de ressources sur les comptes de l'entreprise.</i>
Cédant	<i>L'entreprise dispose d'une trésorerie confortable qui lui permet de faire face aux imprévus.</i>

Tableau 115 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les moyens financiers (Cas AIR)

Les protagonistes ne s'accordent pas sur la gestion de la trésorerie de l'entreprise. Le cédant semble mettre en avant la sécurité en constituant des réserves alors que le repreneur souhaite une gestion plus efficiente.

- <u>Les moyens immatériels</u>	
Repreneur	<i>La société possède une bonne réputation localement. Sa capacité à garantir la satisfaction des clients dans le temps lui permet de les fidéliser et de bénéficier d'un bouche-à-oreille apporteur d'affaires.</i>
Cédant	<i>AIR jouit d'une bonne réputation qu'elle s'est forgée au fil des années par une attention constante portée au client et à ses besoins. La confiance accordée par certaines grandes entreprises lui a permis de croître en bénéficiant notamment du soutien des banques.</i>

Tableau 116 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les moyens immatériels (Cas AIR)

Les protagonistes s'accordent sur l'importance que revêt la réputation de l'entreprise. Le repreneur n'aborde pas le rôle joué par certains clients de l'entreprise dans son développement.

- <u>L'organisation</u>	
Repreneur	<i>L'entreprise fonctionne en suivant une trame précise définie par l'ancien dirigeant. M. Kern a dépensé beaucoup d'énergie afin d'organiser les tâches et les locaux et de s'assurer que chaque employé de AIR suive à la lettre des procédures (ex. fiches de missions, questionnaires de satisfaction client...). La qualité du service s'inscrit au cœur des préoccupations de l'entreprise qui est certifiée ISO 9001. Le repreneur a entrepris une concertation en vue de revoir et de simplifier cette organisation en intégrant les remarques des salariés.</i>
Cédant	<i>M. Kern a mis en place une organisation quasi-militaire du travail. Chaque mission possède son classeur explicatif que le technicien est chargé d'apprendre. Une check-list accompagne chaque type d'intervention et permet de s'assurer que rien n'est oublié. L'entreprise est certifiée ISO 9001 depuis 2011. Elle a mis en place notamment un suivi de la satisfaction des clients en leur faisant remplir un questionnaire de satisfaction à la fin de chaque intervention. Les locaux sont à l'image de cette organisation avec un étiquetage intégral des rangements et une intolérance à toute forme de désordre de la part du cédant.</i>

Tableau 117 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / L'organisation (Cas AIR)

Les protagonistes s'accordent sur la manière avec laquelle est organisée l'entreprise. Le repreneur a entrepris des démarches en vue de modifier cette organisation et notamment de la simplifier en impliquant les salariés dans cette réflexion.

La capacité à agencer les ressources

- <u>Organisation et missions du dirigeant</u>	
Repreneur	<i>Le dirigeant partage sa semaine entre la gestion courante de l'entreprise et la prospection. Les tâches administratives occupent 50% de son temps, 25% sont consacrés à rencontrer les clients importants de l'entreprise et les 25% restants à repérer et répondre aux appels d'offres publiés dans le département.</i>
Cédant	<i>Le dirigeant passe la moitié de son temps à s'occuper des tâches administratives courantes. Un quart est consacré à rencontrer des clients potentiels. Un dernier quart est dédié à accompagner les techniciens sur les chantiers. Il s'agit là d'une habitude de M. Kern qui insiste pour aller sur le terrain et ainsi s'assurer que les techniciens font du bon travail.</i>

Tableau 118 - G / Fabrication de la valeur / Capacité à agencer les ressources / Organisation et missions du dirigeant (Cas AIR)

Le repreneur partage à peu de choses près les mêmes missions que son prédécesseur. La seule différence concerne les interventions sur le terrain que M. Gac a remplacé par de la gestion d'appels d'offres.

- <u>Cycle de fabrication</u>	
Repreneur	<i>L'activité d'audit et de contrôle de la qualité de l'air possède un processus de fabrication qui diffère légèrement de celui de l'activité d'entretien des systèmes aérauliques et frigorifiques. En effet, pour cette activité, ce sont les entreprises qui contactent souvent en premier lieu la société AIR. La prospection se limite essentiellement à l'envoi de dépliants auprès de clients de l'activité « entretien » ainsi qu'à des prospects cibles. La prise de contact donne lieu à l'élaboration d'un devis par les technico-commerciaux qui est ensuite validé par l'un des trois techniciens spécialisés. Une date d'intervention est fixée à un horizon d'un mois. Une fois l'intervention réalisée et selon le type d'audit commandé, des prélèvements peuvent être envoyés en laboratoire pour analyse. A la réception des résultats, un rapport est rédigé et envoyé au client. Une facture est envoyée dans un délai de 15 jours maximum. L'activité d'entretien des systèmes aérauliques et frigorifiques présente un processus différent, la prise de contact nécessitant systématiquement le déplacement du technico-commercial dans les locaux de l'entreprise. L'autre point de divergence tient à la signature de contrats d'entretien qui impliquent une renégociation commerciale tous les deux à cinq ans. L'obtention de contrats par candidature à un appel d'offres présente enfin un processus propre. Ce dernier débute avec une phase de recherche d'appels d'offres auxquels peut prétendre l'entreprise. S'en suit l'étude méticuleuse de la demande et la rédaction d'une offre en concertation avec les technico-commerciaux. L'entreprise pratique des tarifs très compétitifs afin notamment de pouvoir déloger des entreprises historiquement en charge de ces contrats. Une fois l'offre transmise dans le strict respect des procédures et la proposition de l'entreprise acceptée, il faut alors planifier les interventions. L'avantage est alors que l'entreprise dispose d'une visibilité car elle s'assure alors des revenus sur une période de trois à cinq ans auprès d'un client solvable.</i>
Cédant	<i>L'entreprise présente des cycles de fabrication de la valeur proches selon le type d'activité. Concernant l'audit et le contrôle de la qualité de l'air, le processus débute avec la réception d'une demande d'un client. Les technico-commerciaux calculent en collaboration avec les techniciens audit et contrôle un devis qu'ils transmettent au client. Après acceptation de ce dernier, une date d'intervention est fixée. Les techniciens interviennent dans les locaux pour réaliser des relevés et des prélèvements. L'analyse des prélèvements se fait soit en interne dans les locaux d'AIR, soit auprès d'un laboratoire partenaire. Un dossier est rédigé et transmis au client accompagné de la facture. Ce dernier règle généralement l'entreprise dans un délai d'un mois. L'activité d'entretien des systèmes aérauliques et frigorifiques diffère du fait de l'existence de contrats d'entretien qui peuvent être renouvelés chaque année et révisés tous les trois à cinq ans environ. Par ailleurs, au terme de l'intervention, le technicien fait remplir un questionnaire de satisfaction au client, permettant ainsi un suivi de la qualité du service.</i>

Tableau 119 - G / Fabrication de la valeur / Capacité à agencer les ressources / Cycle de fabrication (Cas AIR)

Les protagonistes s'accordent sur le processus de fabrication de la valeur selon l'offre de l'entreprise. Le repreneur évoque le processus particulier dans le cadre de candidatures à des appels d'offres. Cet élément apparaît suite aux changements impulsés par ce dernier depuis son entrée dans l'entreprise.

- <u>Capacité à délivrer l'offre</u>	
Repreneur	<i>La société AIR ne travaille qu'en Business-to-Business. Peu de moyens sont investis dans la communication qui se limite à l'envoi de dépliants. L'entreprise est présente depuis peu sur les réseaux sociaux professionnels (Linked-in). Le repreneur souhaite pouvoir cibler sa communication sur les représentants du personnel de grandes entreprises afin d'inciter à la prise de conscience des risques liés à un mauvais entretien des systèmes aérauliques directement auprès des salariés des entreprises. M. Gac envisage de faire participer son entreprise pour la première fois au salon annuel tenu à Lyon sur la santé au travail. Le repreneur estime qu'il est important pour l'image de AIR de s'investir lors de manifestations de ce genre et souhaite développer ce type d'action. L'entreprise possède une visibilité satisfaisante sur la satisfaction de ses clients grâce aux questionnaires administrés systématiquement après chaque intervention.</i>
Cédant	<i>L'entreprise se positionne sur un canal uniquement en Business-to-Business. L'entreprise communique sur son offre essentiellement par le bouche-à-oreille et la prospection. Un dépliant détaillant les services de l'entreprise est envoyé à une liste de prospect une fois par an. Le suivi de la satisfaction des clients rendu possible grâce aux questionnaires remis par les techniciens permet à M. Kern de féliciter les salariés de l'entreprise quant à la qualité de leur travail qui génère un haut niveau de satisfaction auprès des clients.</i>

Tableau 120 - G / Fabrication de la valeur / Capacité à agencer les ressources / Capacité à délivrer l'offre (Cas AIR)

Le cédant et le repreneur s'accordent sur le canal de distribution de l'entreprise ainsi que sur les efforts fournis quant à la communication. Le repreneur a cependant engagé des démarches visant à développer la notoriété de l'entreprise en investissant notamment les réseaux sociaux professionnels ainsi que les salons spécialisés.

d. Synthèse de la comparaison de la dimension Génération

Le graphique ci-après synthétise les résultats de la comparaison des représentations que se font le cédant et le repreneur concernant la dimension Génération du BM de l'entreprise au cœur de la reprise.¹¹⁶ Avec 88% des items de cette dimension présentant de la concordance, nous en concluons que le repreneur possède une bonne connaissance de la proposition de valeur faite par l'entreprise à son marché ainsi que de la manière dont elle s'y prend pour fabriquer cette valeur. La carence observée (12% des items de la dimension) concerne le rôle des salons spécialisés dans la gestion de la politique d'approvisionnement de l'entreprise ainsi que le poids des références qu'est en mesure d'afficher AIR dans son développement. La dissonance observée concerne la gestion de la trésorerie qui est sujette à désaccord entre les protagonistes, le repreneur estimant que le cédant immobilise trop de

¹¹⁶ Le tableau de synthèse de la comparaison des items relatifs à la dimension Génération, à partir duquel a été réalisé ce graphique, est fourni en annexes (cf. Annexes IV).

liquidités dans la constitution d'un matelas de sécurité. Les changements entrepris par le repreneur depuis son arrivée ont commencé à modifier le BM de l'entreprise AIR comme en témoignent 29% des items de la dimension Génération. Ces changements résultent principalement de l'intérêt porté aux administrations et aux collectivités *via* des candidatures à des appels d'offres, procédures que l'entreprise ne maîtrisait pas jusque là. Le repreneur a pour cela modifié les missions du dirigeant en s'investissant personnellement dans cette tâche. M. Gac a, par ailleurs, engagé des démarches en impliquant les salariés en vue de simplifier et d'optimiser l'organisation très stricte héritée de l'ancien dirigeant. La précellence observée (6% des items) concerne le problème du renouvellement des salariés dont la moyenne d'âge est élevée. A ce sujet, le cédant n'aborde pas ce point souligné par le repreneur.

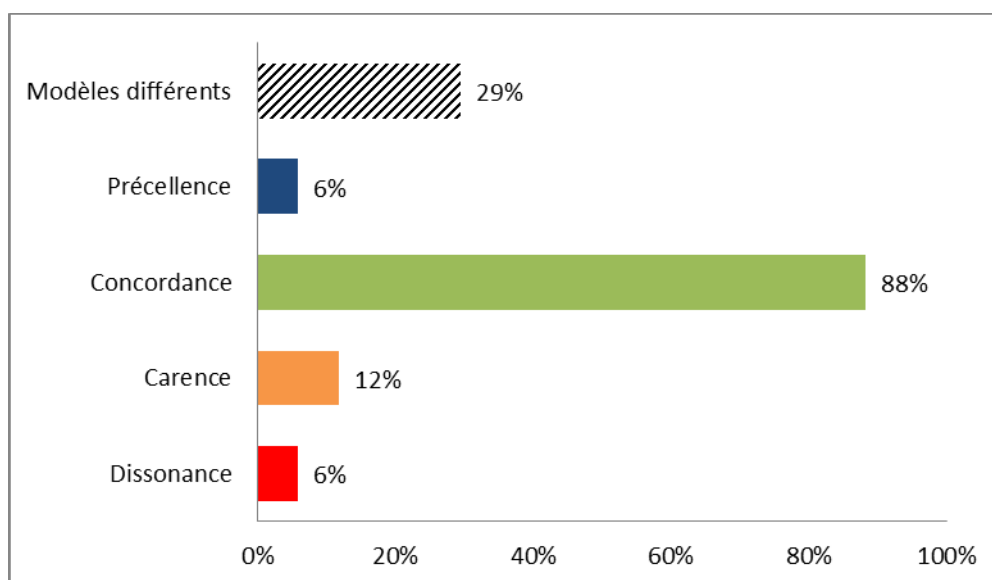


Figure 32 - Dimension Génération : synthèse de la comparaison (Cas AIR)

5.3.3. *Comparaison de la dimension Rémunération*

a. Sources et volumes de revenus

- <u>Chiffre d'affaires</u>	
Repreneur	<i>L'entreprise AIR affiche un chiffre d'affaires de l'ordre de 2 millions d'euros (1,7m€ en 2010, 2,1m€ en 2011, 2m€ en 2012). Les candidatures déposées à des appels d'offres depuis l'arrivée de M. Gac permettent d'anticiper une hausse prochaine de 5 à 10% de l'activité.</i>
Cédant	<i>Le chiffre d'affaires de l'entreprise AIR varie entre 2 et 2,1m€ (1,25m€ en 2007, 1,3m€ en 2008, 1,5m€ en 2009, 1,7m€ en 2010, 2,1m€ en 2011, 2m€ en 2012). Le lancement de l'activité d'audit et de contrôle en 2008 a participé à la croissance du chiffre d'affaires de la société qui a quasiment doublé en 4 ans.</i>

Tableau 121 - R / Sources et volumes des revenus / Chiffre d'affaires (Cas AIR)

Les protagonistes s'accordent sur le volume de chiffre d'affaires que génère l'entreprise. Le repreneur anticipe une augmentation prochaine de ce dernier du fait des changements qu'il a mis en place et notamment des candidatures déposées à des appels à d'offres.

- <u>Répartition du chiffre d'affaires par type de clients</u>	
Repreneur	<i>Les clients de AIR peuvent être classés en cinq catégories selon leur poids en termes de chiffre d'affaires : Industrie (30%), Tertiaire (25%), Santé (25%), Hôtellerie-Restaurant (15%) et administrations et collectivités (5%). La part occupée par les administrations et collectivités constitue une projection pour l'année 2013 se voulant réaliste selon le repreneur qui attend encore les réponses aux appels d'offres concernés.</i>
Cédant	<i>L'entreprise travaille uniquement en Business-to-business. On peut distinguer quatre types de clients: l'industrie (30%), le tertiaire (30%), la santé (30%) et la restauration (10%). Les collectivités devraient faire leur apparition si les candidatures récemment déposées aux appels d'offres s'avèrent fructueuses.</i>

Tableau 122 - R / Sources et volumes des revenus par type de clients (Cas AIR)

Les protagonistes s'accordent sur la répartition du chiffre d'affaires par type de clients.

- <u>Répartition du chiffre d'affaires par type de prestations</u>	
Repreneur	<i>L'entreprise tire l'essentiel de ses revenus, à savoir 80% de son chiffre d'affaires, des prestations d'entretien des systèmes aérauliques et frigorifiques, les missions d'audit et de contrôle ne représentent que 20% du chiffre d'affaires pour le moment.</i>
Cédant	<i>L'activité d'entretien représente 80% du chiffre d'affaires, les 20% restants provenant de l'activité d'audit et de contrôle. En augmentation constante, l'activité d'audit et de contrôle a aussi permis de dynamiser les revenus provenant de l'entretien en constituant une sorte de caution, facilitant le travail des commerciaux dans la prospection de nouveaux clients.</i>

Tableau 123 - R / Sources et volumes des revenus par type de prestations (Cas AIR)

Les protagonistes s'accordent sur la répartition du chiffre d'affaires selon le type de prestations.

b. Performances de l'entreprise

- <u>Eléments financiers</u>	
Repreneur	<i>L'entreprise est saine financièrement et présente un bilan équilibré. Les actifs de l'entreprise sont en bon état et la société n'affiche qu'un faible ratio d'endettement. La rentabilité est jugée bonne par le repreneur.</i>
Cédant	<i>L'entreprise AIR affiche de très bons résultats avec un très faible niveau d'endettement. Les comptes sont sains et les actifs sont récents et en bon état.</i>

Tableau 124 - R / Performances de l'entreprise / Eléments financiers (Cas AIR)

Les protagonistes s'accordent sur l'état de l'entreprise quant à ses performances financières. Acheteur et vendeur reconnaissent une entreprise saine possédant des actifs en bon état pour un faible niveau d'endettement.

- <u>Eléments non financiers</u>	
Repreneur	<i>Bien que l'entreprise parvienne à fidéliser ses clients, elle possède cependant des faiblesses dans la gestion de son image. Le repreneur souhaite investir dans l'image de l'entreprise qu'il trouve figée est vieillissante. M. Gac réfléchit ainsi à une nouvelle esthétique pour l'entreprise en faisant refaire notamment le site internet qui, réalisé par un membre de la famille de M. Kern, manque sérieusement de professionnalisme selon lui.</i>
Cédant	<i>L'entreprise est bien installée localement où elle jouit d'une bonne notoriété. Bien que non leader, sa réputation lui permet de résister à la concurrence et de se développer. Les couleurs de l'entreprise gagneraient cependant à recevoir "un petit lifting".</i>

Tableau 125 - R / Performances de l'entreprise / Eléments non financiers (Cas AIR)

Les protagonistes s'accordent sur la notoriété de l'entreprise ainsi que sur la nécessité de retravailler l'image de l'entreprise qui est jugée vieillissante.

- <u>Carnet de commandes</u>	
Repreneur	<i>Le dirigeant dispose d'une visibilité globalement bonne avec un planning quasiment complet sur deux à trois mois pour l'activité d'entretien et un mois pour l'activité d'audit. L'acquisition de nouveaux clients par le biais des procédures d'appels d'offres devrait davantage améliorer cette visibilité, ces contrats étant souvent conclus pour des périodes de trois à cinq ans. La gestion du planning peut se transformer en véritable casse-tête dès lors qu'un contretemps survient (ex. absence d'un salarié, indisponibilité d'un client). L'entreprise peut alors être amenée en dernier recours à sous-traiter une partie de l'intervention auprès d'un concurrent ou bien à faire appel à des intérimaires.</i>
Cédant	<i>Le dirigeant dispose d'une très bonne visibilité dans son carnet de commande. Tout se planifie entre un et trois mois à l'avance au minimum. Le mauvais côté de cela est que la société ne dispose que d'une faible marge de manœuvre et peut manquer de flexibilité et de réactivité. Le recours aux heures supplémentaires ainsi que ponctuellement à de l'intérim permet de faire face aux imprévus (ex. modification de dernière minute d'une intervention).</i>

Tableau 126 - R / Performances de l'entreprise / Carnet de commandes (Cas AIR)

Les protagonistes s'accordent sur le carnet de commandes de l'entreprise et notamment sur son horizon temporel. Les démarches entreprises par le repreneur en vue de décrocher des contrats auprès de collectivités le conduisent à espérer une visibilité encore plus grande à l'avenir.

- <u>Suivi de la performance</u>	
Repreneur	<i>L'outil de gestion à la disposition de l'entreprise a été développé par une société dont M. Kern connaissait le dirigeant. Après que cette dernière ait mis la clef sous la porte, M. Kern s'est retrouvé obligé de faire appel à un second prestataire qui considère le l'outil comme dépassé et conseille d'opter pour un logiciel plus récent. Par ailleurs, M. Gac estime que le coût lié à la résolution des nombreuses pannes constitue un argument en faveur du changement de ce logiciel. Le comptable de l'entreprise ainsi que l'assistante de gestion partagent son avis.</i>
Cédant	<i>M. Kern a investi dans une solution informatique de gestion de la relation client qui permet un suivi de la performance. Clefs de voûte de l'organisation, ce logiciel intègre la gestion du fichier client (ex. historique des interventions, remarques), une gestion des plannings, un suivi du travail des techniciens, un suivi de la satisfaction et une gestion des stocks. En dépit des critiques formulées par le repreneur ainsi que par le comptable, M. Kern estime que ce logiciel, maintenant largement amorti, permet d'améliorer l'efficacité de l'entreprise.</i>

Tableau 127 - R / Performances de l'entreprise / Suivi de la performance (Cas AIR)

Le repreneur ne partage pas l'avis du cédant concernant le logiciel permettant le suivi de la performance. Constituant un coût important pour la firme, le cédant semble sous-estimer ses défauts alors que le repreneur, le comptable ainsi que l'assistante de gestion y voient une solution onéreuse et sous-efficace.

- <u>Investissements</u>	
Repreneur	<i>L'entreprise apporte une attention particulière au remplacement régulier de son matériel ainsi que de l'ensemble de ses véhicules dont la moitié fait l'objet de contrats de leasing. M. Gac a acquis peu de temps après son entrée un véhicule de fonction à son usage et a fait rénover son bureau. Le repreneur a aussi entrepris des démarches pour acquérir un nouveau logiciel de gestion contre l'avis du cédant.</i>
Cédant	<i>L'entreprise AIR renouvelle en permanence ses actifs. Soucieux de l'image de l'entreprise, M. Kern remplace ainsi les véhicules de la société tous les quatre à six ans selon que ces derniers soient loués ou bien appartiennent à l'entreprise.</i>

Tableau 128 - R / Performances de l'entreprise / Investissements (Cas AIR)

Les protagonistes s'accordent sur la politique d'investissement de l'entreprise quant au renouvellement des actifs. Le repreneur a entrepris des investissements dont certains sont sujet à désaccord avec le cédant (ex. logiciel de gestion).

- <u>Objectifs</u>	
Repreneur	<i>M. Gac souhaite dans un premier temps développer la capacité de l'entreprise à répondre à des appels d'offres privés et publics. Dans un second temps, le repreneur envisage d'agrandir le rayonnement de l'entreprise en ouvrant une antenne plus au sud du territoire.</i>
Cédant	<i>L'ambition de M. Kern est de faire grandir la société en développant une activité d'installation et remise en état d'installations aérauliques et frigorifiques.</i>

Tableau 129 - R / Performances de l'entreprise / Objectifs (Cas AIR)

Les protagonistes ne partagent pas les mêmes objectifs pour l'entreprise. Le cédant souhaite développer l'offre de la société alors que le repreneur souhaite conquérir de nouveaux marchés tant commercialement que géographiquement.

c. Synthèse de la comparaison de la dimension Rémunération

La figure ci-après synthétise les résultats de la comparaison des représentations des protagonistes au sujet de la dimension Rémunération du BM.¹¹⁷ Cette confrontation des perceptions laisse apparaître un niveau important de concordance (78% des items concernés). Le repreneur possède une bonne maîtrise de la manière avec laquelle l'entreprise se rémunère la valeur qu'elle génère. L'absence d'éléments de carence ou de dissonance renforce ce constat. La précellence observée concerne le logiciel de gestion à la disposition de l'entreprise. Le cédant semble être le seul acteur à juger ce logiciel comme satisfaisant à l'inverse du repreneur et de l'équipe de direction qui souhaitent en changer. Les changements engagés par le repreneur depuis son arrivée produisent des effets observables concernant la dimension Rémunération pour laquelle 44% des items présentent le code MD. Ce changement a surtout affecté la structure du chiffre d'affaires qui devrait intégrer un nouveau type de client public (résultat des efforts engagés sur le segment « appels d'offres publics »), la visibilité offerte par le carnet de commandes, les investissements ainsi que les objectifs à moyen et long terme que se fixe l'entreprise.

¹¹⁷ Le tableau de synthèse de la comparaison des items relatifs à la dimension Rémunération à partir duquel a été réalisé ce graphique est fourni en annexes (cf. Annexes IV).

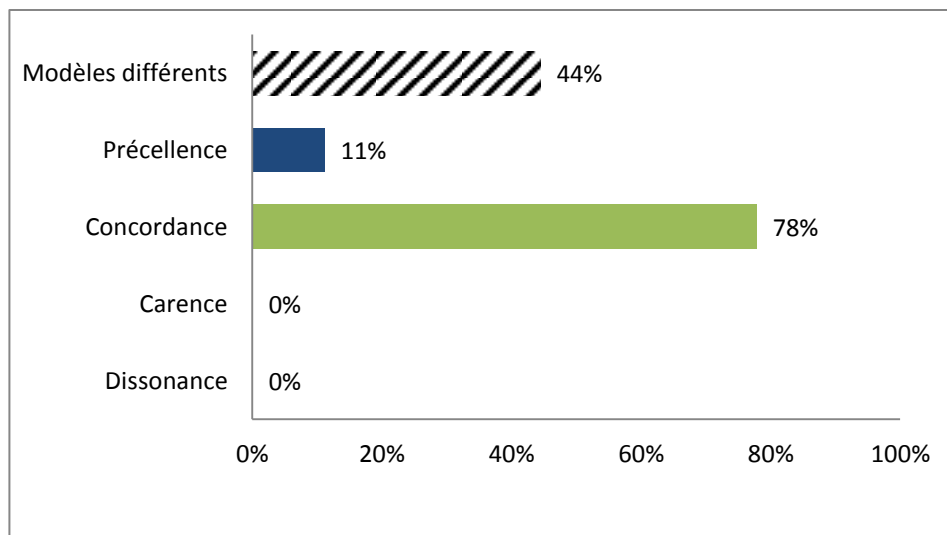


Figure 33 - Dimension Rémunération : synthèse de la comparaison (Cas AIR)

5.3.4. Comparaison de la dimension Partage

a. Les parties prenantes

- <u>Les fournisseurs</u>	
Repreneur	<i>L'entreprise AIR fait appel à des acteurs nationaux et européens afin de s'approvisionner en machines, produits et en ressources humaines. Il est courant que les tarifs soient négociés et au besoin de faire jouer la concurrence pour obtenir le meilleur prix. L'entreprise entretient des rapports strictement professionnels avec ses fournisseurs.</i>
Cédant	<i>L'entreprise AIR travaille avec des fournisseurs nationaux et internationaux qui lui apportent entière satisfaction de par la qualité de leurs biens et services ainsi que par leur réactivité. L'entreprise leur est en contrepartie fidèle mais n'hésite pas à renégocier régulièrement les prix en jouant notamment sur les quantités commandées. M. Kern n'entretient pas de proximité quelconque avec les fournisseurs.</i>

Tableau 130 - P / Les parties prenantes / Les fournisseurs (Cas AIR)

Le repreneur partage les perceptions du cédant quant aux relations liant l'entreprise à ses fournisseurs.

- <u>Les clients</u>	
Repreneur	<i>L'entreprise prend soin de ses clients importants en n'hésitant pas à leur offrir régulièrement des cadeaux pour les remercier de leur confiance. Le cédant entretenait des relations amicales avec certains clients historiques de l'entreprise. Le repreneur reste pour le moment sur un registre plus professionnel mais souhaite maintenir cette proximité. En revanche, concernant les clients du secteur public que la société tente d'approcher par le biais des procédures d'appel d'offres, la relation est beaucoup plus distante et profondément contractualisée, laissant que peu de place pour l'instauration d'une proximité.</i>
Cédant	<i>La société travaille pour des clients appartenant à plusieurs secteurs très différents les uns des autres. Le dirigeant entretient de bons rapports avec ces derniers et n'hésite pas à récompenser leur fidélité en leur offrant des cadeaux à l'occasion des fêtes de fin d'année notamment.</i>

Tableau 131 - P / Les parties prenantes / Les clients (Cas AIR)

Les protagonistes s'accordent sur la nature de la relation que l'entreprise entretient avec ses clients. L'arrivée probable d'un nouveau type de client par le biais des appels d'offres publics impliquera des rapports modifiés.

- <u>Les salariés</u>	
Repreneur	<i>Une bonne ambiance règne dans les locaux de l'entreprise AIR où les salariés se sentent chez eux. Ces derniers s'impliquent dans leurs missions et permettent à l'entreprise de satisfaire les besoins ses clients et ainsi de les fidéliser. L'accompagnement du cédant dans la phase de transition a permis de faciliter l'acceptation du repreneur par les salariés de l'entreprise. Le soutien apporté par le comptable et l'assistante de gestion permettent à M. Gac d'envisager sereinement le départ du cédant.</i>
Cédant	<i>Le bon fonctionnement de l'entreprise AIR repose en grande partie sur le professionnalisme de ses salariés. Un esprit d'équipe fort existe entre les murs de la société et permet de motiver ces parties prenantes essentielles qui ont le sentiment d'appartenir à une même famille. Le cédant est présent dans l'entreprise pour une période de six mois durant laquelle il partage avec le repreneur son expérience de l'entreprise, du marché et du métier. Cet accompagnement qu'il juge indispensable à M. Gac est aussi un moyen pour M. Kern de s'assurer que l'entreprise ne souffre pas trop du passage de relais et de pouvoir ainsi partir l'esprit tranquille. Le comptable de l'entreprise, les technico-commerciaux ainsi que l'assistante de gestion jouent un rôle important dans la prise de fonction effective de M. Gac en lui apportant tout leur soutien.</i>

Tableau 132 - P / Les parties prenantes / Les salariés (Cas AIR)

Les protagonistes s'accordent à reconnaître le rôle important des salariés dans la réussite de l'entreprise ainsi que dans le bon déroulement du processus de transmission.

- <u>Le dirigeant</u>	
Repreneur	<i>M. Gac souhaite avoir un rôle de capitaine dans l'entreprise qu'il est entrain de reprendre. Son objectif est de se rendre le moins indispensable que possible dans le fonctionnement quotidien de AIR afin de se consacrer à fixer le cap et prospector de nouveaux territoires. Ne maîtrisant pas vraiment les métiers de l'entreprise, le repreneur se distingue de son prédécesseur en n'accompagnant pas ses équipes sur certaines interventions sur le terrain. Il s'investit en revanche dans la formation des technico-commerciaux aux spécificités des marchés publics ainsi que dans l'élaboration des procédures en interne qui permettront à AIR de répondre à un nombre croissant d'appels d'offres à l'avenir. Seul levier de croissance à moyen terme aux yeux du repreneur, M. Gac y consacre beaucoup de son temps. Le repreneur a enfin engagé une réflexion avec ses salariés en vue de simplifier les procédures d'interventions jugées parfois trop contraignantes.</i>
Cédant	<i>M. Kern est quelqu'un d'hyperactif qui se plaît à être au cœur de l'entreprise gardant un œil sur tout et prenant toutes les décisions. Son entreprise occupe toutes ses semaines, souvent ses weekends et parfois les quelques jours de congés qu'il s'autorise tous les deux ou trois ans. L'ancien dirigeant considère son entreprise comme un mécanisme d'horloge nécessitant une attention totale et constante de sa part afin d'éviter qu'il ne s'enraye.</i>

Tableau 133 - P / Les parties prenantes / Le dirigeant (Cas AIR)

Le repreneur a modifié lors de son arrivée la place et les missions du dirigeant au cœur de l'entreprise. Il a engagé des démarches afin de permettre ce changement et espère pouvoir en tirer des bénéfices en termes de croissance du volume de chiffre d'affaires.

- <u>Les autres parties prenantes</u>	
Repreneur	<i>L'entreprise bénéficie du soutien d'un cabinet d'expertise comptable qui suit l'entreprise depuis de nombreuses années. Le repreneur a finalement décidé de garder l'expert-comptable avec qui travaillait M. Kern après avoir pensé un temps à en changer pour celui qui l'a accompagné dans la reprise.</i>
Cédant	<i>Le dirigeant bénéficie du soutien de son expert-comptable qui le suit depuis le début et lui accorde une grande attention. L'entreprise est affiliée au syndicat de sa profession qui lui permet de former ses techniciens et de se tenir informé des réglementations et des innovations.</i>

Tableau 134 - P / Les parties prenantes / Les autres parties prenantes (Cas AIR)

Le repreneur n'évoque pas le syndicat de la profession comme étant une partie prenante permettant à l'entreprise de former ses ressources humaines ainsi que de se tenir informée de l'évolution des réglementations.

b. Les conventions relatives au secteur et à l'entreprise

- <u>L'importance de se tenir à jour</u>	
Repreneur	
Cédant	<i>L'entreprise AIR se positionne sur son marché en tant qu'experte de la qualité de l'air et se doit en retour de suivre les évolutions de ce secteur. Sous l'effet des réglementations européennes et nationales, les normes en matière de qualité de l'air évoluent relativement rapidement et ont une incidence sur le travail des techniciens de la société ainsi que sur l'offre de diagnostic. Afin de maintenir sa légitimité aux yeux de ses clients et de pouvoir offrir un service de qualité, la société doit procéder à une veille permanente. M. Kern suit attentivement cela et en discute au moins une fois par mois avec ses techniciens spécialisés.</i>

Tableau 135 - P / Les conventions relatives au secteur / L'importance de se tenir à jour (Cas AIR)

Le repreneur n'aborde pas cette convention relative au secteur imposant à l'entreprise des efforts permanents. Cette contrainte conventionnelle est aussi un moyen pour l'entreprise de soigner son image.

- <u>Le poids de l'image</u>	
Repreneur	<i>La double casquette de l'entreprise AIR qui propose à ses clients tant de l'audit et du contrôle des réseaux aérauliques et frigorifiques que leur entretien, constitue une force de l'entreprise. L'association de ces activités permet de rassurer le client et de renforcer positivement l'image de l'entreprise sur un marché où la réputation est une ressource clé dans l'acquisition et la fidélisation des clients.</i>
Cédant	<i>De nombreuses entreprises proposent des services d'entretien des systèmes aérauliques et frigorifiques. Afin de sortir du lot, il est important de soigner l'image de la société aux yeux du client. Pour l'entreprise AIR, cela repose entre autres sur l'existence de son activité audit et contrôle de la qualité de l'air qui lui confère une image d'experte et constitue un argument de poids à la disposition des commerciaux de l'entreprise afin de garder les clients actuels et en capter de nouveaux sur l'activité d'entretien.</i>

Tableau 136 - P / Les conventions relatives au secteur / Le poids de l'image (Cas AIR)

Les protagonistes s'accordent sur le poids de l'image sur le marché de l'entreprise. Le repreneur et le cédant sont conscients des bénéfices que tire AIR de la structure de son offre axée autour de l'audit, du contrôle et de l'entretien des réseaux aérauliques et frigorifiques.

- <u>L'essor du recours à l'appel d'offres</u>	
Repreneur	<i>Avec l'essor des fonctions achats des entreprises, de plus en plus de contrats d'entretien des systèmes climatiques et missions de contrôle et d'audit de la qualité de l'air sont attribués par l'ouverture d'appels d'offres. Ce phénomène dépasse aujourd'hui largement les frontières des structures publiques et se développe au sein des entreprises du privé. L'entreprise gagnerait à investir ce mode de prospection jusque-là mis de côté par l'ancien dirigeant après plusieurs tentatives sans succès.</i>
Cédant	

Tableau 137 - P / Les conventions relatives au secteur / L'essor du recours à l'appel d'offres (Cas AIR)

Le repreneur évoque ici un élément que le cédant n'aborde pas. L'essor du nombre de contrats octroyés par le biais de procédures d'appel d'offres apparaît comme une évolution importante du marché sur lequel se positionne l'entreprise qui gagnerait dès lors à l'intégrer dans son BM.

- <u>Une organisation « militaire »</u>	
Repreneur	<i>M. Kern a mis en place une organisation qu'il définit comme « militaire » avec un strict découpage des tâches, des marches à suivre pour chaque type d'intervention et un contrôle exercé par la présence du dirigeant sur le terrain. Ce mode d'organisation permet à l'entreprise de maintenir un certain niveau de qualité mais complexifie l'embauche de nouveaux techniciens et fait parfois perdre du temps à l'entreprise. M. Gac souhaite simplifier les procédures et donner plus de flexibilité aux techniciens avec qui il a engagé pour cela une réflexion.</i>
Cédant	<i>Héritage de son ancien dirigeant, tout dans l'entreprise est organisé, pré-pensé et étiqueté. Chaque type d'intervention possède son livret avec checklist et marche à suivre, les locaux sont ornements d'étiquettes indiquant l'objet de chaque emplacement et les places de parking possèdent l'inscription du véhicule qui doit y stationner. M. Kern aime à dire qu'il organise son affaire comme si c'était une usine et attribue sa performance à cette organisation. Ce mode de fonctionnement, propre à l'entreprise, la différencie de ses concurrents de tailles comparables que le dirigeant voit comme des artisans.</i>

Tableau 138 - P / Les conventions relatives à l'entreprise / Une organisation « militaire » (Cas AIR)

Les protagonistes s'accordent sur le mode actuel d'organisation de l'entreprise hérité de M. Kern. Le repreneur souhaite cependant modifier cette convention et implique pour cela l'ensemble des salariés.

c. L'écosystème

- <u>Ecosystème de l'entreprise</u>	
Repreneur	<i>Face à un marché dynamique, M. Gac estime que son secteur d'activité va se modifier dans les années à venir notamment avec une réduction du nombre d'acteurs en présence. Cela constitue un challenge pour AIR qui doit envisager cette concurrence annoncée et se préparer à affronter des acteurs nationaux pour défendre ses parts de marché.</i>
Cédant	<i>L'entreprise s'inscrit au sein d'un écosystème composé d'une diversité d'acteurs et parmi eux des concurrents nationaux qui proposent les mêmes services que la société AIR. L'essor annoncé du marché, résultant d'une prise de conscience croissante de l'importance de la qualité de l'air sur le lieu de travail, va tendre à attirer une concurrence de plus en plus importante. Leur croissance peut poser problème à terme en menaçant les parts de marché de l'entreprise. Face à la capacité de ces derniers à concurrencer l'entreprise par les prix, la PME peut se retrouver désarmée et doit renforcer son image et son réseau afin de se préparer à ce scénario. L'évolution des réglementations concernant le domaine des réseaux aérauliques et climatiques tend vers plus de complexification et impliquera à terme d'investir plus de ressources afin de se tenir à jour et de s'adapter à ces dernières.</i>

Tableau 139 - P / L'écosystème de l'entreprise (Cas AIR)

Les protagonistes s'accordent sur l'évolution probable du marché sur lequel se positionne l'entreprise avec l'augmentation de la concurrence par des groupes nationaux. Le repreneur n'évoque pas en revanche la complexification de l'environnement légal de l'activité de l'entreprise qui impliquerait à terme des investissements croissants de la part de AIR.

d. Synthèse de la comparaison de la dimension Partage

Le graphique ci-après résume la comparaison des perceptions des protagonistes vis-à-vis des items de la dimension Partage du BM.¹¹⁸ Avec 60% des items de la dimension Partage présentant de la concordance, le repreneur semble avoir une maîtrise partielle de la dimension partenariale du BM de l'entreprise qu'il reprend. Les 30% de carence observés concernent la non prise en compte du syndicat de la profession comme une partie prenante, le rôle sous-estimé de la veille juridique ou encore l'augmentation à venir des efforts à fournir pour réaliser cette dernière. Près d'un tiers des items portent l'empreinte du nouveau dirigeant. En effet, le repreneur impulse des changements qui permettront prochainement l'entrée de clients publics avec lesquels les relations seront différentes. Ce dernier propose également une nouvelle fonction de dirigeant avec des missions différentes de celles de son prédécesseur

¹¹⁸ Le tableau de synthèse de la comparaison des items relatifs à la dimension Partage, à partir duquel a été réalisé ce graphique, est fourni en annexes (cf. Annexes IV).

pour une organisation qui se veut assouplie. La précellence observée concerne enfin l'identification et la prise en compte par le repreneur de l'essor du recours à l'appel d'offres pour les marchés tant publics que privés.

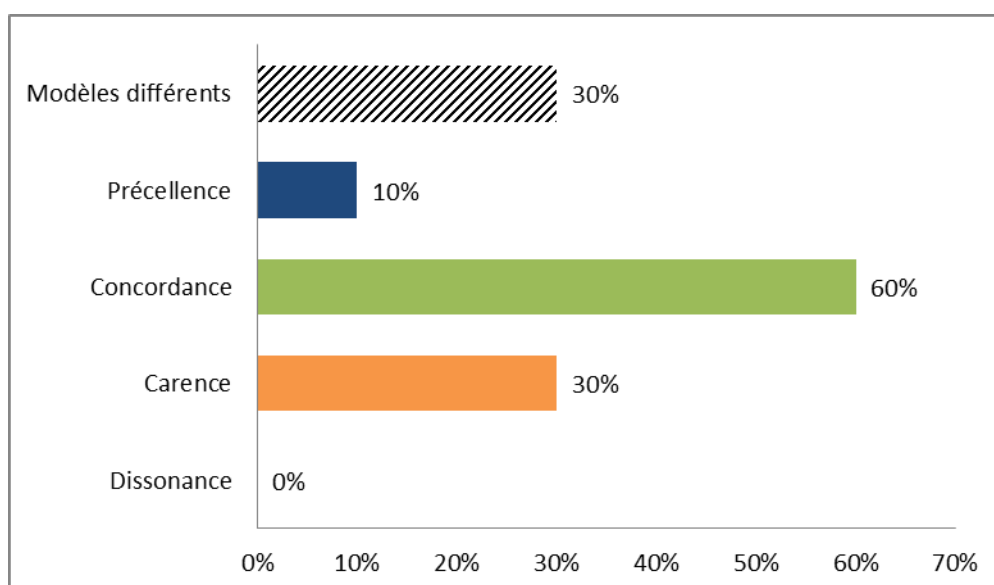


Figure 34 - Dimension Partage : synthèse de la comparaison (Cas AIR)

5.3.5. Synthèse de la comparaison

Le tableau ci-dessous synthétise les résultats de la phase de comparaison des deux versions du BM de l'entreprise AIR en présentant les fréquences d'apparition de chacun des codes. Ces indicateurs sont présentés pour chacune des dimensions ainsi que pour l'ensemble du BM.

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

Tableau 140 - Synthèse de la comparaison des représentations du BM (Cas AIR)¹¹⁹

¹¹⁹ Les valeurs données sont arrondies à l'entier le plus proche afin d'en faciliter la lecture. La dernière ligne du tableau (« BM ($\Sigma/3$) ») donne les fréquences d'apparition des cas de figure exprimées pour l'ensemble du BM. Par exemple, la première cellule signifie que 2% du BM affiche de la dissonance. Les dimensions comportant un nombre différent et variable d'items, le choix a été ici d'accorder un

Le repreneur de l'entreprise AIR possède une représentation du BM proche de celle du cédant à quelques détails près (75% des items étant en concordance pour seulement 14% en carence). Les dimensions Génération et Rémunération sont les mieux maîtrisées par le repreneur (respectivement 88 et 78 % des items de ces dimensions étant en concordance).

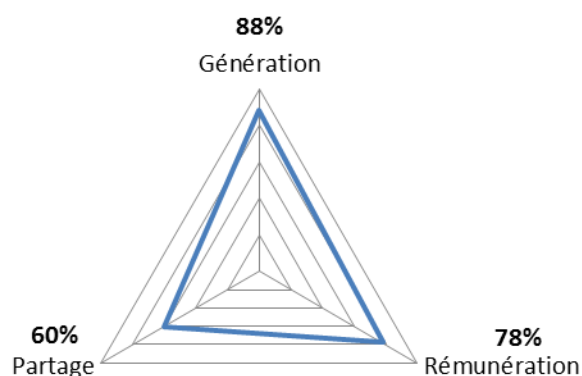


Figure 35 - Fréquence d'apparition du code « concordance » pour chaque dimension du BM (Cas AIR)

Le repreneur étant dans l'entreprise depuis près de cinq mois, les changements entrepris par ce dernier ont commencé à en modifier le BM dont 34% des items en témoignent. Ces changements affectent quasi uniformément les trois dimensions du BM.

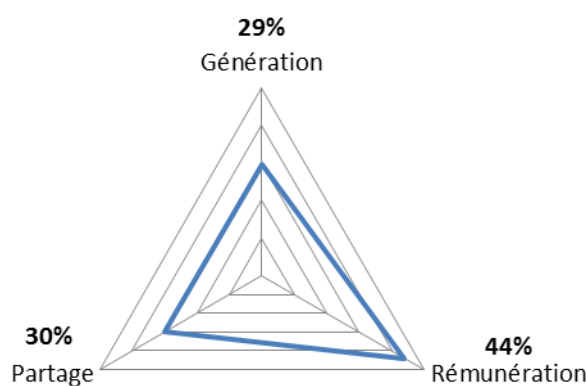


Figure 36 - Fréquence d'apparition du code « modèles différents » pour chaque dimension du BM (Cas AIR)

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.

5.4. Cas OCTAVE

5.4.1. *Présentation du cas*¹²⁰

a. L'entreprise OCTAVE

Paul Bal a créé le restaurant OCTAVE en 1992 à son arrivée en France. Situé en plein cœur du quartier historique de la ville de Bordeaux, l'entreprise propose une cuisine traditionnelle avec des classiques de la région à des prix raisonnables. Ayant survécu aux longues périodes de travaux de rénovation et de déploiement du réseau de tramway engagés sous l'impulsion du maire de la ville, le restaurant de M. Bal se situe aujourd'hui dans un quartier très touristique. L'entreprise Octave se positionne sur au cœur d'un environnement fortement concurrentiel où les prix sont en conséquence bas. Le restaurant s'engage à ce que le client ait du choix, à ce qu'il mange à sa faim et qu'il soit servi rapidement. L'emplacement dans une rue passante fait la force de l'entreprise qui rencontre par ailleurs des difficultés de trésorerie et fait face à un turnover important de ses salariés. Le dirigeant occupe une place centrale au sein de cette structure de cinq personnes pouvant accueillir jusqu'à 48 couverts.

Avec un chiffre d'affaires annuel compris entre 80 et 100k euros, l'entreprise tire 90% de ses revenus de la vente de produits transformés. Sa clientèle se compose pour moitié de jeunes et d'étudiants présentant un panier moyen faible inférieur à 15€. Environ 40% du chiffre d'affaires sont générés auprès d'une cible que le dirigeant désigne par « actifs » pour un panier moyen compris entre 15 et 20€. Enfin, les touristes nord européens génèrent les 10% restants avec un panier moyen élevé dépassant les 20€. L'entreprise est jugée globalement faiblement performante et peine à générer des bénéfices. Le dirigeant attribue cela à la forte concurrence locale qui tire les prix vers le bas à un niveau où seuls les restaurants proposant des produits surgelés parviennent à tirer leur épingle du jeu.

L'entreprise s'inscrit dans un réseau de parties prenantes peu développé et constituant de fait un obstacle à son développement et à son bon fonctionnement. Le restaurant peine à se constituer une clientèle d'habités et souffre d'un manque de notoriété. Les rapports avec les salariés sont amicaux et le dirigeant se montre flexible. En revanche, le faible niveau de rémunération que la structure est en mesure de proposer à ses employés génère un turnover

¹²⁰ Les versions narratives du BM, respectivement du cédant et du repreneur, sont fournies en annexes (cf. Annexes IV).

important et l'empêche de capter des profils lui permettant de se développer. Le quartier positionné sur de l'entrée de gamme impose ses prix aux restaurateurs contraints de s'aligner en baissant les marges et la qualité. La déception de l'opinion publique suite à la baisse du taux de TVA dans la restauration laisse envisager une hausse corrective à venir et constitue ainsi une menace pour l'entreprise.

b. Profil du cédant

Ingénieur en mécanique de formation, Paul Bal a travaillé dans des entreprises publiques de grands travaux pendant 10 ans avant de monter avec un associé une entreprise dans le bâtiment. Les deux associés achetaient des terrains, y construisaient des logements de standing et les revendaient. Durant ses expériences professionnelles, M. Bal a été amené à superviser plus de 100 personnes sur des projets d'envergure. Fuyant la guerre et l'instabilité politique de son pays, M. Bal a été contraint à son arrivée en France à se reconvertir professionnellement dans l'urgence. C'est ainsi qu'il monta le restaurant OCTAVE alors âgé de plus de 40 ans. Approchant les 70 ans, Paul B. est contraint par la fatigue et par l'âge à passer le bâton et voit en son fils quelqu'un capable de développer l'affaire en apportant un souffle nouveau. Le restaurant de M. Bal occupe tout son temps. Le restaurateur y travaille près de 70 heures par semaine et n'est pas parti en vacances depuis près de 10 ans. Le restaurant constitue pour lui un fardeau mais, sans lequel, il s'ennuierait. Marié et ayant trois enfants, M. Bal reçoit le soutien de toute sa famille. Sa femme a travaillé plusieurs années à ses côtés et leurs trois enfants ont tous participé par moments au fonctionnement de l'entreprise. Son fils aîné l'aide à concevoir les menus et participe aux travaux de rénovations. Il aide aujourd'hui les protagonistes en jouant le rôle de médiateur entre son frère et son père.

c. Profil du repreneur

Bastien Bal a 20 ans. Diplômé d'un BEP en électronique il possède plusieurs expériences en entreprises dans le cadre d'alternances réalisées à l'usine Ford et dans une entreprise de service après-vente en électronique (MASI Bureautique). Possédant la fibre commerciale, Bastien a commencé très jeune à importer et revendre divers produits sur internet. Passionné de musique et autodidacte, il joue de plusieurs instruments. Le successeur aime entreprendre, s'intéresser à un problème et y trouver des solutions. A défaut de créer sa propre entreprise, l'opportunité de reprendre l'entreprise familiale constitue une étape

permettant de se faire de l'expérience et de se constituer un capital afin de pouvoir créer à terme. Bastien affectionne la fonction de dirigeant et notamment le fait de pouvoir prendre les décisions et d'être son propre patron. Bastien Bal aime son entreprise car c'est elle qui rythme ses semaines et le stimule mais il la déteste car elle l'obsède en occupant son esprit 24h sur 24 et sept jours sur sept. Bastien bénéficie du soutien de son père qui le guide et lui transmet son expérience. Même si leurs relations sont parfois très houleuses, le successeur reconnaît que son père fait preuve d'une grande patience à son égard. Son frère est très présent tant dans le processus que dans l'entreprise. Ce dernier apporte toute son aide et conseille le père et le frère en participant à la prise de décisions et en jouant le rôle de médiateur.

d. Profil du cas de transmission

Malgré ses 67 ans, M. Bal n'a pas vraiment songé à la retraite. Il s'était dit que le jour où il n'aurait plus la force de se lever et d'aller travailler le matin, il mettrait le restaurant en vente. Le processus de transmission familiale a débuté suite au souhait de Bastien de reprendre l'entreprise. Aucune démarche n'ont été entreprises vis-à-vis de la transmission hormis un entretien avec l'expert-comptable au sujet du changement de statut nécessaire à faciliter l'opération. Bastien a intégré l'entreprise dans le cadre d'un CDI et ne rencontre pas de difficultés pour le moment. La période de cohabitation a débuté mais aucun terme n'est pour le moment fixé. Aucune feuille de route n'a été élaborée. Il s'agit pour le moment de s'assurer de la bonne intégration du successeur dans l'entreprise. Le restaurant devrait à terme passer sous le statut de société à responsabilité limitée. Le successeur dispose d'un accès à toute l'information, M. Bal ne cachant rien à son fils. N'assumant pas de responsabilités importantes au sein de la structure et n'ayant pas de décisions à prendre, le successeur n'a pas éprouvé d'état comparable à de la surcharge cognitive.

5.4.2. Comparaison de la dimension Génération

a. Acteurs du projet

Les protagonistes possèdent naturellement une bonne connaissance l'un de l'autre.

G	Thème	Sous-thèmes	Repreneur	Cédant
Acteurs du projet	Le repreneur	Profil et expérience	Bastien Bal a 20 ans. Diplômé d'un BEP en électronique il possède plusieurs expériences en entreprises dans le cadre d'alternances réalisées à l'usine Ford et dans une entreprise de service après-vente en électronique (MASI Bureau-que). Possédant la fibre commerciale, Bastien a commencé très jeune à importer et revendre divers produits sur internet.	Bastien Bal est le fils cadet de Paul. Ce dernier a intégré le monde de l'entreprise très tôt dans le cadre de formations en alternance lui permettant de partager son temps entre les cours et le travail. Il possède ainsi une expérience professionnelle chez Ford et dans une entreprise de SAV électronique. Il s'agit d'un véritable entrepreneur qui pense à plusieurs projets à la fois au prix de s'éparpiller et de s'imposer un stress. Bastien est quelqu'un de créatif et d'autodidacte, il compose des chansons au piano alors qu'il n'a jamais pris de cours.
		Motivations à reprendre	Le successeur aime entreprendre, s'intéresser à un problème et y trouver des solutions. A défaut de créer sa propre entreprise, l'opportunité de reprendre l'entreprise familiale constitue une étape permettant de se faire de l'expérience et de se constituer un capital afin de pouvoir créer à terme. Bastien affectionne la fonction de dirigeant et notamment le fait de pouvoir prendre les décisions et d'être son propre patron.	Bastien n'aime pas particulièrement le secteur de la restauration et voit le restaurant OCTAVE comme un projet entrepreneurial. Il souhaite l'intégrer pour le développer et pouvoir ensuite passer à autre chose.
		Relation vis-à-vis de l'entreprise	Bastien Bal aime son entreprise car c'est elle qui rythme ses semaines et le stimule mais il la déteste car elle l'obsède en occupant son esprit 24h/24 et 7j/7.	Le repreneur investit beaucoup d'efforts et passe la quasi-totalité de son temps à son nouveau travail.
		Entourage	Bastien bénéficie du soutien de son père qui le guide et lui transmet son expérience. Même si leurs relations sont parfois très houleuses, le successeur reconnaît que son père fait preuve d'une grande patience à son égard. Son frère est très présent tant dans le processus que dans l'entreprise. Ce dernier apporte toute son aide et conseille le père et le frère en participant à la prise de décisions et en jouant le rôle de médiateur.	Paul est la pour son fils et fait de son mieux pour le soutenir et l'encourager. Bastien reçoit par ailleurs l'aide de son frère qui le conseil et l'aide dans son projet.
		Profil et expérience	Paul Bal possède une formation d'ingénieur en mécanique et a travaillé dans des entreprises de travaux publics dans son pays d'origine avant de devoir, contraint par la guerre, le quitter et se reconverter à son arrivée en France en montant un restaurant.	Ingénieur en mécanique de formation, Paul Bal a travaillé dans des entreprises publiques de grands travaux pendant 10 ans avant de monter avec un associé une entreprise dans le bâtiment. Les deux associés achetaient des terrains, y construisaient des logements de standing et les revendaient. Durant ses expériences professionnelles, M. Bal a été amené à superviser plus de 100 personnes sur des projets d'envergure. Fuyant la guerre et l'instabilité politique de son pays, M. Bal a été contraint à son arrivée en France à se reconverter professionnellement dans l'urgence. C'est ainsi qu'il monta le restaurant OCTAVE alors âgé de plus de 40 ans.
	Le cédant	Motivations à céder	Paul Bal est très âgé et doit se retirer pour prendre sa retraite. Ce dernier ne souhaitait pas voir son fils prendre sa relève au regard du rythme de vie qu'impose ce métier et des traces qu'il génère. Bastien, aidé de son frère, a dû trouver les mots pour le convaincre en lui faisant comprendre qu'il s'agissait d'une étape et que l'objectif serait avant tout de reprendre pour développer et puis revendre.	Approchant les 70 ans, Paul D. est contraint par la fatigue et par l'âge à passer le bâton et voit en son fils quelqu'un capable de développer l'affaire en apportant un souffle nouveau.
		Relation vis-à-vis de l'entreprise	M. Bal consacre l'intégralité de son temps à son travail, négligeant ses loisirs et sa vie privée.	Le restaurant de M. Bal occupe tout son temps. Le restaurateur y travaille près de 70 heures par semaine et n'est pas parti en vacances depuis près de 10 ans. Le restaurant constitue pour lui un fardeau mais sans lequel il s'ennuierait.
		Entourage	M. Bal reçoit le soutien affectif de sa femme et son fils ainé l'aide depuis longtemps dans la mise au point des menus, dans la réalisation de travaux de rénovation et dans d'autres tâches administratives.	Marié et ayant trois enfants, M. Bal reçoit le soutien de toute sa famille. Sa femme a travaillé plusieurs années à ses côtés et leurs trois enfants ont tous participé par moments au fonctionnement de l'entreprise. Son fils ainé l'aide à concevoir les menus et participe aux travaux de rénovations. Il aide aujourd'hui les protagonistes en jouant le rôle de médiateur entre son frère et son père.
Processus de reprise	Démarches et difficultés	Accompagnement de la part du cédant	Aucune démarche n'a été entreprise vis-à-vis de la transmission hormis un entretien avec l'expert-comptable au sujet du changement de statut nécessaire afin de faciliter l'opération. Bastien a intégré l'entreprise dans le cadre d'un CDI et ne rencontre pas de difficultés pour le moment.	Malgré ses 67 ans, M. Bal n'a pas vraiment songé à la retraite. Il s'était dit que le jour où il n'aurait plus la force de se lever et de venir travailler le matin, il mettrait son affaire en vente. Le processus de transmission familiale a débuté suite au souhait de Bastien de reprendre l'entreprise. Des discussions avec l'expert-comptable ont permis de connaître plus en détails les démarches à suivre.
			La période de cohabitation a débuté mais aucun terme n'est pour le moment fixé.	Aucune feuille de route n'a été élaborée. Il s'agit pour le moment de s'assurer de la bonne intégration du successeur dans l'entreprise. Le restaurant devrait à terme passer sous le statut de société à responsabilité limitée.

Tableau 141 - G / Porteurs du projet et processus de reprise (Cas AIR)

b. Proposition de valeur

- <u>Idée d'origine et évolutions</u>	
Repreneur	<i>Le restaurant a ouvert ses portes au début des années 1990 peu de temps avant la naissance de Bastien. L'entreprise a depuis « survécu » sans réellement décoller. Le restaurant propose la même offre depuis le début avec une cuisine traditionnelle de la région et ne se différencie pas vraiment des autres restaurants du quartier.</i>
Cédant	<i>Monsieur Bal a créé le restaurant en 1992 afin de faire vivre sa famille à son arrivée en France. Ingénieur de formation, cette reconversion, contrainte par l'urgence et la non maîtrise à l'époque de la langue, a été une épreuve difficile. L'idée de départ a été de proposer une cuisine traditionnelle avec des classiques à des prix raisonnables. Il n'y avait pas vraiment de volonté d'être original à l'époque mais plutôt de s'aligner sur ce qui se faisait dans la rue. L'histoire de l'entreprise présente deux périodes marquantes. Le grand chantier de rénovation de la ville avec la construction des lignes de tramway constitue une période douloureuse pour le restaurateur. En effet, tout le quartier ayant été en chantier durant plusieurs années consécutives, M. Bal a dû s'endetter lourdement afin d'éviter de mettre la clef sous la porte comme nombre d'autres restaurateurs du quartier. Un autre tournant a été l'entrée de la ville de Bordeaux au classement du patrimoine mondial de l'humanité. Bien que l'augmentation du nombre de touristes ait débuté quelques années plus tôt, cet événement marque vraiment la rupture avec une augmentation durable de la fréquentation du quartier dans lequel se situe le restaurant.</i>

Tableau 142 - G / Proposition de valeur / Idée d'origine et évolutions (Cas OCTAVE)

Les protagonistes s'accordent sur l'idée d'origine. Le repreneur n'évoque cependant aucuns des faits marquants de l'histoire du restaurant abordés par le cédant.

- <u>Les marchés de l'entreprise</u>	
Repreneur	<i>Le restaurant se positionne sur le marché de la restauration traditionnelle. Pour y réussir, il est important de renvoyer une image de modernité et de savoir surprendre les clients avec de l'originalité et de la créativité.</i>
Cédant	<i>L'entreprise Octave se positionne sur le marché de la restauration traditionnelle. La qualité et le prix y sont des critères déterminants de réussite. Le manque de professionnalisme et le laisser-aller, des sources d'échec. Il s'agit d'un marché apparemment en berne qui souffre de la crise économique. Le dynamisme insufflé par la municipalité semble cependant compenser et permettre d'espérer de bonnes perspectives.</i>

Tableau 143 - G / Proposition de valeur / Les marchés de l'entreprise (Cas OCTAVE)

Le repreneur ne partage pas la représentation du cédant concernant les facteurs clés de succès du marché sur lequel se positionne l'entreprise.

- <u>La concurrence</u>	
Repreneur	<i>L'entreprise est installée dans un quartier qui compte beaucoup de restaurants, à savoir plus d'une vingtaine. La forte concurrence fait que les prix y sont très bas.</i>
Cédant	<i>Le quartier dans lequel se trouve l'entreprise OCTAVE compte de nombreux restaurants qui proposent à peu près tous la même offre. Cette concurrence exacerbée crée des tensions entre les restaurateurs. Les relations sont mauvaises entre les gérants, le bonheur des uns faisant apparemment le malheur des autres. Le quartier a connu par le passé une guerre des prix qui a fait beaucoup de mal aux restaurateurs et s'est traduite par une baisse générale de la qualité. Cela semble s'être stabilisé depuis quelques années mais la qualité des plats n'est pas remontée partout et le quartier souffre réellement d'une mauvaise image auprès des gens qui l'associent à de la restauration bas de gamme.</i>

Tableau 144 - G / Proposition de valeur / La concurrence (Cas OCTAVE)

Les protagonistes s'accordent sur l'état de l'environnement concurrentiel de l'entreprise. Le successeur n'aborde cependant pas le problème de la faible qualité qui résulte d'une concurrence axée sur les prix.

- <u>Clientèle cible et promesse faite au client</u>	
Repreneur	<i>Bastien ne sait pas vraiment quelle est la clientèle cible de l'entreprise mais estime que la promesse qui leur est faite s'articule autour d'un service de qualité. Le successeur n'a été que peu présent en salle pour le moment et n'a pas vraiment abordé la question avec son père ou les serveuses.</i>
Cédant	<i>Le restaurant cible les passants de la rue qui sont de tous âges et de différents milieux socio-professionnels. L'entreprise s'engage à ce que le client ait du choix et mange à sa faim rapidement. Les clients semblent être satisfaits en majorité mais il y en a toujours qui sont mécontents.</i>

Tableau 145 - G / Proposition de valeur / Clientèle cible et promesse faite au client (Cas OCTAVE)

Le successeur ne possède pas d'information sur la clientèle cible de l'entreprise. Il ne s'accorde pas non-plus sur la promesse qui est faite aux clients telle que formulée par le prédécesseur.

c. *Fabrication de la valeur*

L'identification des ressources

- <u>Ressources clés dans la réussite</u>	
Repreneur	<i>1. Locaux / 2. Ressources humaines / 3. Matériel de production</i>
Cédant	<i>1. Locaux / 2. Moyens financiers / 3. Ressources humaines</i>

Tableau 146 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Ressources clés dans la réussite (Cas OCTAVE)

Les protagonistes s'accordent à reconnaître l'importance de l'emplacement de l'entreprise et de ses ressources humaines dans son bon fonctionnement. Le successeur néglige cependant le poids de la trésorerie qu'il n'évoque pas.

- <u>Ressources manquantes</u>	
Repreneur	<i>1. Ressources humaines / 2. Moyens financiers / 3. Matériel de production</i>
Cédant	<i>1. Ressources humaines / 2. Moyens financiers</i>

Tableau 147 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Ressources manquantes (Cas OCTAVE)

Les protagonistes s'accordent sur le fait que l'entreprise rencontre des difficultés concernant les ressources humaines et les moyens financiers. En revanche, le prédécesseur ne partage pas l'avis du successeur concernant le matériel de production de l'entreprise.

- <u>Les locaux</u>	
Repreneur	<i>M. et Mme Bal sont propriétaires du fonds de commerce mais en louent les murs. Le local est bien placé mais possède une cuisine trop petite et une salle de 13m² inexploitée à l'étage. Peu d'investissements y ont été réalisés hormis la rénovation des sols.</i>
Cédant	<i>Paul est propriétaire avec son épouse du fonds de commerce et locataire des murs. Situé au rez-de-chaussée d'un vieil immeuble en pierre du centre-ville historique, M. Bal et sa femme ont remis en état ce qui était autrefois une ruine. Le locataire est content de ne pas être propriétaire des murs compte tenu du coût que représentent les rénovations fréquentes nécessitées. Le restaurant dispose d'une pièce inexploitée à l'étage où le restaurateur envisage d'y faire un stock.</i>

Tableau 148 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les locaux (Cas OCTAVE)

Les protagonistes s'accordent sur les locaux de l'entreprise.

- <u>Le matériel de production</u>	
Repreneur	<i>Le restaurant possède un matériel de production âgé dans l'ensemble et qui rend le travail pénible par moments. Le successeur souhaite vivement pouvoir remplacer l'intégralité de ce dernier afin de faciliter le travail et gagner du temps.</i>
Cédant	<i>M. Bal est propriétaire du matériel sauf pour le terminal de paiement qu'il loue à sa banque. Par le passé, le restaurant se voyait prêter une machine à café professionnelle en échange d'un certain niveau d'approvisionnement de café auprès du fournisseur mais face aux faibles volumes vendus, cette solution a été abandonnée. Le propriétaire estime que le matériel répond globalement à ses besoins. Certains équipements devraient être remplacés mais le niveau d'activité ne permet pas de financer leur remplacement pour le moment (ex. lave-vaisselle, chambres froides).</i>

Tableau 149 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Le matériel de production (Cas OCTAVE)

Le successeur ne partage pas la même représentation que le dirigeant concernant l'état du matériel de production et sa capacité à répondre aux besoins.

- <u>Les matériaux</u>	
Repreneur	<i>Les produits sont achetés auprès de Metro et d'autres petits distributeurs.</i>
Cédant	<i>Paul B. achète là où le rapport qualité/prix est le plus intéressant pour de petites quantités. De ce fait, le restaurateur estime qu'il n'est pas intéressant de travailler avec des professionnels de l'approvisionnement CHR (ex. Transgourmet). L'approvisionnement se fait auprès de grossistes tels que Metro et au besoin auprès d'enseignes de la grande distribution.</i>

Tableau 150 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les matériaux (Cas OCTAVE)

Les protagonistes s'accordent quant aux fournisseurs avec qui traite l'entreprise afin de s'approvisionner en matières premières.

- <u>Les ressources humaines</u>	
Repreneur	<i>L'entreprise fait travailler cinq personnes dont quatre à temps complet. Les employés débutent en contrat de professionnalisation et restent parfois mais il s'agit de ressources difficiles à maintenir dans l'entreprise générant un important turnover. Il n'y a pas de système de motivation des salariés.</i>
Cédant	<i>Paul B. éprouve de grandes difficultés à trouver de bons employés pour son entreprise. Les « bons éléments » n'acceptent les petits salaires que lorsqu'il s'agit dans un grand restaurant qui viendrait enrichir leur CV. Le dirigeant pense que compte tenu des moyens financiers de l'entreprise, cette dernière est condamnée à avoir un turnover important. Cela crée beaucoup de tracas à Paul B. et génère un manque à gagner important. En effet, dans une structure qui ne compte que cinq salariés, l'absence de l'un d'entre eux implique soit la fermeture soit un fonctionnement en sous-effectif qui nuit fortement à la qualité du service. Par ailleurs, du fait de ce turnover important, les salariés sont plutôt des exécutants que l'on forme en interne.</i>

Tableau 151 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les ressources humaines (Cas OCTAVE)

Les protagonistes s'accordent quant aux difficultés que rencontre l'entreprise concernant ses ressources humaines.

- <u>Les moyens financiers</u>	
Repreneur	<i>L'entreprise rencontre de nombreux problèmes de trésorerie épisodiques qui créent à chaque fois de l'inquiétude au sein de la famille du dirigeant.</i>
Cédant	<i>Le restaurant Octave dispose de faibles moyens financiers et peine à maintenir une trésorerie positive. L'existence d'une forte saisonnalité dans les ventes rend la gestion de la trésorerie délicate. L'entreprise ne dispose pas de réserves et est obligée de recourir fréquemment au découvert bancaire afin de faire face à ses différentes charges.</i>

Tableau 152 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les moyens financiers (Cas OCTAVE)

Les protagonistes s'accordent à reconnaître les difficultés d'ordre financier que rencontre l'entreprise. Le successeur n'évoque cependant pas le problème structurel de l'entreprise lié à l'absence d'un fonds de roulement.

- <u>Les moyens immatériels</u>	
Repreneur	<i>Le successeur ne possède pas d'informations concernant la réputation de l'entreprise. Le restaurant ne semble pas disposer d'une véritable clientèle d'habitues.</i>
Cédant	<i>L'entreprise dispose d'un site internet mais doute quant aux bénéfices qu'il en tire. Le dirigeant n'a pas vraiment de retours concernant la réputation de l'entreprise. Le restaurant ne possède qu'une faible part d'habitues et peine donc à fidéliser une clientèle qui est de passage.</i>

Tableau 153 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les moyens immatériels (Cas OCTAVE)

Les protagonistes s'accordent à reconnaître la faiblesse des ressources immatérielles à la disposition de l'entreprise.

- <u>L'organisation</u>	
Repreneur	<i>Paul s'occupe des courses. Un employé de cuisine (Nicolas) s'occupe des salades et des entrées. Une employée de salle s'occupe du service (Céline) aidée d'une serveuse en extra pour les weekends (Nathalie). Bastien est « un peu partout », s'occupant des salades et des entrées lorsque Nicolas est à la plonge et préparant les desserts avant le service. Le successeur est en charge de la liaison entre la salle et la cuisine tout en s'occupant de préparer les apéritifs et de dresser les desserts. Du fait de la fatigue de son dirigeant qui a largement atteint l'âge de prendre sa retraite il y a un laisser-aller général.</i>
Cédant	<i>Paul est en charge de quasiment tout dans son restaurant : des tâches administratives pour lesquelles il se fait aider par l'expert-comptable, des courses, de la cuisine, d'une partie de la plonge, du rangement et de l'élaboration des menus. Seule la salle est entièrement déléguée à Céline. Paul y garde cependant un œil afin de s'assurer de la bonne gestion de cette dernière (accueil efficace des clients et satisfaction). Les entrées sont confectionnées par le commis de cuisine (Nicolas) en soutien avec son fils qui s'occupe aussi de la plonge.</i>

Tableau 154 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / L'organisation (Cas OCTAVE)

Le successeur possède une vision différente de l'organisation de l'entreprise notamment concernant les tâches réalisées par le prédécesseur qu'il semble minimiser.

La capacité à agencer les ressources

- <u>Organisation et missions du dirigeant</u>	
Repreneur	<i>La quasi-totalité du temps de travail du dirigeant est consacrée à des tâches opérationnelles telles l'approvisionnement, les préparations et le service. La rédaction des menus pour les fêtes de fin d'année est l'un des seuls moments dédié à la réflexion.</i>
Cédant	<i>La gestion quotidienne du restaurant occupe une grande partie du temps de travail de son dirigeant (80%) suivi des tâches administratives (comptabilité, organismes sociaux...) qui représentent 15%. Les 5% restants sont consacrés au développement du restaurant (ex. renouvellement des menus).</i>

Tableau 155 - G / Fabrication de la valeur / Capacité à agencer les ressources / Organisation et missions du dirigeant (Cas OCTAVE)

Les protagonistes s'accordent sur l'organisation du temps de travail du dirigeant.

- <u>Cycle de fabrication</u>	
Repreneur	<i>La vente étant réalisée au moment où le client entre dans le restaurant, le cycle de fabrication suit un schéma de type achat-vente-fabrication. A leur entrée, les clients sont accueillis par Céline qui les installe et leur apporte le menu, la carte des vins, l'eau et le pain. Elle repasse plus tard afin de prendre leurs commandes qu'elle transmet en cuisine. Une fois la commande prête elle les récupère et sert les clients ainsi de suite jusqu'au digestif. Bastien, Paul et Nicolas font le nécessaire en cuisine pour que le client n'attende pas trop. Bastien apparente cela à un casse-tête car il faut pouvoir préparer, cuisiner, dresser et laver les assiettes en continu.</i>
Cédant	<i>L'entreprise présente un cycle de fabrication de type achat-vente-fabrication. M. Bal s'approvisionne tout d'abord auprès de ses fournisseurs en produits frais (viandes, légumes...) qu'il stock au restaurant. Le volume de cet approvisionnement est adapté à la période de l'année. Le restaurateur utilise pour cela si besoin l'agenda de l'année précédente sur lequel il a noté chaque soir le nombre de clients. Avec l'aide de son commis de cuisine et de son fils Bastien, M. Bal procède chaque jour aux préparations. Il s'agit par exemple de découper les pièces de viandes, de nettoyer la salade ou encore de confectionner les desserts. Tout doit être prêt deux heures avant le début du service. Arrivent ensuite les serveuses qui préparent la salle. Il s'agit là de nettoyer la salle et de dresser toutes les tables. Le service commence avec l'arrivée des clients. Ces derniers sont accueillis et installés par les serveuses. Les commandes sont traitées afin d'optimiser le service en minimisant le temps d'attente. Une fois les clients partis, la serveuse fait les comptes et les fait valider auprès de M. Bal. Pour finir, Bastien et Céline rangent et nettoient la salle pendant que M. Bal et Nicolas font de même en cuisine.</i>

Tableau 156 - G / Fabrication de la valeur / Capacité à agencer les ressources / Cycle de fabrication (Cas OCTAVE)

Les protagonistes s'accordent globalement sur le cycle de fabrication de la valeur. Le successeur n'évoque pas la phase d'approvisionnement qui est part ailleurs entièrement à la charge du dirigeant.

- <u>Capacité à délivrer l'offre</u>	
Repreneur	<i>La force du restaurant est d'être dans une rue passante très touristique en haute saison.</i>
Cédant	<i>La force de l'entreprise est son emplacement dans l'hyper centre de la ville.</i>

Tableau 157 - G / Fabrication de la valeur / Capacité à agencer les ressources / Capacité à délivrer l'offre (Cas OCTAVE)

Les protagonistes s'accordent sur l'importance de l'emplacement dans la capacité de l'entreprise à délivrer son offre.

d. Synthèse de la comparaison de la dimension Génération

Le graphique ci-après synthétise les résultats de la confrontation de la représentation du BM du repreneur à celle du cédant.¹²¹ Nous pouvons ainsi remarquer un niveau important de concordance avec 76% des items de cette dimension concernés. La représentation du BM du successeur présente toutefois quelques éléments de carence pour 24% des items de cette dimension. Ce dernier ne semble ainsi pas maîtriser les étapes de l'historique de l'entreprise et de son marché locale, les facteurs expliquant les problèmes de trésorerie ou encore la phase amont du processus de fabrication de la valeur. Enfin, près d'un tiers des items de cette dimension présentent de la dissonance. Le successeur ne partage ainsi pas la représentation de son père concernant les attentes des clients, la promesse faite par l'entreprise, les ressources clés dans la réussite et celles qui manquent, l'état du matériel de production ou encore le mode d'organisation des tâches au sein de la structure.

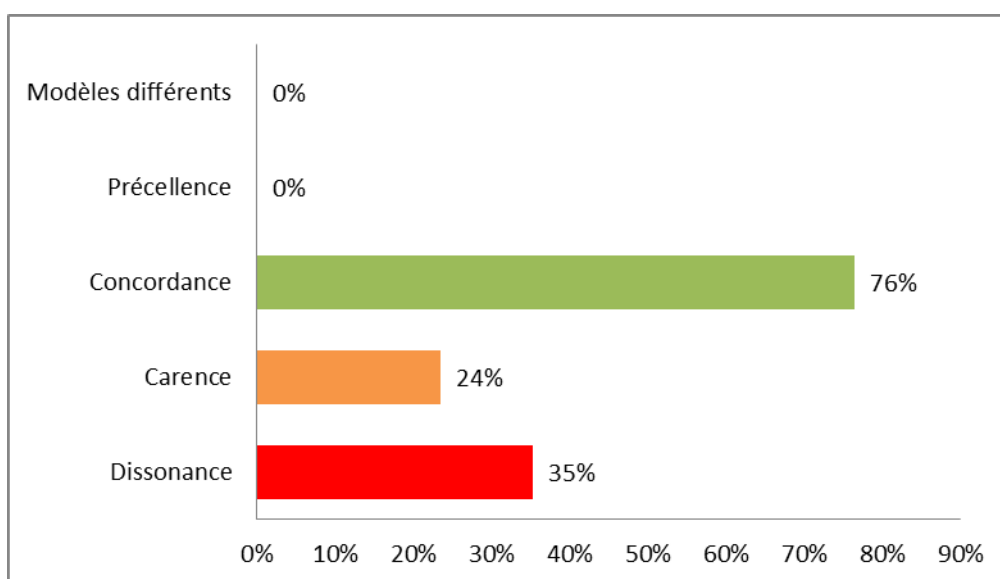


Figure 37 - Dimension Génération : synthèse de la comparaison (Cas OCTAVE)

5.4.3. Comparaison de la dimension Rémunération

a. Sources et volumes de revenus

¹²¹ Le tableau de synthèse de la comparaison des items relatifs à la dimension Génération à partir duquel a été réalisé ce graphique est fourni en annexes (cf. Annexes IV).

- <u>Chiffre d'affaires</u>	
Repreneur	<i>L'entreprise affiche un chiffre d'affaires variant entre 80 et 100k euros.</i>
Cédant	<i>Le chiffre d'affaires de l'entreprise est légèrement en hausse et varie d'une année sur l'autre entre 80k et 105k euros. (2008 [79k] 2009 [92k] 2010 [105k] 2011 [95k])</i>

Tableau 158 - R / Sources et volumes des revenus / Chiffre d'affaires (Cas OCTAVE)

Les protagonistes s'accordent sur le chiffre d'affaires de l'entreprise. Le successeur n'est cependant pas en mesure de détailler son évolution récente.

- <u>Répartition du chiffre d'affaires par type de clients</u>	
Repreneur	<i>La clientèle du restaurant est composée de touristes, d'habitants de la ville et de la communauté urbaine. Le successeur ne possède pas de visibilité sur la part de chiffre d'affaires que représente chacun de ces types de clients.</i>
Cédant	<i>Il est possible de distinguer trois profils de clients. Les jeunes/étudiants représentent près de la moitié du chiffre d'affaires de l'entreprise. Le panier moyen pour ce groupe est faible, variant de 13 à 15 euros, et correspond au menu d'entrée de gamme accompagné de peu de consommations additionnelles. Le second groupe est composé des actifs et représente près de 40% des revenus de l'entreprise. D'un panier moyen plus important, variant entre 15 et 19 euros, ce groupe consomme en priorité le menu le plus cher et commande des consommations (apéritifs et digestifs). Un dernier groupe est composé essentiellement de touristes du nord de l'Europe et affiche un panier moyen très élevé supérieur à 20 euros. Ne représentant que 10% du chiffre d'affaires de l'entreprise, ce groupe opte en priorité pour un choix à la carte et tend à prendre les vins les plus chers.</i>

Tableau 159 - R / Sources et volumes des revenus par type de clients (Cas OCTAVE)

Le successeur ne distingue pas les différentes catégories de clients et leur poids dans les résultats de l'entreprise.

- <u>Répartition du chiffre d'affaires par type de prestations</u>	
Repreneur	<i>Le restaurant ne propose aujourd'hui qu'une seule activité de restauration traditionnelle sur place.</i>
Cédant	<i>Le restaurant est ouvert le soir du mardi au dimanche et le midi uniquement le dimanche. L'intégralité des revenus provient de la vente sur place. Il arrive que des clients prennent à emporter mais cela reste anecdotique. Il s'agit principalement d'habités habitant le quartier pour qui le gérant pratique alors un tarif réduit en général de l'ordre de 30% par rapport au prix classique. Le chiffre d'affaires peut être décomposé selon qu'il provienne de la transformation et de la vente de produits (plats et cocktails) ou bien de la vente de produits non transformés (ex. vins). La première catégorie représente environ 90% du chiffre d'affaires et la deuxième les 10% restants.</i>

Tableau 160 - R / Sources et volumes des revenus par type de prestations (Cas OCTAVE)

Le successeur possède une vision réduite de la répartition du chiffre d'affaires et ne différencie pas l'activité de transformation de celle de revente.

b. Performances de l'entreprise

- <u>Éléments financiers</u>	
Repreneur	<i>Le restaurant affiche une faible performance financière et peine à maintenir une trésorerie positive.</i>
Cédant	<i>La performance de l'entreprise OCTAVE est jugée globalement faible par le dirigeant. Avec un taux de marge variant entre 30 et 35%, la structure peine à générer des bénéfices. Le gérant explique cette situation par la politique de prix du restaurant. La très forte concurrence liée à la présence de nombreux acteurs dans la rue a conduit à baisser les prix jusqu'à atteindre un niveau plancher où seuls les restaurateurs proposant du surgelé y gagnent.</i>

Tableau 161 - R / Performances de l'entreprise / Éléments financiers (Cas OCTAVE)

Le successeur s'accorde avec le prédécesseur pour juger la performance de l'entreprise comme étant faible mais n'avance pas d'arguments pour soutenir ce propos.

- <u>Eléments non financiers</u>	
Repreneur	<i>Le restaurant manque globalement de notoriété. Ne disposant pas de budget communication, l'entreprise n'apparaît sur aucun support (ex. guide de l'office du tourisme). Le successeur souligne que compte tenu du peu de cartes de visites qui sont récupérées par les clients, cela laisse douter quant à la réputation que possède l'entreprise.</i>
Cédant	<i>Le niveau de qualité proposé aux clients compte tenu des prix pratiqués, notamment pour le menu d'entrée de gamme, constitue une performance pour l'entreprise. Le gérant ne possède cependant pas d'informations précises concernant la notoriété et la réputation du restaurant. Il estime en revanche que le quartier dans lequel se trouve l'établissement possède une mauvaise réputation et que cela nuit certainement à celle de l'entreprise. Par ailleurs, ne possédant qu'une faible part d'habituels, le cédant estime qu'il dispose d'une marge d'amélioration de la qualité du service proposé afin de fidéliser la clientèle.</i>

Tableau 162 - R / Performances de l'entreprise / Eléments non financiers (Cas OCTAVE)

Les protagonistes s'accordent à pointer un problème concernant la réputation de l'entreprise. Le successeur n'évoque pas l'influence du quartier sur l'image de l'entreprise mais propose un moyen original d'apprécier le déficit de réputation dont souffre le restaurant. Ce dernier n'aborde cependant pas la performance que réalise l'entreprise en proposant de la qualité à un prix très compétitif.

- <u>Carnet de commandes</u>	
Repreneur	<i>Le restaurant est contraint de fonctionner essentiellement au jour le jour. Cela est dû au fait qu'il n'y a que très exceptionnellement des réservations.</i>
Cédant	<i>L'entreprise enregistre très peu de réservations. Les denrées étant pour la plupart périssables, cela engendre des pertes lorsqu'il y a moins de monde que prévu. A l'opposé, la structure peut se retrouver en situation de rupture de stock lors de pics d'activité inattendus.</i>

Tableau 163 - R / Performances de l'entreprise / Carnet de commandes (Cas OCTAVE)

Les protagonistes s'accordent sur la faible visibilité que génère le manque de réservations de la part des clients. Le cédant en détaille les incidences en termes de fonctionnement et de prévision pour l'entreprise, chose que ne fait pas le repreneur.

- <u>Suivi de la performance</u>	
Repreneur	<i>Le dirigeant suit la performance de l'entreprise de manière très rudimentaire en observant le nombre de clients par service, par semaine et par mois. Un autre indicateur qu'il suit est naturellement le chiffre d'affaires et enfin le compte bancaire professionnel de l'entreprise. Il n'y a cependant pas d'outils de gestion mis en place pour cela. La rencontre une fois par mois avec le comptable s'occupant du restaurant est l'occasion de faire le point sur la situation.</i>
Cédant	<i>Le restaurateur ne dispose pas d'outils de gestion permettant un suivi de la performance de l'entreprise. Une discussion tous les quinze jours avec l'expert-comptable est l'occasion de faire le point mais essentiellement au sujet de la gestion des ressources humaines. De fait, une consultation quotidienne du compte courant de l'entreprise permet de savoir si l'entreprise est dans le rouge ou pas. Le suivi de la performance se fait de manière non formalisée, le dirigeant jugeant du chiffre réalisé chaque jour sur la base de ses souvenirs ou au besoin en consultant les comptes de l'année précédente.</i>

Tableau 164 - R / Performances de l'entreprise / Suivi de la performance (Cas OCTAVE)

Les protagonistes s'accordent sur le suivi de la performance réalisé par le dirigeant.

- <u>Investissements</u>	
Repreneur	<i>Il n'y a pas d'investissements de programmés pour le moment. Une fois que l'entreprise aura permis de générer des ressources suffisantes et que le dirigeant trouvera le temps nécessaire, il est envisagé de rénover la plonge et de mettre en place un stock dans une pièce encore inutilisée se situant à l'étage du restaurant.</i>
Cédant	<i>M. Bal envisage de rénover la plonge de son restaurant ainsi que de mettre en place un stock à l'étage dans une pièce encore inutilisée. Ces travaux sont prévus de longue date mais tardent à être réalisés. M. Bal explique cela par l'absence du soutien des banques pour qui l'âge du gérant constitue un frein à l'octroi d'un crédit. Une deuxième explication tient au planning du restaurant qui ne ferme ses portes pas plus de 3 jours consécutifs dans l'année rendant la réalisation de travaux d'envergures compliquée.</i>

Tableau 165 - R / Performances de l'entreprise / Investissements (Cas OCTAVE)

Les protagonistes s'accordent sur les investissements envisagés ainsi que sur les conditions nécessaires à leur réalisation.

- <u>Objectifs</u>	
Repreneur	<i>L'objectif est de restructurer et professionnaliser l'entreprise afin de pouvoir la développer et la revendre à un bon prix.</i>
Cédant	<i>L'objectif du dirigeant est de pouvoir générer suffisamment de revenus pour payer les factures.</i>

Tableau 166 - R / Performances de l'entreprise / Objectifs (Cas OCTAVE)

Les protagonistes ne partagent pas le même objectif pour la structure. Le successeur semble intégrer son projet entrepreneurial dans la formulation de l'objectif de l'entreprise.

c. Synthèse de la comparaison de la dimension Rémunération

Le graphique ci-après synthétise les résultats de la confrontation de la représentation que se fait le successeur de la dimension Rémunération du BM à celle que se fait le prédécesseur.¹²² Nous remarquons un niveau important de carence avec 67% des items concernés. Avec 56% des items qui présentent de la concordance, nous pouvons conclure que le successeur ne maîtrise pas cette dimension du BM de l'entreprise qu'il vient d'intégrer. Ce dernier ignore notamment les sources et les volumes des revenus de l'entreprise ou encore les éléments de performance financière et non financière. La dissonance observée concerne le désaccord existant entre les protagonistes au sujet des objectifs de l'entreprise. La précellence observée concerne enfin le déficit d'image dont souffre l'entreprise et que le repreneur évalue grâce à la faible consommation des cartes de visite du restaurant.

¹²² Le tableau de synthèse de la comparaison des items relatifs à la dimension Rémunération, à partir duquel a été réalisé ce graphique, est fourni en annexes (cf. Annexes IV).

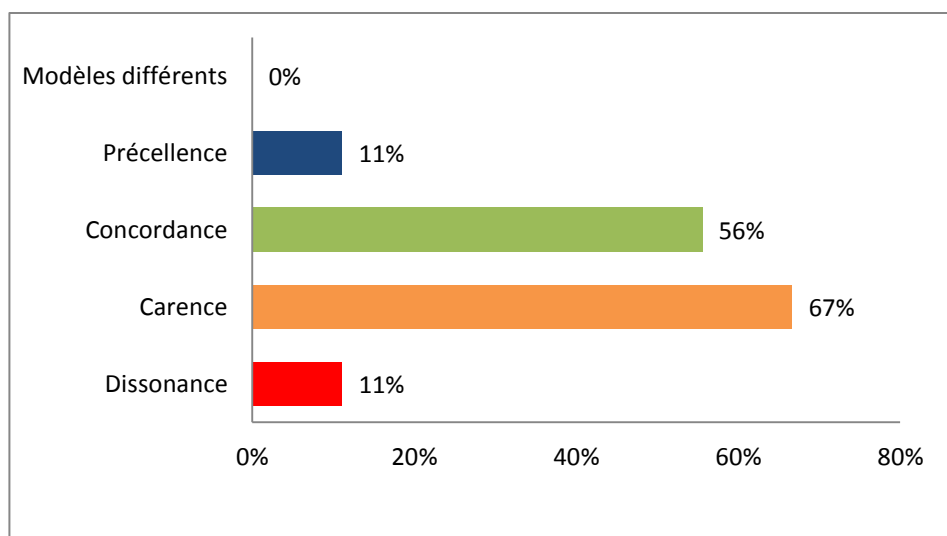


Figure 38 - Dimension Rémunération : synthèse de la comparaison (Cas OCTAVE)

5.4.4. Comparaison de la dimension Partage

a. Les parties prenantes

- <u>Les fournisseurs</u>	
Repreneur	<i>Les fournisseurs de l'entreprise lui apportent globalement satisfaction. En revanche, le négociant qui approvisionne le restaurant en vins pratique des prix que le successeur juge trop élevés. Une comparaison avec d'autres fournisseurs a permis de noter un prix supérieur d'au moins 20% en moyenne. La livraison étant offerte et le restaurant travaillant depuis longtemps avec ce négociant, M. Bal refuse pour le moment d'en changer.</i>
Cédant	<i>M. Bal est satisfait de ses fournisseurs. Les fournisseurs avec qui traite l'entreprise lui permettent un approvisionnement de proximité en quantités suffisantes. L'entreprise, de par sa petite taille n'a aucun poids sur ces derniers. Le restaurateur ne négocie pas les prix que ce soit pour l'approvisionnement en produits frais auprès de grossistes tels que Metro ou bien en vin auprès de son négociant. M. Bal entretient de bons rapports avec l'entreprise Gericot qui fournit le restaurant en vin depuis plus de 10 ans. Cette dernière offre régulièrement du matériel au restaurateur pour le remercier de sa fidélité. Il peut s'agir de protèges-menus ou bien encore de verres.</i>

Tableau 167 - P / Les parties prenantes / Les fournisseurs (Cas OCTAVE)

Les protagonistes s'accordent sur les fournisseurs avec qui travaille l'entreprise. Le successeur estime que le négociant en vins auprès duquel s'approvisionne l'entreprise pratique des prix trop élevés, chose que n'évoque pas le prédécesseur.

- <u>Les clients</u>	
Repreneur	<i>Face à l'absence d'une clientèle d'habitues, le successeur souligne l'incapacité de l'entreprise à fidéliser ses consommateurs. Cela pose des problèmes dans la gestion des approvisionnements dès lors que l'activité est totalement dépendante du passage dans le quartier et donc très variable.</i>
Cédant	<i>M. Bal déplore l'absence d'une clientèle d'habitues qui permettrait à l'entreprise de s'assurer un minimum de revenus notamment durant les périodes creuses de l'année. Les clients ne négocient pas les prix sauf lors de réservations pour des groupes où une réduction est accordée par le restaurateur.</i>

Tableau 168 - P / Les parties prenantes / Les clients (Cas OCTAVE)

Les protagonistes s'accordent à reconnaître l'absence d'une clientèle d'habitues du restaurant. Le successeur n'évoque cependant pas la possibilité pour les groupes de pouvoir négocier le prix.

- <u>Les salariés</u>	
Repreneur	<i>Les salariés de l'entreprise ne permettent pas un fonctionnement optimal du restaurant. Les serveuses ne s'occupent pas correctement de la salle et négligent les missions qui leur sont confiées et notamment concernant l'entretien de la salle et l'accueil des clients. Bastien se voit souvent contraint de passer derrière elles afin de s'assurer que les miroirs sont propres ou bien que le bar est rangé. Cela crée des tensions avec ces dernières qui acceptent mal les critiques de la part du successeur qui, par ailleurs, est plus jeune qu'elles. Il en va de même avec le commis de cuisine qui ne soigne pas suffisamment la présentation des plats et manque d'organisation dans son travail.</i>
Cédant	<i>Les salariés permettent d'assurer le fonctionnement du restaurant et s'investissent à la hauteur du niveau leur rémunération. Le dirigeant est conscient de l'existence d'un certain nombre de dysfonctionnements mais considère qu'il n'est pas possible pour le moment d'en demander davantage aux employés sans risquer de les voir partir. Les rapports sont amicaux et M. Bal les dirige en bon père de famille. Le restaurateur se montre compréhensif et a tendance à faire certaines tâches de ses employés plutôt que de les rappeler à l'ordre. M. Bal a confiance en la serveuse qui est responsable de la caisse du restaurant et avec qui il n'a pas eu de problèmes jusque-là.</i>

Tableau 169 - P / Les parties prenantes / Les salariés (Cas OCTAVE)

Les protagonistes ne s'accordent pas au sujet des salariés à l'entreprise. Le successeur présente une approche très critique de la situation, estimant que les manquements relevés risquent de mettre à mal le bon fonctionnement de l'entreprise. Le cédant estime que la situation ne peut pas être améliorée à court terme sans risquer de mettre à mal l'équilibre fragile des relations avec ces parties prenantes.

- <u>Le dirigeant</u>	
Repreneur	<i>Voulant être partout et tout faire à la fois, M. Bal a tendance à se mettre dans un état de stress et à le communiquer à ses employés. Cette présence permanente est mal vécue par les serveuses qui se trouvent démotivées et agacées. Cette situation fatigue aussi inutilement M. Bal qui gagnerait à se focaliser sur le travail en cuisine.</i>
Cédant	<i>M. Bal a le sentiment de s'épuiser en assumant un trop grand nombre de tâches et regrette de ne pouvoir davantage s'appuyer sur ses salariés qu'il supervise en permanence. Son ambition serait que son fils prenne en charge, à terme, la salle afin qu'il puisse se consacrer pleinement à la cuisine. La réticence de son fils à engager ce changement crée des tensions entre les deux protagonistes.</i>

Tableau 170 - P / Les parties prenantes / Le dirigeant (Cas OCTAVE)

Les protagonistes s'accordent sur la place centrale qu'occupe le dirigeant de l'entreprise. Le successeur souligne les aspects négatifs de cette omniprésence.

- <u>Les autres parties prenantes</u>	
Repreneur	<i>Le cabinet d'expertise-comptable s'occupe de toute la comptabilité de l'entreprise ainsi que de la gestion des salariés (ex. contrats d'embauche, bulletins de salaire). Bien que ce service présente un coût important, M. Bal n'a ni le temps, ni les connaissances pour pouvoir s'occuper d'une partie de ces tâches comptables. Le fils aîné de M. Bal apporte toute son aide pour faire en sorte que l'entreprise fonctionne bien et puisse se développer. Soutenant tant physiquement, en travaillant au besoin dans le restaurant, que psychologiquement, en étant le confident de son frère et de son père, cette partie prenante en retire la satisfaction d'aider ses proches. Enfin, l'entreprise étant destinée à être vendue à terme, son développement bénéficiera à tous en termes financiers.</i>
Cédant	<i>L'expert-comptable qui suit le restaurant prend en charge toute la comptabilité de l'entreprise. M. Bal lui transmet pour cela les factures et les chiffres d'affaires mensuels de l'entreprise. Le cabinet d'expertise-comptable produit également les contrats de travail et s'occupe de la paie. Le recours à l'expert-comptable permet de libérer du temps au dirigeant. L'entreprise reçoit le soutien du fils aîné de M. Bal qui apporte son aide en travaillant en cuisine ou en salle au besoin. Ce dernier accompagne son frère successeur dans son projet et l'aide à s'adapter à son nouveau travail. Héritant d'une part de l'entreprise le jour de sa revente, ce dernier est ainsi impliqué et concerné par le bon fonctionnement de l'entreprise.</i>

Tableau 171 - P / Les parties prenantes / Les autres parties prenantes (Cas OCTAVE)

Les acteurs s'accordent sur la valeur apportée par les autres parties prenantes de l'entreprise et notamment l'expert-comptable et le fils aîné de M. Bal.

b. Les conventions relatives au secteur et à l'entreprise

- <u>Un quartier aux prix planchers</u>	
Repreneur	<i>Au cœur d'un quartier saturé en restaurants qui se concurrencent par les prix, il est difficile pour un restaurant de la rue de ne pas s'aligner sur ses concurrents. L'absence d'une clientèle venant dans le quartier spécifiquement pour le restaurant OCTAVE pose problème et le condamne à ne s'adresser qu'aux passants. Ces derniers venant dans le quartier principalement en quête de prix très bas, si le restaurant n'affiche pas un menu à 13 euros avec l'entrée, le plat et le dessert, alors il n'aura pas de clients.</i>
Cédant	<i>Le quartier dans lequel se trouve le restaurant impose ses prix aux restaurateurs. La forte concurrence par les prix a eu pour conséquence une stabilisation de ces derniers à un niveau plancher. Cela impose aux restaurateurs de proposer un menu d'entrée de gamme à 12-13 euros comprenant une entrée, un plat et un dessert. Ce tarif plancher en dessous duquel il n'est pas possible de rentrer dans ses frais impose un bénéfice quasi nul sur ce menu aux restaurateurs refusant comme M. Bal de recourir à des plats surgelés.</i>

Tableau 172 - P / Les conventions relatives au secteur / Crédibilité vis-à-vis des acteurs (Cas OCTAVE)

Les acteurs partagent une même perception de la convention liée au quartier imposant des prix très bas à ses restaurateurs.

- <u>Mode de vie propre au secteur de la restauration</u>	
Repreneur	
Cédant	<i>L'entreprise se positionne sur le secteur de la restauration qui impose un rythme de vie propre à ce secteur. Outre la dimension physique de ces métiers, il faut être capable de gérer le stress des coups de feu et savoir improviser. Travailler dans ce secteur est difficilement compatible avec une vie de famille, les horaires décalés créant une certaine solitude et favorisant des amitiés exclusives au milieu.</i>

Tableau 173 - P / Les conventions relatives au secteur / Mode de vie propre au secteur de la restauration (Cas OCTAVE)

Le successeur n'aborde pas la question du mode de vie imposé par un emploi dans le monde de la restauration.

- <u>Des attentes grandissantes de la part des consommateurs</u>	
Repreneur	<i>Avec l'essor de programmes télévisés tels que MasterChef, les attentes des consommateurs vis-à-vis de la restauration évoluent. Ces derniers cuisinent de plus en plus pour eux même et leurs amis et cuisiner devient un loisir. La décoration des assiettes apparaît aussi importante que son contenu pour ces clients en quête d'originalité.</i>
Cédant	

Tableau 174 - P / Les conventions relatives au secteur / Des attentes grandissantes de la part des consommateurs (Cas OCTAVE)

Le successeur aborde une évolution des conventions du secteur que n'évoque pas le prédécesseur.

- <u>La relation avec les salariés</u>	
Repreneur	<i>M. Bal a mis en place une structure où chacun fait ce qu'il veut et où la qualité du service en souffre. Les employés n'ont pas l'habitude d'être repris sur leur travail et cela crée une grande rigidité. Un système de primes permettrait d'inciter les serveuses à mieux travailler.</i>
Cédant	<i>Le restaurant OCTAVE est une petite structure à taille humaine où les règles ne sont pas formalisées. Le dirigeant évite au maximum le conflit et a conscience que les salariés n'ont pas de règles contraignantes à respecter et possèdent une marge de liberté importante. Lorsqu'ils ne veulent pas faire quelque chose, ils finissent par trouver un moyen de l'éviter. Il s'agit d'une entreprise où l'on pardonne les erreurs telles que les retards ou absences répétées, peut-être même trop selon M. Bal qui considère ses employés comme ses enfants.</i>

Tableau 175 - P / Les conventions relatives à l'entreprise / La relation avec les salariés (Cas OCTAVE)

Les protagonistes s'accordent sur le type de relation existant avec les salariés de l'entreprise. Le successeur souligne davantage les limites de cette manière de faire et propose une solution afin de responsabiliser notamment les employées travaillant en salle.

c. L'écosystème

- <u>Ecosystème de l'entreprise</u>	
Repreneur	<i>Le restaurant n'a aucun poids dans le quartier où il est situé. La présence de nombreuses enseignes fait que s'il venait à disparaître, cela n'aurait pas d'impact et un autre viendrait occuper le local.</i>
Cédant	<i>L'entreprise OCTAVE est un restaurant parmi d'autres. Le grand nombre de restaurants dans le quartier en diminue le poids. Si M. Bal devait fermer ses portes, un autre viendrait le remplacer et cela n'affecterait pas vraiment l'économie locale. L'abaissement du taux de TVA dans la restauration a permis à beaucoup de restaurateurs d'améliorer leurs marges en n'abaissant pas leurs prix. Les consommateurs n'étant pas dupes, les gouvernements reviendront sur cette baisse et il faudra alors à pouvoir s'adapter.</i>

Tableau 176 - P / L'écosystème de l'entreprise (Cas OCTAVE)

Les protagonistes s'accordent sur le faible poids que représente le restaurant dans l'écosystème au sein duquel il s'inscrit. Le successeur n'aborde pas la question de l'évolution du taux de TVA.

d. Synthèse de la comparaison de la dimension Partage

Le graphique ci-après synthétise les résultats de la confrontation, concernant la dimension Partage, de la représentation que possède le successeur vis-à-vis du BM à celle que possède le prédécesseur.¹²³ Avec 70% des items de cette dimension présentant de la concordance, nous pouvons en conclure que le successeur possède une représentation assez proche de celle du prédécesseur. Ce dernier connaît bien les fournisseurs avec qui travaille l'entreprise, les problèmes liés à l'absence d'une clientèle d'habitues, la place centrale occupée par le dirigeant ou encore le poids que joue le positionnement du quartier dans lequel se trouve le restaurant dans sa stratégie. Le successeur semble ignorer en revanche, comme 30% des items en témoignent, le mode de vie imposé par le métier de restaurateur ou encore l'impact à venir des modifications réglementaires concernant le taux de TVA. Certains points sont abordés par le successeur et peuvent être considérés comme des éléments de précellence comme, par exemple, les tarifs trop élevés pratiqués par le fournisseur en vins, l'évolution des attentes des consommateurs vers plus d'esthétisme pour la présentation des assiettes ou bien

¹²³ Le tableau de synthèse de la comparaison des items relatifs à la dimension Partage, à partir duquel a été réalisé ce graphique, est fourni en annexes (cf. Annexes IV).

les limites du mode de management actuel du prédécesseur. Les protagonistes ne s'accordent pas sur 20% des items. Le successeur souligne les nombreux dysfonctionnements relevés dans le travail des salariés ainsi que dans la place occupée par le dirigeant, ces éléments étant jugés comme des obstacles au bon fonctionnement de la structure.

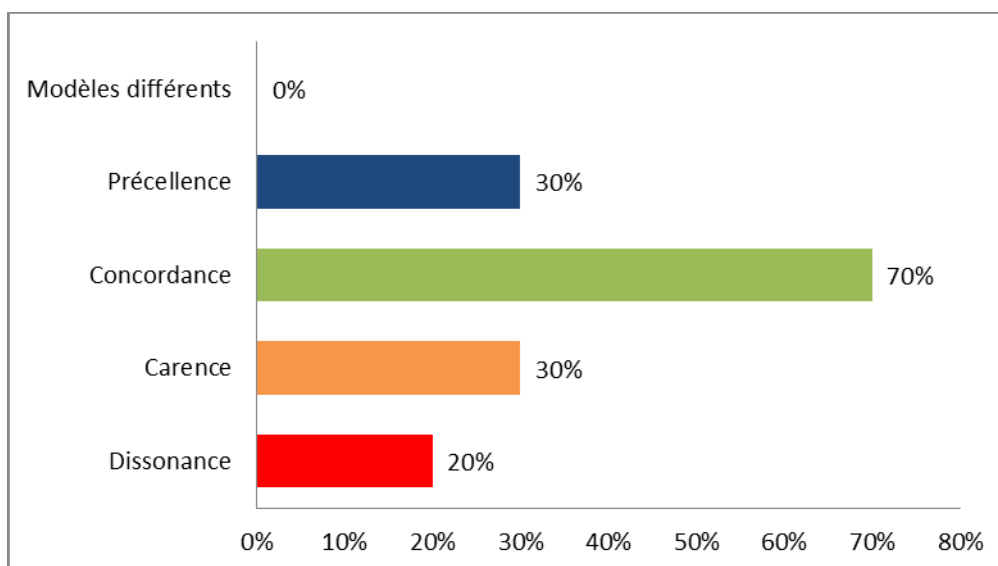


Figure 39 - Dimension Partage : synthèse de la comparaison (Cas OCTAVE)

5.4.5. Synthèse de la comparaison

Le tableau ci-après synthétise la comparaison des représentations du BM des protagonistes en présentant les fréquences d'apparition de chacun des cas de figures observés par dimension mais aussi pour l'ensemble du BM.

		Dissonance	Carence	Concordance	Précellence	Modèles différents
Cas OCTAVE	Génération	35%	24%	76%	0%	0%
	Rémunération	11%	67%	56%	11%	0%
	Partage	20%	30%	70%	30%	0%
	BM ($\Sigma/3$)	22%	40%	67%	14%	0%

Tableau 177 - Synthèse de la comparaison des représentations du BM (Cas OCTAVE)¹²⁴

¹²⁴ Les valeurs données sont arrondies à l'entier le plus proche afin d'en faciliter la lecture. La dernière ligne du tableau (« BM ($\Sigma/3$) ») donne les fréquences d'apparition des cas de figure exprimées pour l'ensemble du BM. Par exemple, la première cellule signifie que 22% du BM affiche de la dissonance. Les dimensions comportant un nombre différent et variable d'items, le choix a été ici d'accorder un

Nous pouvons remarquer l'existence d'un niveau important de carence avec 40% des items du BM concernés. Le successeur, bien que travaillant depuis peu au sein de la structure, ne possède qu'une représentation partielle du BM notamment pour la dimension Rémunération qu'il ne semble pas maîtriser (67% des items de cette dimension affichent de la carence).

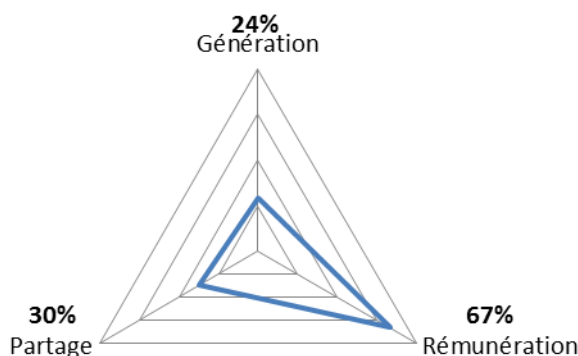


Figure 40 - Fréquence d'apparition du code « carence » pour chaque dimension du BM (Cas OCTAVE)

Le successeur étant présent dans l'entreprise mais pas encore en position d'y insuffler du changement, aucun item ne porte la codification « modèles différents ». Le BM de l'entreprise ne présente aucune « empreinte » du successeur bien que ce dernier le souhaiterait. Avec 22% des items présentant de la dissonance, la représentation du BM du successeur diffère de celle du cédant et notamment concernant les dimensions Génération et Partage pour lesquelles respectivement 35% et 20% des items affichent ce code. Cette dissonance concerne notamment les salariés de l'entreprise. Le successeur remet en cause une partie prenante inefficace, mal organisée et peu soucieuse de la qualité de son travail alors que le cédant y voit des personnes s'impliquant à la hauteur de leur niveau de rémunération desquelles il n'est pas possible d'attendre plus en l'état actuel des choses. Cette dissonance dans les représentations des protagonistes concerne aussi l'appréciation des attentes des consommateurs, de l'état du matériel de production ou encore la promesse qui est faite par l'entreprise à son marché.

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.

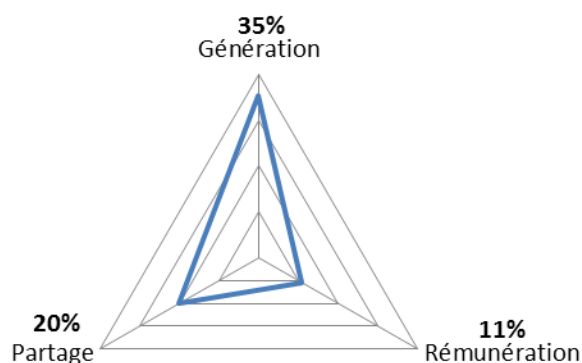


Figure 41 - Fréquence d'apparition du code « dissonance » pour chaque dimension du BM (Cas OCTAVE)

La représentation du successeur présente enfin quelques éléments de précellence pour 11% des items de la dimension Rémunération et 30% des items de la dimension Partage. Cela concerne des points non abordés par le prédécesseur, à savoir, la pratique de tarifs élevés par le négociant fournissant le restaurant en vins, la prise en compte du nombre de carte de visites écoulées afin de souligner les difficultés à fidéliser la clientèle ou encore la prise en compte d'une évolution dans les attentes des consommateurs vis-à-vis des restaurants.

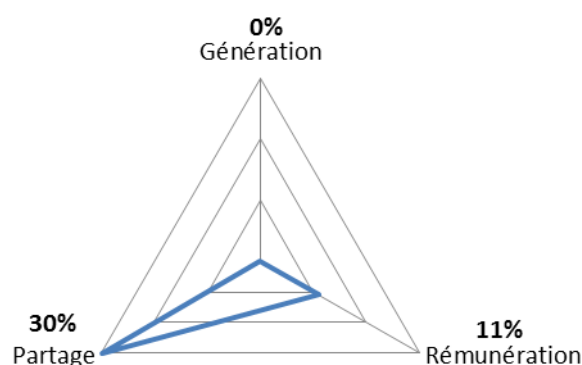


Figure 42 - Fréquence d'apparition du code « précellence » pour chaque dimension du BM (Cas OCTAVE)

5.5. Conclusion du chapitre 5

Quatre cas de transmission ont été étudiés dans ce chapitre sous l'angle de la représentation que se faisaient les protagonistes du BM de l'entreprise. Le plan de restitution de l'analyse de chaque cas était divisé en cinq parties : une présentation du cas et notamment de son contexte, une analyse comparée des items du BM relatifs à la Génération de la valeur, à la Rémunération de la valeur et au Partage de la valeur et une synthèse de la comparaison.

Cette restitution a volontairement été abondamment illustrée de manière à montrer au lecteur l'analyse qui a été menée et dont les résultats permettront d'apporter des éléments de réponse à la question de recherche initialement posée.

CHAPITRE 6. DISCUSSION SUR L'UTILITE DE LA MOBILISATION DU BUSINESS MODEL EN CONTEXTE DE TRANSFERT D'ENTREPRISE

L'étude de quatre cas de transmission permet de répondre positivement à notre question de recherche : *le BM permet-il d'apprécier les écarts entre la représentation que le cédant possède de son affaire et celle que se construit le repreneur dans le cadre d'une transmission ?* Dans ce chapitre, nous discutons l'apport théorique de notre travail, notamment la typologie construite à partir de l'appréciation des écarts (6.1.) et la pertinence de mobiliser le BM. A ce titre, nous relevons l'apport de notre thèse sur le plan méthodologique (6.2). Il est en effet rare que le BM serve à la fois le cadre opératoire propre à la thèse et la perspective de mise au point d'une méthode dans le cadre de la transmission d'une entreprise. Nous soulignons enfin les principales limites de ce travail ainsi que les voies de recherche ouvertes par lui (6.3., bien que certaines limites jalonnent les propos des sections précédentes).

6.1. Discussion sur les apports de la typologie mise au jour

Cette section permet de détailler, dans un premier temps, la typologie mise au jour lors de la comparaison des représentations des BM des protagonistes des quatre cas de transmission de notre échantillon (6.1.1.). Nous proposons, dans un deuxième temps, une analyse inter-cas à la lumière de cette typologie (6.1.2.). Nous revenons enfin sur les questions de l'asymétrie d'information, de la surcharge cognitive et du risque de faux pas du repreneur (6.1.3.).

6.1.1. Une typologie composée de cinq cas de figure

Notre recherche a conduit à étudier en détail quatre cas de transmission sous l'angle des représentations que se font les protagonistes vis-à-vis du business, en mobilisant à cet effet le concept de BM. L'élaboration d'un protocole *ad hoc*, reposant sur le modèle GRP, a permis de mener une comparaison systématique de ces représentations. Cette confrontation des perceptions révèle divers cas de figure dressant ainsi une typologie de la comparaison des représentations du BM des protagonistes d'une transmission.

Définie comme la « *science de l'analyse et de la description des formes typiques d'une réalité complexe* », la typologie permet « *la classification* ». ¹²⁵ Abondamment utilisée par les chercheurs en sciences sociales, et notamment en gestion, l'approche typologique permet de « *réduire la complexité dans le monde empirique* » ¹²⁶ (Bailey, 1973 ; p.291) et ainsi d'améliorer la compréhension de phénomènes complexes. La simplification qu'elle apporte permet de disposer d'outils heuristiques utiles tant au chercheur qu'au praticien (Fiss, 2011).

Bailey (1973) souligne que la complexité peut être réduite de deux manières :

- En diminuant le nombre d'éléments composant la typologie,
- En diminuant l'hétérogénéité de chaque type.

L'auteur précise que l'élaboration d'une typologie nécessite de trouver un compromis entre ces deux axes. En effet, la typologie doit être à la fois exhaustive, en considérant chaque cas de figure observé, mais présenter des types mutuellement exclusifs, chaque observation ne pouvant entrer que dans une seule classe. Dans une telle situation, le chercheur est incité à suivre la règle du Min-Max ¹²⁷ qui précise que le but de la conception de typologies est d'atteindre un maximum d'homogénéité en un minimum de types.

En procédant à la comparaison, item par item, des représentations des protagonistes vis-à-vis du BM de l'entreprise, notre recherche conduit à observer les cinq cas de figure rappelés ci-après.

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. L'observation de concordance témoigne d'un apprentissage réussi de la part du repreneur des éléments de l'item analysé. La concordance est le cas de figure le plus observé lors de l'analyse de nos quatre cas de transmission, en concernant entre 57% et 75% des items selon le cas.

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

¹²⁵ Selon le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, fondé par le CNRS et accessible à l'adresse <http://www.cnrtl.fr>

¹²⁶ Traduction libre de : « *The purpose of a typology is to reduce complexity in the empirical world.* » (p. 291)

¹²⁷ Bailey (1973) parle de « *Min-Max Rule* »

divergence. Notre approche typologique présente l'intérêt de réduire l'hétérogénéité du type « divergence » en proposant, pour cela, quatre cas de figure mutuellement exclusifs.

Nous proposons de parler de **carence** pour 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. Ce cas de figure a été observé pour l'ensemble des cas de notre échantillon ; il concerne de 14% à 42% des items des BM.

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 antérieure du repreneur, ou encore, des démarches entreprises par ce dernier durant la phase de diagnostic de la cible. Nous avons pu observer des items affichants de la précurrence pour l'ensemble de notre échantillon, entre 7% et 15% des items concernés selon le cas considéré.

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. Ces changements peuvent 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. Ce cas de figure a été observé uniquement pour les cas AIR et CARBONE où sont concernés respectivement 34% et 54% des items des BM.

Nous proposons enfin de parler de **dissonance** dès lors que le repreneur possède une représentation différente de celle du cédant concernant un item donné sans pour autant pouvoir déterminer s'il s'agit d'une forme de carence, précurrence ou modèles différents. Ce cas de figure a été observé pour les quatre cas de transmission concernant entre 2% et 22% des items des BM.

Le tableau ci-après (cf. Tableau 178) résume les cinq cas de figure mis au jour¹²⁸.

¹²⁸ Pour améliorer le confort de lecture de ce document, ce tableau a été utilisé précédemment dans la présentation de notre protocole de recherche (4.2.3.).

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

Tableau 178 - Proposition d'une typologie de la comparaison des représentations du BM des protagonistes d'une transmission

La saturation théorique implique d'estimer les informations nouvelles que pourrait apporter l'étude d'un cas supplémentaire. Nous considérons avoir atteint cette saturation au sens de Glaser et Strauss (1967) dans la mesure où l'analyse du quatrième cas n'a pas révélé d'éléments nouveaux concernant l'appréciation des écarts. Il aurait certes été possible de solliciter un terrain supplémentaire pour confirmer cette estimation, mais la difficulté de trouver un cas additionnel a eu raison de cette précaution qui ne semble pas indispensable à la pertinence du travail accompli.

6.1.2. Analyse inter-cas et évolution de la représentation du repreneur

Il est possible de rapprocher les résultats de notre recherche de la temporalité du processus de transmission. Il s'agit ici d'apprécier, pour chacun des cas, le lien entre les résultats de la comparaison des représentations du BM et la phase du processus de transmission au moment de l'accès au terrain (cf. Tableau 179).

	VISU	OCTAVE	AIR	CARBONE
Phase du processus de transmission (au moment de l'accès au terrain)	<i>Avant la signature</i>	<i>Entrée du repreneur dans l'entreprise</i>	<i>Avant la sortie du cédant</i>	<i>Après la sortie du cédant</i>
Ancienneté des échanges	<i>12 mois</i>	<i>N/A</i>	<i>15 mois</i>	<i>18 mois</i>

Tableau 179 - Phase de la transmission lors de l'accès au terrain et ancienneté des échanges

Nous soulignons que les protagonistes des cas étudiés entretiennent des échanges depuis des laps de temps relativement longs. En effet, mettant de côté notre cas antipode de transmission familiale, ils entretiennent des échanges dont l'ancienneté varie entre 12 mois (cas VISU) et 18 mois (cas CARBONE). Notre volonté a été initialement de mettre en œuvre un protocole de recherche à des phases précoces du processus de transmission. Nous supposons que ces périodes sont propices à l'observation d'éléments de divergences. Face aux contraintes du terrain, détaillées précédemment (cf. Section 2 du Chapitre 4.), force est de constater qu'il n'a pas été possible de réaliser notre accès au terrain à des phases précoces du processus de transmission pour les cas de reprises externes.

Cette sous-section a pour objet de discuter les résultats de l'analyse des quatre cas de notre échantillon. Nous aborderons, dans un premier temps, chacun des cas de figure avant de discuter dans un second temps, l'analyse inter-cas.

Le tableau ci-dessous (cf. Tableau 180) détaille les fréquences d'apparition du code « carence » pour chacune des dimensions du BM.

	VISU	OCTAVE	AIR	CARBONE
Génération	65%	24%	12%	12%
Rémunération	22%	67%	0%	0%
Partage	40%	30%	30%	30%

Tableau 180 - Fréquences d'observation du code « carence » par dimension

Nous remarquons que les résultats sont cohérents avec les profils des cas de transmission. Le cas VISU est celui pour lequel le plus d'items présentent de la carence. Les protagonistes étant encore dans la phase de négociation au moment de l'accès au terrain, le repreneur connaît l'entreprise essentiellement sur la base des entretiens réalisés avec le dirigeant et des documents échangés entre les experts-comptables respectifs. Il n'est ainsi pas étonnant d'observer des niveaux importants de carence (entre 22% et 65% des items selon la dimension) et que la dimension Rémunération, qui traite des aspects financiers du BM de l'entreprise, soit celle pour laquelle le moins d'items affichent ce code (22% des items concernés).

La dimension Partage est celle pour laquelle la carence est observée de manière persistante, c'est-à-dire à des niveaux considérables pour l'ensemble des cas quelle que soit la phase du processus de transmission en cours lors de l'accès au terrain. Nous remarquons que

l’item « écosystème » est celui pour lequel de la carence a systématiquement été observée. Cette carence correspond, pour trois de nos cas (AIR, VISU et OCTAVE), à la non prise en compte par le repreneur de variables d’ordre réglementaire dans l’appréciation de l’environnement de l’entreprise.¹²⁹ Pour le cas CARBONE, le repreneur n’aborde pas la question de la menace grandissante liée à une concurrence délocalisée dans des pays à faible coût de main d’œuvre pour une activité où, compte tenu de la légèreté des pièces produites, le transport ne constitue pas un obstacle. On peut penser que ces éléments liés au macro environnement nécessitent du temps pour être intégrés par le repreneur. Une seconde explication pourrait être que l’accès au terrain ayant été réalisé à un moment où le nouveau dirigeant était très sollicité sur un plan opérationnel, ces éléments de nature stratégique seraient alors moins présents à son esprit. Cette seconde explication serait cohérente avec l’effet de microcosme présenté précédemment (cf. Section 4 du Chapitre 1).

Le successeur du cas OCTAVE possède une représentation du BM de l’entreprise affichant un niveau important de carence pour la dimension Rémunération (67% des items concernés). Ce résultat est cohérent dans la mesure où il s’agit d’une modalité de transmission où la dimension financière occupe le second plan, du moins lors de l’entrée du successeur dans l’entreprise. Lorsque le repreneur est externe, les enjeux liés à la valorisation de l’entité devraient conduire à une meilleure connaissance de la dimension Rémunération.

Le tableau ci-après (cf. Tableau 181) détaille les fréquences d’apparition du code « concordance » pour chacun des cas de notre échantillon en précisant la dimension du BM considérée.

	VISU	OCTAVE	AIR	CARBONE
Génération	41%	76%	88%	76%
Rémunération	89%	56%	78%	56%
Partage	50%	70%	60%	40%

Tableau 181 - Fréquences d’observation du code « concordance » par dimension

Nous rejoignons, en symétrie, les remarques formulées précédemment au sujet de l’occurrence d’éléments de carence. En effet, le repreneur du cas VISU possède une bonne maîtrise de la dimension Rémunération (dont 89% des items affichent de la concordance)

¹²⁹ A savoir, respectivement : la complexification des normes régulant le secteur d’activité, le renforcement des lois encadrant les affichages public et l’évolution des taux de TVA pour le secteur de la restauration.

comparée aux dimensions Génération et Partage dont à peine la moitié des items affichent de la concordance (respectivement 41% et 50% des items concernés).

L'analyse des éléments de concordance présente un moindre intérêt que l'analyse des éléments de divergence. En effet, compte tenu de la typologie mise au jour dans ce travail, la présence notamment d'items présentant le code « modèles différents » rend délicate toute interprétation fondée uniquement sur les fréquences d'apparition du code « concordance ». A partir du moment où le BM de l'entreprise porte les marques du repreneur et que l'ancien dirigeant n'a pas intégré ces changements dans sa représentation, l'analyse de la concordance ne peut se faire qu'en association avec les fréquences d'apparition du code « modèles différents ».

Le tableau ci-après (cf. Tableau 182) détaille les fréquences d'apparition du code « modèles différents » par dimension pour chacun des cas de notre échantillon.

	VISU	OCTAVE	AIR	CARBONE
Génération	0%	0%	29%	24%
Rémunération	0%	0%	44%	89%
Partage	0%	0%	30%	50%

Tableau 182 - Fréquences d'observation du code « modèles différents » par dimension

Le code « modèles différents » a été observé pour la première fois avec le cas CARBONE. Initialement identifié comme de la dissonance, l'analyse du cas a permis de déterminer qu'il s'agissait d'une situation particulière de dissonance qu'il était possible dès lors de reconnaître comme un cas à part. Conformément à nos attentes, ce cas de figure n'apparaît pas pour les cas VISU et OCTAVE qui sont à des étapes précoces du processus. Nous remarquons pour les cas AIR et CARBONE que la dimension Rémunération affiche le plus d'items présentant ce code (respectivement 44% et 89% des items concernés) contrairement à la dimension Génération (respectivement 29% et 24% des items concernés). Une explication peut être le fait que la dimension Rémunération comporte des items plus conjoncturels que structurels et sur lesquels la lecture du changement impulsé est la plus immédiate. Par ailleurs, nous pouvons souligner le fait que le repreneur suit de très près les performances financières de son entreprise dans cette phase critique que Deschamps (2000) qualifie de management de la reprise. Disposant de ce fait de valeurs actualisées qui

n'intéressent que peu le cédant qui n'est plus « aux commandes », cela expliquerait ce décalage.

Le tableau ci-dessous (cf. Tableau 183) détaille les fréquences d'observation du code « précellence » pour les cas de notre échantillon en distinguant à chaque fois la dimension du BM considérée.

	VISU	OCTAVE	AIR	CARBONE
Génération	12%	0%	6%	24%
Rémunération	0%	11%	11%	0%
Partage	10%	30%	10%	20%

Tableau 183 - Fréquences d'observation du code « précellence » par dimension

Autre cas de figure avec « modèles différents » que nous n'avions pas anticipé avant l'accès au terrain, la précellence avait été initialement intégrée à la dissonance. Délicat à identifier, nécessitant de la part du chercheur une multi angulation permettant de le discerner de la dissonance, nous avons observé ce cas de figure pour l'ensemble de notre échantillon. L'analyse des éléments de précellence nous permet de mieux comprendre sa survenue. Le repreneur peut préceller dès lors que la phase de préparation à la reprise le conduit à étudier en détail la cible et son environnement, si bien que ce dernier peut alors disposer d'éléments ignorés du cédant. Un exemple est l'étude du positionnement de l'entreprise CARBONE réalisée par le repreneur à partir du contenu des blogs spécialisés. Une autre situation pouvant conduire à de la précellence est le cas où l'expérience antérieure du repreneur lui confère une meilleure connaissance d'éléments souvent liés à l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Nous citerons l'exemple du cas AIR où le repreneur, possédant des compétences dans les procédures d'appels d'offres, souligne l'essor de ce mode d'attribution de contrats, ou encore le repreneur du cas CARBONE qui insiste sur l'existence d'un phénomène de mimétisme sur un segment donné du marché de l'entreprise. Une dernière situation pouvant conduire à de la précellence est davantage liée à la position du repreneur. En effet, bénéficiant d'un regard extérieur sur l'entreprise qu'il reprend, ce dernier peut être plus à même d'identifier des caractéristiques, souvent des défauts, qui semblent absents des perceptions du cédant. Pour citer en exemple, le repreneur du cas AIR insiste sur l'inadéquation du système informatique utilisé dans l'entreprise et le repreneur du cas VISU fait remarquer la place centrale qu'occupe le dirigeant dans l'entreprise. Nous sommes cependant conscient que dans

certains cas, les enjeux de la valorisation de l'entité au cœur de la transmission peuvent venir interférer. Ce point est détaillé dans les limites de cette recherche à la fin de ce chapitre.

Le tableau ci-après (cf. Tableau 184) détaille les fréquences d'apparition du code « dissonance » exprimées pour chacune des dimensions du BM.

	VISU	OCTAVE	AIR	CARBONE
Génération	12%	35%	6%	12%
Rémunération	0%	11%	0%	0%
Partage	0%	10%	0%	0%

Tableau 184 - Fréquences d'observation du code « dissonance » par dimension

Seul le cas OCTAVE présente un nombre considérable d'items affichant de la dissonance. Le successeur ne partage ainsi pas la représentation du cédant pour près d'un tiers des items de la dimension Génération. La fabrication de la valeur fait l'objet de divergences importantes que ce soit tant au sujet de l'environnement de l'entreprise, avec un désaccord sur son marché, que sur la promesse faite à ce dernier. Les éléments de dissonance observés pour les trois autres cas sont essentiellement dus à des divergences quant à l'identification des ressources manquantes à l'entreprise.

La mobilisation de notre cadre opératoire a permis la mise au jour de relativement peu d'items affichant de la dissonance. Une explication réside dans la constitution de notre échantillon. Nous aborderons cette question dans les limites de notre recherche à la fin de ce chapitre.

Afin de conclure cette analyse inter-cas, le tableau ci-après regroupe les fréquences d'observation des cinq cas de figure pour chaque transmission étudiée en rappelant la phase du processus en cours au moment de l'accès au terrain.

	VISU	OCTAVE	AIR	CARBONE
Phase du processus de transmission (au moment de l'accès au terrain)	<i>Avant la signature</i>	<i>Entrée du repreneur dans l'entreprise</i>	<i>Avant la sortie du cédant</i>	<i>Après la sortie du cédant</i>
Carence	42%	40%	14%	14%
Concordance	60%	67%	75%	57%
Modèles Différents	0%	0%	34%	54%
Précellence	7%	14%	9%	15%
Dissonance	4%	22%	2%	4%

Tableau 185 - Synthèse de l'analyse comparée des cas de transmission

Comme l'illustrent ces données (cf. Tableau 185), nous pouvons noter que 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 (42% du BM 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 observée pour les cas se trouvant, au moment de l'accès au terrain, à des phases avancées du processus de transmission (VISU et CARBONE), 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 de l'apprentissage du système conventionnel 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.

Ce résultat est cohérent avec l'approche conventionnaliste de la transmission d'entreprise. En effet, le nouveau propriétaire de l'entreprise endossant progressivement le rôle de dirigeant, cette prise de fonction implique notamment un apprentissage de sa part du système conventionnel constitué par l'entreprise. Le repreneur va ainsi se forger chemin faisant, une représentation complète et cohérente au fil des interactions avec son environnement.

6.1.3. *Surcharge cognitive, asymétries d'information et risque de faux pas*

Bien que le faux pas se trouve au cœur de la réflexion ayant guidée notre recherche, l'accès au terrain n'a pas eu pour but d'étudier, « en soi », ce phénomène que nous avons défini précédemment comme une action du repreneur allant, sans que ce dernier en ait conscience, à l'encontre de la marche normale de l'entreprise et générant ainsi un risque.

En effet, face à la position délicate de chercheur en quête de confiance auprès des acteurs d'un terrain où le secret règne (De Freyman, 2008), le choix avait été fait de ne pas questionner les protagonistes au sujet de ces « erreurs » que le repreneur aurait pu commettre. Par ailleurs, comme le cas exploratoire l'a montré, l'identification de faux pas aurait nécessité d'interroger des parties-prenantes familières de « la marche normale » de l'entreprise et travaillant en étroite collaboration avec le repreneur. Il est aisé de saisir qu'il est délicat, dans ce contexte, d'obtenir des entretiens avec les salariés-clés de l'entreprise pour les interroger sur les erreurs commises par le repreneur.

Il est cependant intéressant de rapprocher les résultats de notre analyse inter-cas avec le risque de faux pas précédemment évoqué. Le tableau ci-après (cf. Tableau 186) croise pour l'ensemble de notre échantillon les données relatives à l'accès à l'information, à la surcharge cognitive et aux asymétries d'information.

Lors des entretiens avec les cédants et les repreneurs, il leur a été demandé de commenter l'accès à l'information dont ils bénéficiaient. Le cas OCTAVE étant une transmission familiale, ses protagonistes ont évoqué naturellement un accès total à l'information (Howorth *et al.*, 2004). Le repreneur étant externe dans les trois autres cas, il est surprenant toutefois de constater qu'aucun de ces cas de transmission ne déplore un problème d'accès à l'information. Nous pouvons attribuer cela à la bonne entente existante entre les protagonistes qui a notamment été un facteur déterminant dans l'acceptation de participer à la recherche. Cet élément sera abordé lors de l'évocation des limites en fin de chapitre.

		Accès à l'information	Surcharge cognitive	Asymétries d'information ¹³⁰
CAS	VISU	<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>	<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>	44%
	CARBONE	<i>Accès total à l'information dès le début du processus.</i>	<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>	18%
	AIR	<i>Complet dès le début du processus.</i>	<i>« La première semaine que j'ai passée 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 sûr 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>	16%
	OCTAVE	<i>Accès total.</i>	<i>« Mon père est en charge d'un peu tout [...] je n'ai pas trop eu ce problème. »</i>	62%

Tableau 186 - Analyse inter-cas : accès à l'information, surcharge cognitive et asymétries d'information

Il est intéressant de relever qu'en dépit de cet accès total à l'information, les représentations des repreneurs ne coïncident pas pour autant parfaitement avec celles des cédants. Au-delà de l'interprétation que chacun fait d'un objet de connaissance, cette interprétation étant sous l'influence des valeurs ou des schémas cognitifs de l'individu, les résultats de la comparaison des représentations des protagonistes vis-à-vis du BM de l'entreprise révèlent des asymétries pour chacun des cas. Ainsi, outre l'accès à l'information, nos résultats soulignent l'importance du traitement de l'information pour expliquer l'existence d'asymétries d'information entre le cédant et le repreneur. En effet, ils montrent que l'asymétrie de l'information, mise au jour dans notre travail par l'observation d'items

¹³⁰ Les valeurs de cette colonne expriment pour chacun des cas, la proportion (en pourcentage) des items des BM affichant de la carence et/ou de la dissonance. Ces chiffres sont calculés à partir des tableaux de synthèse fournis en annexes (cf. Annexes IV).

présentant de la dissonance ou de la carence, n'est pas uniquement liée à un problème d'accès à l'information.

L'accès au terrain a aussi été l'occasion d'interroger les protagonistes au sujet de leur ressenti face au challenge que représente l'apprentissage d'une masse importante d'information et de la prise de décision dans un tel contexte. L'objectif a été de savoir si le repreneur avait, à un moment ou un autre du processus, fait face à un état s'apparentant à de la surcharge cognitive.

Le successeur du cas OCTAVE n'estime pas avoir éprouvé un tel état. Les protagonistes de ce cas s'accordent à expliquer cela par l'absence de responsabilités assumées par le successeur au sein d'une structure qu'il n'a intégrée que peu de temps avant la réalisation de la recherche et « par le bas ». Comme le montre le tableau précédent (cf. Tableau 186), hormis le cas de succession, les trois autres cas de transmission ont répondu positivement à cette interrogation. Ces observations renforcent notre intérêt quant à la prise en compte du traitement de l'information dans l'explication des asymétries d'information en contexte de transmission.

Le faux pas peut survenir lorsqu'il existe un décalage entre le système conventionnel régissant la marche normale de l'entreprise et la manière avec laquelle le nouveau dirigeant se le représente. Naturellement, l'existence d'asymétries d'information dans ce contexte devrait accroître ce risque en affectant les représentations du repreneur. Ici l'asymétrie d'information correspond à deux cas de figure, à savoir la carence et la dissonance. De ces deux cas de figure, la dissonance est *a priori* la plus à même à conduire le repreneur à prendre une décision qui, sans que ce dernier en ait conscience, va aller à l'encontre de la marche normale de l'entreprise. En effet, nous pouvons estimer qu'en situation de forte carence, le repreneur peut être poussé à être prudent et à se faire ainsi accompagner dans sa prise de décision le temps de réduire ces manques. Mais la réalité peut-être tout autre. La contrainte du temps, les tensions avec le cédant, l'absence de salariés clefs disponibles ou encore la volonté de s'affirmer en tant que nouveau dirigeant, nombreux sont les facteurs augmentant le risque de faux pas en présence de carences.

Les quatre cas étudiés présentent finalement des risques faibles quant à la survenue de faux pas. Un premier argument est fondé sur le fait que les représentations des repreneurs vis-à-vis du BM des entreprises n'affichent que très peu de dissonance. Le second élément est la

bonne entente perçue entre les protagonistes. En effet, malgré des niveaux de carences importants pour certains cas à des stades précoces du processus de transmission, la bonne entente entre les protagonistes laisse présager un passage de relais en douceur, laissant le temps au repreneur de combler ces carences.

Si la présente recherche a relevé la possibilité de conceptualiser le « faux pas » dans une perspective conventionnaliste, cet objet mérite une étude consacrée.

6.2. Contributions méthodologiques

6.2.1. *Contributions méthodologiques d'ordre académique*

Face à l'urgence décrétée par les états (CE, 2005), notre travail participe à rapprocher la recherche académique traitant de la transmission à son terrain en se voulant praxéologique. Cette motivation nous a conduit à réaliser une thèse instrumentale s'intéressant à la réduction du risque de faux pas du repreneur. Nous avons ainsi apprécié la contribution du BM dans, ce que nous jugeons être un préalable dans la conception d'une méthode visant à réduire ce risque, à savoir, la mise au jour des écarts de représentations entre le cédant et le repreneur vis-à-vis du BM de l'entreprise. Notre cadre opératoire s'adresse à toutes les formes de transmission et participe ainsi aux efforts de constitution du socle commun de connaissances dont la recherche sur la transmission manque encore à ce jour (De Freyman et Richomme-Huet, 2010).

La mobilisation du BM au sein de notre protocole de recherche permet de répondre au manque d'études empiriques impliquant le BM comme le relève la littérature (Zott *et al.*, 2011).

Notre recherche souligne le potentiel du concept de BM à constituer un outil polyvalent à la disposition du chercheur en Sciences de Gestion. Dans sa modélisation GRP, cet outil nous a permis d'accéder aux représentations des acteurs vis-à-vis du système conventionnel constituant l'entreprise. Mettant au jour de manière systématique ces représentations, le recours à la version narrative a rendu possible une comparaison constituant la clef de voûte de notre travail. Le BM a aussi montré sa capacité à constituer un outil de

dialogue avec les acteurs du terrain, une grille permettant de voir l'entreprise. Le fondement conventionnaliste du modèle GRP a montré toute sa pertinence dans sa capacité à définir la nature de cet objet dont notre recherche étudiait l'empreinte dans l'esprit du repreneur. Cette recherche permet de faire le lien entre deux thèmes en plein essor que sont le BM et la transmission.

Notre travail souligne la capacité de la théorie des conventions (TC) à offrir un cadre d'analyse pertinent dans l'étude de la transmission. En définissant le rôle joué par la convention dans le fonctionnement d'une entreprise, la TC permet de saisir toute la complexité de l'acte de reprendre. La notion de faux pas constitue enfin une illustration originale de crise conventionnelle en contexte de transmission. Cette situation, que Gomez (2003) définit comme celle où les acteurs témoignent du « *sentiment que les choses ne sont pas ce qu'elles devraient être 'normalement'* » (p.266), est un signe appelant à mobiliser la TC. L'idée a été de penser une méthode qui ne vise pas tant à résoudre des crises conventionnelles mais plutôt et surtout à les prévenir. Aider le repreneur à comprendre le système conventionnel en œuvre dans l'entreprise revient à l'aider à prendre la relève, concevoir une bonne stratégie, concevoir une implémentation intelligente de sa vision stratégique: c'est l'aider à y voir plus clair.

6.2.2. Contributions méthodologiques d'ordre managérial

Nous inscrivant dans une démarche pragmatique, notre recherche a été guidée par la volonté de produire des connaissances actionnables. Ce travail doctoral offre ainsi une approche originale du phénomène intéressante pour le repreneur et son conseiller notamment vis-à-vis de la question du changement impulsé lors de la reprise.

Vouloir changer les comportements implique de comprendre le système conventionnel existant. Les conventions permettent à l'entreprise de fonctionner en offrant aux parties prenantes un référentiel commun rendant possible la prise de décision. Ce référentiel permet à l'ensemble de former un tout cohérent dont la pérennité est le résultat d'un relatif consensus. Le départ du cédant et l'arrivée du repreneur génèrent, de fait, une crise pour l'organisation. L'approche conventionnaliste permet de comprendre la nature de cette crise. Avec le départ du cédant, la convention est affectée car le dirigeant tient le premier rôle dans cette

convention¹³¹. L'incertitude grandissante, nourrie dès l'annonce officielle ou officieuse de la volonté de céder, instaure un climat de tensions. La convention d'effort est mise sous pression. L'arrivée du repreneur, porteur d'un projet de reprise, va venir précipiter la crise. Le repreneur va d'abord se confronter à « la manière de faire » de l'entreprise. Ces routines sont justement héritées du système conventionnel en place et constituent des modèles comportementaux à imiter (Gomez et Jones, 2000). Vouloir changer les routines va créer des situations de dissonance où les décisions du repreneur risquent de créer des conflits avec ses salariés (cf. cas exploratoire). Le risque de faux pas prend tout son sens dans l'approche conventionnaliste de l'entreprise. Le repreneur souhaitant impulser du changement doit d'abord intégrer la convention en place et œuvrer à faire adhérer à son projet, condition nécessaire au changement durable des routines. Le dirigeant est alors entrepreneur.

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 méthode ici développée et appréciée apparaît comme une réponse adéquate. La mise à disposition d'un cadre opératoire 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. Rappelons que, comme le souligne Verstraete (1997b), « *Scruter l'univers cognitif d'un sujet (un client, un salarié, un dirigeant, etc.) relativement à un objet relève d'un intérêt particulier pour l'expert qui, « muni du référentiel » du sujet, est mieux armé pour le conseiller (conformément au but du sujet).* » (p.49). Evidemment, la mise au point d'une méthode pouvant être effectivement mobilisée par les conseillers en transmission d'entreprise nécessite la réalisation d'une recherche-action dont le protocole est à l'étude et pour laquelle il faudra trouver à la fois un terrain et un financement. Nous anticipons, ici, sur la voie de recherche que nous privilégierons dès l'après-thèse.

Au terme de notre travail, nous pensons que le modèle GRP présente des caractéristiques lui permettant un bon transfert vers les acteurs du terrain de la transmission. Un premier atout réside dans sa simplicité d'utilisation et sa compréhension. Les modèles stratégiques ont généralement été mis au point pour les grandes entreprises et s'ancrent le plus souvent dans une conception du management où l'action doit conduire à prendre un avantage

¹³¹ GRP Lab utilise la métaphore du cinéma pour dire que l'entrepreneur (ou l'équipe entrepreneuriale) tient le premier rôle et les parties prenantes sont les seconds rôles.

concurrentiel. Le BM est né en contexte de start-up et met l'accent sur l'intelligibilité des affaires. Les travaux de l'équipe ont montré sa prise en main aisée par les entrepreneurs (Verstraete et al. 2012a). Notre cadre opératoire a permis de constater la facilité avec laquelle les items abordés et la façon dont ils s'enchaînaient étaient compris par les personnes rencontrées.

A ce titre, la forme narrative du BM s'offre particulièrement bien à l'analyse, ici pour comparer la représentation que se fait le repreneur de l'entreprise qu'il reprend à celle du cédant. Le BM permet de mettre au jour, et de manière systématique, le contenu des composantes mais également leurs liens, ce qui est très utile à la comparaison.

La flexibilité du modèle permet enfin son adaptation aux spécificités du terrain. Un accompagnateur spécialisé dans un domaine peut ainsi y intégrer ses propres outils. L'analyse impliquant l'accompagnateur, ce dernier est juge de la comparaison et sa légitimité renforce la qualité de son analyse.

6.3. Les limites et les voies de recherche

Notre recherche présente un certain nombre de limites, dont certaines ont été évoquées dans les propos. Ces limites tiennent, d'une part, au fait qu'une recherche doit bien s'arrêter à un moment et que le souhait de complétude est illusoire. D'autre part, une recherche qualitative comporte inéluctablement un caractère « chemin faisant » révélant des aspects intéressants que le chercheur a envie d'explorer alors qu'il doit plus sagement circonscrire théoriquement, temporellement et empiriquement son travail. Toute frontière est une limite. Mais à défaut de lister de façon exhaustive toutes les limites d'un travail doctoral, une quête à ce propos permet en premier lieu de rester humble et lucide. Cela aide également à identifier les recherches futures.

Une première limite tient à la taille des entreprises. Cette recherche concerne essentiellement des entreprises de petite taille. Le BM convient tout à fait à ce type de structure puisqu'il est né en contexte de start-up, les entreprises en création étant petite au démarrage (cf. Sammut, 1995). Certes, par définition, le BM permet de rendre intelligible la complexité (l'exercice de modélisation, en systémique, vise à rendre intelligible ; cf. Verstraete *et al.* 2012a). Si l'entreprise gagne en taille, ou plutôt si l'entreprise à transmettre

est plus grande, il est possible de la considérer plus complexe. Le BM gagnerait lui aussi, en pertinence. Toutefois, une piste de recherche consisterait à réaliser la même recherche dans le cas de transfert d'entreprises plus grandes (ou plus complexes, car ce n'est pas automatiquement synonyme).

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. C'est une autre limite de cette recherche qui n'a pas été confronté, sur le terrain, à des équipes de repreneurs. C'est une évidente voie de recherche.

Une autre limite tient au fait que l'étude a été menée auprès d'entreprises acceptant de participer à cette recherche. L'expression de cette volonté commune, du cédant et du repreneur, de participer peut laisser supposer une bonne entente *a priori* des deux protagonistes. Il pourrait être intéressant de se diriger vers des cas où les asymétries d'information seraient plus fortes, parce qu'ils ont sans doute davantage besoin de la méthode permettant de réduire les faux pas. La recherche-action envisagée comme suite du présent travail pourra intégrer ce cas de figure.

Une limite tient également 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 acteurs 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, ou plutôt d'une convention... La consultation des parties prenantes à cette convention, ne se limitant pas au cédant et au repreneur, devient nécessaire.

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 aussi 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 des parties prenantes de l'entreprise

6.4. Conclusion du chapitre 6

Ce chapitre a permis de rapprocher et de comparer les différents résultats obtenus lors de l'analyse intra-cas (chapitre 5). Cette analyse inter-cas a alimenté notre discussion et permis de souligner les apports de la typologie mise au jour en termes de contributions méthodologiques d'ordre académique et managériale. La présentation des limites de ce travail ainsi que des pistes de recherche conclut ce chapitre.

CONCLUSION DE LA PARTIE II

Cette seconde partie a permis d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche. Le chapitre 4 reprend le cheminement ayant conduit à l'élaboration de notre protocole de recherche. Les questionnements d'ordre épistémologique nous ont conduit à qualifier notre posture de constructiviste et à réfléchir à un protocole d'accès au terrain adapté à notre recherche. Reposant sur le modèle GRP de Verstraete et Jouison (2009), notre cadre opératoire permet, en deux phases, de mettre au jour et de comparer les représentations que se font les protagonistes vis-à-vis du Business Model de l'entreprise en cours de transmission. Le chapitre 5 procède à la restitution des cas de transmission auprès desquels notre protocole a été déployé en prenant soin de suffisamment détailler notre analyse afin de permettre au lecteur de suivre notre raisonnement. Le chapitre 6 croise les résultats de l'analyse intra-cas du chapitre précédent et détaille la typologie mise au jour. Composée de cinq cas de figure (carence, dissonance, concordance, précellence et modèles différents), l'utilité de cette typologie a été discutée ainsi que les apports et limites de notre recherche. Les prolongements possibles de ce travail ont enfin été exposés.

La figure ci-dessous (cf. Figure 43) illustre la structuration de cette deuxième partie.

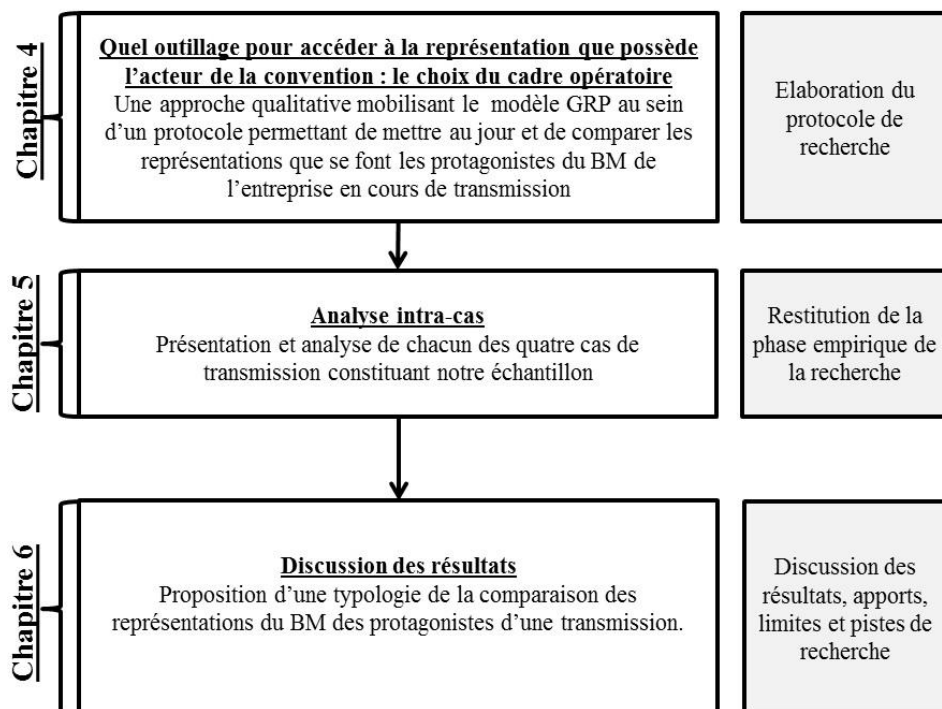


Figure 43 - Organisation de la seconde partie de la thèse

CONCLUSION GENERALE

Notre recherche a répondu de façon positive à la question suivante : « *Le Business Model permet-il d'apprécier les écarts entre la représentation que le cédant possède de son affaire et celle que se construit le repreneur dans le cadre d'une transmission d'entreprise ?* ». Le chapitre 6 a discuté les apports théoriques et méthodologiques, tout en soulignant les limites du travail et les voies de recherches. Cette conclusion générale revient sur quelques aspects que nous aimerions relever, et d'autres sur lesquels il semble utile d'insister.

En premier lieu, cette thèse a confirmé notre intérêt pour l'activité de recherche et si elle devait consacrer notre engagement dans cette voie, elle a également tracé le chemin des travaux qui la suivront. Le document a déjà évoqué qu'une recherche-action pourrait rapidement être envisagée, donc insérée dans l'agenda de recherche de l'équipe entrepreneuriat de l'IRGO. Celle-ci possède une expertise pour ce cadre opératoire, qu'il s'agisse d'une réflexion à son propos (Jouison-Laffitte, 2009) ou de travaux empiriques y compris dans un cadre pédagogique (Krémer et Verstraete, 2014). Nous avons d'ailleurs participé à une recherche collective publiée dans la Revue de l'Entrepreneuriat (Verstraete *et al.*, 2012a) qui sera prochainement reprise dans un numéro spécial de l'*International Journal of Entrepreneurship and Small Business* (Verstraete *et al.*, à paraître).

En second lieu, au-delà de la prudence académique et de la rigueur scientifique auxquelles nous soumettons notre travail doctoral, notre ressenti peut ici être développé.

Tout d'abord, si la réalisation d'une thèse de doctorat est une épreuve qu'il vaut peut-être mieux ne pas tout-à-fait connaître avant de s'y engager, la qualité des soutiens personnels et professionnels, la disponibilité des acteurs des terrains ayant accepté notre présence et l'intérêt que suscite notre travail lorsque l'occasion nous est donnée d'en parler (ex : Meiar et Verstraete, 2015) « boostent » notre désir de poursuivre tout en effaçant les stigmates d'un travail éprouvant. Avec les travaux de l'observatoire Amarok qu'il a créé, le Professeur Torrès affirme qu'entreprendre est « salutogène », c'est-à-dire que c'est bon pour la santé. S'il

est excessif de parler d'entrepreneuriat lorsqu'on « entreprend » une thèse, espérons que son propos puisse se généraliser.

Ensuite, les types d'écart (carence, dissonance, concordance, précellence et modèles différents) construits à partir des cas étudiés peuvent sans doute, à côté de la recherche-action envisagée, être mis à l'épreuve d'autres cadres opératoires pour être confirmés et en préciser les contours.

Enfin, alors que le cas exploratoire a rapidement conduit à parler de « faux pas », et alors que cette expression pouvait paraître anecdotique bien que reconnue comme pertinente par les experts interrogés, nous avons la conviction que les différentes recherches empiriques permettront de la conceptualiser. Les premières bases ont été ici posées, notamment par une perspective conventionnaliste associée à un regard cognitif (mise au jour des représentations, surcharge cognitive, ...) conférant à notre travail une originalité dans le champ de recherche sur la transmission d'entreprise. En matière d'originalité, il est également possible de signaler la mobilisation du BM GRP qui, chemin faisant, dévoile une polyvalence d'utilisation. Le BM GRP permet d'aborder l'ensemble de l'information relatif à ce qui fait le cœur de l'affaire et permet de saisir la complexité de ce système conventionnel ou plutôt, dans cette recherche, les représentations que s'en font les deux principaux protagonistes (le cédant et le repreneur). Dans sa version narrative, le recours au BM permet de produire un matériel se prêtant à l'analyse. Cette analyse, le corpus mobilisé pour préalablement intellectualiser le problème identifié et plus largement la convergence des apports théoriques, méthodologiques et managériaux du travail doctoral permettent de soutenir la thèse suivante : la mobilisation du concept de Business Model, et plus précisément le Business Model GRP, est à mobiliser pour contribuer à la réduction du risque de faux pas du repreneur lors d'une transmission d'entreprise, notamment en permettant de réduire les asymétries d'information par un travail sur la représentation qu'a le repreneur du Business Model de l'entreprise transmise comparée à celle qu'en a le cédant.

BIBLIOGRAPHIE

- ABDESSELAM, R.; BASTIE, F.; CIEPLY, S. (2006) « Les modes de gouvernance des organismes de capital-investissement sur le marché de la transmission : un essai empirique sur cinq pays européens », *23ème journées internationales d'économie monétaire et bancaire*, Lille.
- AKERLOF, G. A. (1970) « The market for "lemons" : quality uncertainty and the market mechanism », *Quarterly Journal of Economics*, 84:3, 488-500.
- ALBANET, A. L. (2010) *L'intention de cession du dirigeant de PME : vers quelles transitions*, Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, Grenoble.
- AMBLARD, M. (2003) *Conventions & management*. De Boeck.
- AMBLARD, M. (2006) *Recherche autour d'un modèle : comptabilité et conventions*, Habilitation à diriger des recherches en Sciences de Gestion, Université du Sud Toulon-Var.
- AMBOISE, G.; MULDOWNEY, M. (1988) « Management Theory for small business: Attempts and requirement », *Academy of Management Review*, 13:2, 226-240.
- AMBROSE, D. M. (1983) « Transfer of the family-owned business », *Journal of Small Business Management*, 21:1, 49-62.
- AMIT, R.; ZOTT, C. (2001) « Value creation in e-business », *Strategic Management Journal*, 22 493-520.
- ANDRIA (D'), A. (2008) « Entre volonté entrepreneuriale et réalité repreneuriale: Une illustration dans le secteur de l'hôtellerie-restauration indépendante. (Latin) », *Revue des Sciences de Gestion*:234, 65-74.
- APCE (2003) « Le marché de la transmission : cédants, repreneurs et opérateurs », APCE.
- APCE (2012) « Créer ou reprendre une entreprise 2012 ».
- AUDET, J.; ST-JEAN, E. (2009) « Les enjeux de l'aspirant repreneur : le cas des PME de récolte forestière du Québec », *Revue Internationale PME*, 22:3-4, 31-55.
- AUDET, M. (2009) « Vision, planification et évaluation: les conditions clés du succès d'un changement? », *Gestion*, 34:4, 55-63.
- AVENIER, M. J. (2011) « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme? », *Management & Avenir*, 43:3, 372-391.
- BADEN-FULLER, C.; MORGAN, M. S. (2010) « Business Models as Models », *Long Range Planning*, 43 156-171.

- BAH, T. (2006) *L'accompagnement du repreneur par le cédant dans les transmissions de PME : une approche par la théorie du deuil*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I.
- BAH, T. (2009) « La transition cédant-repreneur : une approche par la théorie du deuil », *Revue Française de Gestion*, 194 123-148.
- BAILEY, K. D. (1973) « Constructing monothetic and polythetic typologies by the heuristic method », *The Sociological Quarterly*, 14 291-308.
- BALOGUN, J.; HOPE HAILEY, V. (2005) *Stratégies du changement*. Paris: Pearson.
- BARACH, J. A.; GANTISKY, J. (1995) « Successful succession in family business », *Family Business Review*, 8:2, 131-155.
- BARACH, J. A.; GANTISKY, J.; CARSON, J. A.; DOOCHIN, B. A. (1988) « Entry of the next generation: strategic challenge for family business », *Journal of Small Business Management*, 26:2, 49-56.
- BARBOT, M.-C.; DESCHAMPS, B. (2005) « Reprises d'entreprise saine ou en difficultés : l'accompagnement des repreneurs », *4ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*.
- 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*.
- BARBOT, M.-C.; RICHOMME-HUET, K. (2007) « Pilotage de la reprise et de la succession dans le cas des entreprises artisanales (French) », *Economies et sociétés (Paris)*, 41:1, 57-89.
- 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.
- BARNEY, J. (1991) « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, 17 99-120.
- BASTIE, F.; CIEPLY, S. (2007) « Le marché de la cession-reprise d'entreprise », *Revue d'économie industrielle*, 117:1, 9-22.
- BASTIE, F.; CIEPLY, S. (2008) « Quel rôle pour les organismes de capital-investissement sur le marché de la cession-reprise? », *Revue d'Economie Financière*:93, 145-153.
- BASTIE, F.; SIKORZEWSKI, W. (2005) « L'acte de céder une entreprise : stratégies possibles et critères de choix », *Colloque AFSE*.
- BATIFOULIER, P. (2001) *Théorie des conventions*. Economica.
- BECHERER, R. C.; MAURER, J. G. (1999) « The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents », *Journal of Small Business Management*, 28-36.

- 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.
- BERGER, C. (2000) *L'offre de reprise d'une entreprise en procédure collective*, Thèse pour l'obtention du doctorat en Droit, Aix-Marseille 3.
- BERNARD, O. (2010) *Système de contrôle de gestion et trajectoire du propriétaire-dirigeant de petite entreprise : le secteur de l'agencement d'intérieur dans le grand-est*, Thèse pour l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion. Marne la Vallée, Université Paris-Est.
- BERTALANFFY, L. V. (1973) *Théorie générale des systèmes*. Paris: Dunod.
- BERTREL, M. (2012) *L'incidence du LBO sur la notion de société*, Thèse pour l'obtention du doctorat en Droit, Paris-Est.
- BILOA-FOUDA, C. N. (2014) *L'entrepreneuriat féminin au Cameroun*, Thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux.
- BIRLEY, S. (1986) « Succession in the family firm : the inheritor's view », *Journal of Small Business Management*, 24:3, 36.
- 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.
- BLUMER, H. (1969) *Symbolic interactionism : perspective and method*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- BOLTANSKI, L.; THÉVENOT, L. (1991) *De la justification*. Paris: Editions Métailié.
- BORNARD, F. (2007) *La représentation de l'objet entreprise par son créateur : quelles influences sur le processus entrepreneurial ?*, Thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion, Université de Savoie-Irege.
- 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.
- BOSMA, N.; PRAAG, M. V.; THURIK, R.; WILT, G. D. (2004) « The Value of Human and Social Capital Investments for the Business Performance of Startups », *Small Business Economics*, 23:3, 227-236.
- 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.
- BOURDIEU, P. (1980) « Le capital social », *Actes de la recherche en sciences sociales*.
- 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. (2005) *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale*, Thèse pour l'obtention du Doctorat Nouveau Régime ès Sciences de Gestion, Montpellier I.
- 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.
- BOUSSOUR, S. (1998) *Les difficultés liées à la transmission des entreprises*, Thèse pour l'obtention du doctorat en Droit, Aix-Marseille 3.
- BPCE (2011) « Quand les PME changent de mains : Microscopie et enjeux de la cession-transmission ».
- BROUARD, F. O.; CADIEUX, L. (2007) « La transmission des PME : vers une meilleure compréhension du contexte », *5ème congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat*.
- 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.
- BRUYAT, C. (1993) *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour l'obtention du doctorat ès Sciences de Gestion, Université Mendès France (Grenoble II).
- CADIEUX, L. (2007) « La succession dans les PME familiales : vers une approche intégrée du processus de préparation du successeur (French) », *Economies et sociétés (Paris)*, 41:1, 37-56.
- CADIEUX, L.; DESCHAMPS, B. (2009) « Editorial du numéro spécial sur la reprise d'entreprise », *Revue Internationale PME*, 22:3-4, 1-5.
- CADIEUX, L.; LORRAIN, J. (2002) « Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs », *6ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*.
- CADIEUX, L.; LORRAIN, J. (2004) « La succession dans les PME familiales : vers une typologie de rôles endossés par le prédécesseur durant et après la mise en place de son successeur », *7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*.

- CALLOT, P. (2007) « Entrepreneur/Repreneur : motivations sociales vs perceptions environnementales », *Actes du colloque " Entrepreneuriat : nouveaux défis, nouveaux comportements "*.
- CANDAU, P. (1981) « Pour une taxonomie de l'hypofirme », *Revue d'Economie Industrielle*:16, 16-33.
- CARLAND, J. W.; HOY, F.; BOULTON, W. R.; CARLAND, J. A. C. (1984) « Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization », *Academy of Management Review*, 9:2, 354-359.
- CARRIERE, J. B. (1991) « La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique », *Revue Internationale PME*, 4:1, 34-56.
- CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. (2010) « From strategy to Business Models and onto Tactics », *Long Range Planning*, 43 195-215.
- CHANQUOY, L.; TRICOT, A.; SWELLER, J. (2007) *La charge cognitive: Théorie et applications*. Armand Colin.
- CHARREIRE, S.; HUAULT, I. (2001) « Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat », *Finance Contrôle Stratégie*, 4:3, 31-55.
- CHASERANT, C.; THÉVENON, O. (2001) « Aux origines de la théorie économique des conventions : prix, règles et représentations », in P. Batifoulier (dir.), *Théorie des conventions*, Economica, 35-61.
- CHESBROUGH, H. W.; ROSENBLOOM, R. S. (2002) « The role of the business model in capturing value from innovation : Evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies », *Industrial and Corporate Change*, 11:3, 529-555.
- 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.
- CHEZLEMAS, M. H. (2007) *La situation des salariés dans les opérations de transfert d'entreprise en droit comparé*, Thèse pour l'obtention du doctorat en Droit, Paris I.
- CIAMPA, D.; WATKINS, M. (1999) « The successor's dilemma », *Harvard Business Review*, 77:6, 160.
- CIAVARELLA, M. A.; BUCHHOLTZ, A. K.; RIORDAN, C. M.; GATEWOOD, R. D.; STOKES, G. S. (2004) « The big five and venture survival : is there a linkage? », *Journal of Business Venturing*, 19 465-483.
- CIEPLY, S.; BASTIE, F.; CUSSY, P. (2013) « The entrepreneur's mode of entry: the effect of social and financial capital », *Small Business Economics*, 40:4, 865-877.
- CIEPLY, S.; SIKORZEWSKI, W. (2005) « L'acte de céder une entreprise : stratégies possibles et critères de choix », *Colloque AFSE*.

- CLARKSON, M. B. E. (1995) « A stakeholder Framework for Analysing Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, 20:1, 92-117.
- CLOTTE, F. (1990) *La transmission de l'entreprise en redressement judiciaire*, Thèse pour l'obtention du doctorat en Droit, Montpellier I.
- COGGIA, V. (2009) *Intelligence économique et prise de décision dans les PME: Le défi de l'adaptation des procédés d'intelligence économique aux particularités culturelles des petites entreprises*. L'Harmattan.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. (1996) « Building your company's vision », *Harvard Business Review*, 74:5, 65-78.
- COLOT, O. (2009) « Profil de repreneur et performance de la PME familiale », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 22:4, 497-515.
- COLOT, O.; CROQUET, M. (2007) « La contribution de variables propres aux PME et à leur dirigeant dans l'explication de la structure financière des PME », *La Revue des Sciences de Gestion*, 228 61-72.
- COSSETTE, P. (2003) « Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2:1, 1-18.
- 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.
- COUTERET, P. (1998) « Gérer les ressources humaines de la petite entreprise par la confiance », *Revue Internationale PME*, 11:2-3, 95-111.
- CRENN, M. (2008) « La vision stratégique dans la reprise de PME : étude appliquée à la reprise familiale et non familiale », *2ème journée Georges Doriot*.
- CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. (1977) *L'Acteur Et Le Système: Les Contraintes de L'action Collective*. Éditions du Seuil.
- CULLIÈRE, O. (2008) « Un modèle Weberien de la légitimité du repreneur d'entreprise », in *Un modèle Weberien de la légitimité du repreneur d'entreprise*, ISTEC, 13-23.
- DATTA, D. K.; RAJAGOPALAN, N.; YAN, Z. (2003) « New CEO Openness to Change and Strategic Persistence: The Moderating Role of Industry Characteristics », *British Journal of Management*, 14:2, 101-114.
- 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. (2010) « Le déroulement de la transition dans la transmission de la TPE à un repreneur hors métier », *Xème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Bordeaux.

- 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.
- DEEKS, J. (1976) *The small firm owner-manager: entrepreneurial behavior and management practices*. New-York: Praeger Publishers.
- DELMAR, F.; SHANE, S. (2004) « Legitimizing first: organizing activities and the survival of new ventures », *Journal of Business Venturing*, 19 385-410.
- DEMARTEAU, R. H.; SAIVES, A.-L. (2008) « Opérationnaliser une définition systématique et dynamique du concept de modèle d'affaires : cas des entreprises de biotechnologie au Québec », *XVIIe conférence internationale de l'AIMS*, Nice.
- DEMIL, B.; LECOCQ, X. (2008) « (Re)penser le développement des organisations : les apports du modèle économique », *Revue Française de Gestion*, 181 113-122.
- DEMIL, B.; LECOCQ, X. (2010) « Business model : Toward a dynamic consistency view of strategy », *Long Range Planning*, 43:2-3, 227-246.
- DENIS, M. (1994) *Image et cognition (seconde édition)*. Paris: Presses Universitaires de France.
- 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. (2002) « Les spécificités du processus repreneurial », *Revue Française de Gestion*, 28:138.
- 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.
- DESCHAMPS, B.; PATUREL, R. (2005) *Reprendre une entreprise: ... saine ou en difficulté*. Dunod.
- DESLAURIERS, J. P. (1997) *Recherche qualitative : guide pratique*. Paris: Ediscience.

- DETIENNE, D. R. (2010) « Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development », *Journal of Business Venturing*, 25:2, 203-215.
- DI CESARE, P. (1982) *Le droit fiscal et la transmission d'une entreprise individuelle*, Thèse pour l'obtention du doctorat en Droit, Université Paul Cézanne (Aix-Marseille).
- DIAZ BONE, R.; THEVENOT, L. (2010) « La sociologie des conventions, élément central des nouvelles sciences sociales françaises », *Trivium*, 5.
- DIVRY, C.; TROUVE, P. (2004) *PME et Innovations*. Paris: La documentation Française.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. (1995) « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, 19:1, 90-118.
- DONCKELS, R. (1995) « Taking over a company : an exciting career alternative... but not for adventurers », *Gestion 2000*, 6 143-160.
- DRUCKER-GODARD, C. (2000) *La gestion au quotidien des priorités du dirigeant : une analyse de la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles*, Thèse pour l'obtention du doctorat nouveau régime ès Sciences de Gestion, Paris 9.
- 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 (2006a) « Marchés pour la transmission d'entreprise : Favoriser les bourses d'opportunités pour la transmission d'entreprises en Europe », *Rapport du groupe d'experts*, Bruxelles.
- EUROPEAN COMMISSION (2006b) « Transfert of Businesses - Continuity through a new beginning », Bruxelles.
- EUROPEAN COMMISSION (2011) « Business Dynamics », Bruxelles.
- EUROPEAN COMMISSION (2013) « A recovery on the horizon? », *Annual report on european SMEs 2012/2013*, Bruxelles.
- EISENHARDT, K. M. (1989) « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, 14:4, 532-550.

- ESTEVE, J. (1997) *La gestion des ressources intrapreneuriales et le succès du rachat de l'entreprise par ses salariés*, Thèse pour l'obtention du Doctorat Nouveau Régime ès Sciences de Gestion, Université Montpellier II.
- 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.
- FATTOUM, S.; FAYOLLE, A. (2008) « L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales », *La Revue des Sciences de Gestion*, 230 105-113.
- FAURIE, C. (2008) *Conduire le changement, transformer les organisations sans bouleverser les hommes*. Paris: L'Harmattan.
- FAVEREAU, O. (1989) « Marchés internes, marchés externes », *Revue Economique*, 40:2, 273-328.
- FIEGENER, M. K.; BROWN, B. M.; PRINCE, R. A.; FILE, K. M. (1996) « Passing on Strategic Vision », *Journal of Small Business Management*, 34:3, 15-26.
- FILION, L. J. (1991) *Visions et relations, clés du succès de l'entrepreneur*. Montréal.
- FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D. C. (1990) « Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion », *Administrative Science Quarterly*, 35 484-503.
- FISS, P. C. (2011) « Building better causal theory: a fuzzy set approach to typologies in organization research », *Academy of Management Journal*, 54:2, 393-420.
- FREEMAN, R. E.; REED, D. (1983) « Stockholders and Stakeholders: a new perspective on corporate governance », *California Management Review*, 25:3, 88-106.
- 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.
- GARNIER, C. (2005) *L'acquisition d'entreprises par effet de levier (LBO)*, Thèse pour l'obtention du doctorat en Droit, Université de Rouen.
- 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.

- GAVARD-PERRET, M. L.; GOTTELAND, D.; HAON, C.; JOLIBERT, A.; AUBERT, B.; AVENIER, M. J.; DUYMEDJIAN, R.; GIORDANO, Y.; HELME-GUIZON, A.; HERBERT, M.; JOURNÉ, B.; RAVIX, C.; RAY, D.; TRENDER, O.; WERLE, C. (2012) *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*. Paris: 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.
- GENSSE, P. (2003) « Introduction », in M. Amblard (dir.), *Conventions et management*, De Boeck, 13-24.
- GEORGE, G.; BOCK, A. J. (2011) « The Business Model in practice and its implications for entrepreneurship research », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35:1, 83-111.
- GÉRAUDEL, M. (2010) « Accès aux connaissances pour une PME dans un pôle de compétitivité: un dirigeant extraverti en vaut deux », *Gestion 2000*, 27:5, 121-129.
- GERAUDEL, M.; CHOLLET, B. (2009) « Quand la PME bénéficie du bouche à oreille : l'effet combiné de la personnalité du dirigeant et de son réseau personnel », *Management International*, 13:4, 47-64.
- 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.
- GERMAIN, O.; BLOCH, A. (2007) « Ouverture. Quelques mots sur le « repreneuriat » », *Economies et sociétés*, 41:1, 3-10.
- GHARBI-FESSI, A. (2000) *Analyse de la survie des entreprises : une approche par les modèles de durée*, Thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences économiques, Paris I.
- GIAMBATISTA, R. C.; ROWE, W. G.; RIAZ, S. (2005) « Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994 », *Leadership Quarterly*, 16:6, 963-991.
- GIORDANO, Y. (2003) « Les spécificités des recherches qualitatives », (dir.), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, E.M.S. éditions, 10-35.
- GLASER, B.; STRAUSS, A. (1967) *The discovery of Grounded Theory*. Hawthorne, NY: Aldine Publishing Company.
- GOFFMAN, E. (1974) *Frame analysis: an essay on the organization of experience*. Harper & Row.
- GOLDBERG, S. D. (1996) « Effective Successors in Family-Owned Businesses: Significant Elements », *Family Business Review*, 9:2, 185-197.
- GOLISTEANU, F. (2012) *La défaillance financière dans les opérations de rachat avec effet de levier*, Thèse pour l'obtention du doctorat en Droit, Paris 1.

- 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.
- GOURDON CABARET, D. (2007) *Le management situé de la reprise d'entreprise : le cas des PME du Nord-Pas de Calais*, Thèse pour l'obtention du Doctorat Nouveau régime ès Sciences de Gestion, Université du Littoral-Côte d'Opale.
- 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.
- GRAZZINI, F.; BOISSIN, J.-P.; MALSCH, B. (2009) « Le rôle du repreneur dans le processus de formation de la stratégie de l'entreprise acquise », *Revue Internationale PME*, 22:3-4, 139-164.
- 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.
- HENEMAN, R. L.; TANSKY, J. W.; CAMP, S. M. (2000) « Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: unanswered questions and future research perspectives », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Fall, 11-26.
- HLADY-RISPAL, M. (2002) *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*. Bruxelles: De Boeck.
- HLADY-RISPAL, M.; JOUISON-LAFFITTE, E. (2014) « Qualitative Research Methods and Epistemological Frameworks: A Review of Publication Trends in Entrepreneurship », *Journal of Small Business Management*, 52:4, 594-614.
- 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.

- HUNT, R. (2011) « Entrepreneurship through acquisition : anatomy of a neglected giant », *56th annual ICSB World Conference*, Stockholm.
- 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.
- IRSN. (2009) « Rapport d'analyse de l'incident de Three Mile Island », www.irsn.fr.
- JACQUES-JOUVENOT, D.; SCHEPENS, F. (2007) « Transmettre et reprendre une entreprise : de l'Homo oeconomicus à l'Homo memor », *Revue du Mauss*, 29:1, 377-391.
- JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C.; KAGERMANN, H. (2008) « Reinventing your business model », *Harvard Business Review*, 86 50-59.
- JOUISON, 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.
- JOUISON, E.; VERSTRAETE, T. (2008) « Business model et création d'entreprise. », *Revue Française de Gestion*:181, 175-197.
- JOUISON-LAFFITTE, E. (2009) « La recherche action : oubliée de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 8:1.
- JULIEN, P. A. (1998) *PME : bilan et perspectives*. Edition Economica.
- JULIEN, P. A.; MARCHESNAY, M. (1988) *La petite entreprise*. Paris: Vuibert.
- KAUFFMAN, J. C. (2011) *L'entretien compréhensif*. Paris: Armand Colin.
- KOFFI, V.; LORRAIN, J. (2005) « L'intégration du successeur dans l'équipe de gestion des entreprises familiales : le cas des femmes chefs d'entreprise », *Revue Internationale PME*, 18:3-4, 73-92.
- 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.
- LAMARQUE, T.; STORY, M. (2008) *Reprendre une entreprise*. Maxima.
- LE BRETON-MILLER, I.; MILLER, D.; STEIER, L. P. (2004) « Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28:4, 305-328.

- LECHAT, T. (2014) *Les événements stressants et satisfaisants de l'activité entrepreneuriale et leur impact sur la santé du dirigeant de PME*, Thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion, Montpellier 1.
- LEHMANN. (1993) « Le financement de la transmission des PME », *Revue Française de Gestion*, 95 116-121.
- LIVIAN, Y.-F.; HERREROS, G. (1994) « L'apport des économies de la grandeur : une nouvelle grille d'analyse des organisations ? », *Revue Française de Gestion*, 101 43-59.
- LOPEZ, N. (1989) *La transmission d'entreprise et la famille*, Thèse pour l'obtention du doctorat en Droit, Lyon 3.
- MAGRETTA, J. (2002) « Why Business Models Matter », *Harvard Business Review*, 80:5, 86-92.
- MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. (1996) « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME: ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », *3ème Congrès International Francophone PME*, Québec.
- MAROT, C. (2008) *Les aspects juridiques et fiscaux de la réalisation d'une opération de "owner buy out" (OBO)*, Thèse pour l'obtention du doctorat en Droit, Université Toulouse I.
- MASON, C. M.; HARRISON, R. T. (2006) « After the exit: acquisitions, entrepreneurial recycling and regional economic development », *Regional Studies*, 40:1, 55-73.
- MCGRATH, R. G. (2010) « Business Models: a discovery driven approach », *Long Range Planning*, 43 247-261.
- MEIAR, A.; VERSTRAETE, T. (2015) « La contribution du Business Model à la réduction de l'asymétrie d'information entre le cédant et le repreneur en contexte de transfert d'entreprise », *9ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, Nantes.
- MEIER, O. (2002) « Problèmes de succession dans les PME familiales : freins et résistance culturelle », *Gestion 2000*, 4 109-126.
- MEIER, O.; SCHIER, G. (2008) *Transmettre ou reprendre une entreprise: Evaluation, Négociation, Interactions*. Dunod.
- MESSEGHEM, K.; VARRAULT, N. (1997) « Pour une approche cognitive du processus d'adoption d'une démarche d'assurance de la qualité de type ISO 9000 par le dirigeant-propriétaire de petite entreprise », *6ème Congrès de l'AIMS*, Montréal.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. (1994) *Qualitative data analysis*. Sage: Trad. Française Hlady (2005) *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles: De Boeck.
- MINTZBERG, H. (1973) *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.

- MORANGE, S. (2003) *La transmission d'entreprise à titre gratuit*, Thèse pour l'obtention du doctorat en Droit, Montpellier I.
- MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. (2005) « The entrepreneur's business model: toward a unified perspective », *Journal of Business Research*, 58:6, 726-735.
- MORRIS, M. H.; WILLIAMS, R. O. (1997) « Correlates of success in family business transitions », *Journal of Business Venturing*, 12:5, 385.
- MOUSTACCHI, B. (1991) *Utilité et conditions de développement d'un marché de reprise des PME françaises - les années 1980-1990*, Thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences économiques, Paris 9.
- MUDET, P. (2007) *La protection de l'acquéreur de droits sociaux*, Thèse pour l'obtention du doctorat en Droit, Toulouse I.
- OSEO-BDPME (2005) « La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSEO-bdpme ».
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. (2005) « Clarifying business models: origins, present and future of the concept », *Communications of the Association for Information Science*.
- OUARDI, R. (2012) *Processus d'entrée du repreneur externe : le cas de la légitimité de la PME*, Thèse pour l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion. Brest, Université de Bretagne occidentale.
- PACITTO, J.-C. (2008) « La spécificité de la transmission des très petites entreprises », in O. Meier et G. Schier (dir.), *Transmettre ou reprendre une entreprise*, Dunod, 47-59.
- PAILOT, P. (1995) *L'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans un contexte de changement mutationnel : de l'emprise au deuil - approche qualitative inductive basée sur la méthode biographique*, Thèse pour l'obtention du Doctorat Nouveau Régime ès Sciences de Gestion, Université Lille1
- PAILOT, P. (1998) « Propositions théoriques et épistémologiques pour une méthodologie d'analyse des freins psychologiques des dirigeants de PME lors des transmissions d'entreprise », *4ème Congrès International Francophone sur la PME*, IAE de Metz.
- 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.
- PAILOT, P. (2000) « De la difficulté de l'entrepreneur à quitter son entreprise », in T. Verstraete (dir.), *Histoire d'entreprendre : Les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions EMS, 275-286.
- PAILOT, P. (2010) « Deuil et sciences de gestion : Eléments de réflexion théorique sur un transfert conceptuel », *10ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Bordeaux.

- 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.
- PARRAT, F.; VALLAD, X. (2010) *Reprise Et Transmission de L'entreprise: Aspects Stratégiques, Juridiques Et Fiscaux*. Economica.
- PATIN, M. (2009) *Transferts d'entreprise en droit communautaire et droit comparé*, Thèse pour l'obtention du doctorat en Droit, Paris II.
- PATUREL, R. (2000) « Reprise d'entreprise par une personne physique : une pratique de l'entrepreneuriat », in T. Verstraete (dir.), *Histoire d'entreprendre*, EMS, 187-197.
- PEAY, T. R.; DYER, J. W. G. (1989) « Power orientations of entrepreneurs and succession planning », *Journal of Small Business Management*, 27:1, 47-52.
- PERRET, V.; SEVILLE, M. (2003) « Fondements épistémologiques de la recherche », in R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 13-33.
- PICARD, C. (2009) « Continuité et rupture lors de la reprise dans l'artisanat : pour une lecture identitaire du processus », *Revue Internationale PME*, 22:3-4, 57-82.
- 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.
- RIOT, E.; RAMANANTSOA, B.; KRIEGER, E. (2007) « La reprise d'entreprise à l'aune de l'analyse de récit », *Gestion 2000*, 3 125-140.
- 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.
- ROPEGA, J. (2011) « The reasons and symptoms of failure in SME », *International Advances in Economic Research*, 17 476-483.
- ROWE, W. G.; CANNELLA JR, A. A.; RANKIN, D.; GORMAN, D. (2005) « Leader succession and organizational performance: Integrating the common-sense, ritual scapegoating, and vicious-circle succession theories », *The Leadership Quarterly*, 16:2, 197-219.
- 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.

- SAMMUT, S. (1995) *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise*, Thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion, Montpellier 1.
- SAOUDI, L. (2010) *Le management du noyau dur humain en PME pour une transmission/reprise réussie*, Thèse pour l'obtention du Doctorat Nouveau Régime ès Sciences de Gestion, Université Montpellier 1.
- SENBEL, D.; ST-CYR, L. (2007) « La transmission d'entreprise : un éclairage sur son financement », *Economies et sociétés*, 41:1, 91-119.
- 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.
- SHAFER, S. M.; SMITH, H. J.; LINDER, J. (2005) « The power of business models », *Business Horizons*, 48:3, 198-210.
- 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.
- SIEGEL, D. (1989) *Contribution en vue d'une démarche stratégique de la reprise d'entreprise par des particuliers : le cas alsacien et franc comtois*, Université Pierre Mendès-France, Grenoble II.
- SIMONS, R. (1994) « How new top managers use control systems as levers of strategic renewal », *Strategic Management Journal*, 15:3, 169-189.
- STEPHAN, S. (2012) *Un rebond au singulier pluriel : l'après-transmission du cédant mature en PME*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Bretagne Occidentale.
- TARIANT, J. M.; THOMAS, J. (2011) *Guide pratique pour reprendre une entreprise*. Eyrolles.
- THAUVRON, A. (2008) « La détermination du prix », in O. Meier et G. Schier (dir.), *Transmettre ou reprendre une entreprise*.
- TILLOY-ALPHONSE, I. (2008) « Capacité de la convention de tutorat à favoriser le processus d'entrée du repreneur : approches juridique et entrepreneuriales », *9ème Congrès International en Entrepreneuriat et PME*, Louvain-La-Neuve.
- TORRÈS, O. (1998) *PME: de nouvelles approches*. Economica.
- TORRÈS, O. (2003) « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, 144:3, 119-138.
- TORRÈS, O. (2007) « Regards sur les PME », *Observatoire des PME*, 14.

- TOURE, M. (2005) *Les contrats préparatoires à la cession d'entreprise*, Thèse pour l'obtention du doctorat en Droit, Paris I.
- 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 ».
- TREMBLAY, M.; CHÊNEVERT, D.; SIMARD, G.; LAPALME, M.-E.; DOUCET, O. (2005) « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Gestion*, 30:2, 69-78.
- UCBASARAN, D.; WESTHEAD, P.; WRIGHT, M. (2001) « The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25:4, 57.
- VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. (1979) « Toward a theory of organizational socialization », *Research in Organizational Behavior*, 1 209.
- VATEVILLE, E. (1994) « Le risque successoral », *Revue Française de Gestion*, 98 18-27.
- VENKATRAMAN, N.; HENDERSON, J. (1998) « Real strategies for virtual organizing », *Sloan Management Review*, 40:1, 33-48.
- VERNIMMEN, P.; QUIRY, P.; FUR, Y. L. (2012) *Finance d'entreprise*. Dalloz.
- VERSTRAETE, T. (1997a) *Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant. Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale*, Thèse pour l'obtention du Doctorat Nouveau Régime ès Sciences de Gestion, Université de Lille.
- VERSTRAETE, T. (1997b) « 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. (2001) « Le phénomène entrepreneurial », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1:1.
- VERSTRAETE, T. (2003) *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat : $PhE = f[(CxScP) I (ExO)]$* . Editions de l'ADREG.
- VERSTRAETE, T. (2008) « La théorisation dans le domaine de l'entrepreneuriat et ses frontières dans le contexte scientifique français », *Revue Internationale PME*, 21:2, 169-190.

- VERSTRAETE, T.; JOUISEON-LAFFITE, E.; KREMER, F.; HLADY, M.; BONCLER, J.; BOUCHER, T.; BOUSQUET, F.; DONDI, J.; MEIAR, A.; PAPIN, C.; SCIPION, F. (2011a) « Action Research to assess the use of the Business Model as a concept for young business leaders in the construction sector », *56th annual ICSB world conference*.
- VERSTRAETE, T.; JOUISEON-LAFFITE, E.; KREMER, F.; HLADY, M.; BONCLER, J.; BOUCHER, T.; BOUSQUET, F.; DONDI, J.; MEIAR, A.; PAPIN, C.; SCIPION, F. (2011b) « Recherche-action pour apprécier l'utilité du concept de Business Model pour les jeunes dirigeants d'entreprise du bâtiment », *7ème Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, Paris.
- VERSTRAETE, T.; JOUISEON-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.; JOUISEON-LAFFITE, E. (2009) *Business Model pour entreprendre: Le modèle GRP : théorie et pratique*. De Boeck Supérieur.
- VERSTRAETE, T.; JOUISEON-LAFFITE, E. (2011) « A conventionalist theory of the Business Model in the context of business creation for understanding organizational impetus », *Management International*, 15:2, 109-124.
- VERSTRAETE, T.; JOUISEON-LAFFITE, E. (2012) *A Business Model for Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing, Incorporated.
- VERSTRAETE, T.; KREMER, F.; JOUISEON-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.
- VIDAL, M. (2006) *La transmission des PME (de l'influence du comportement des acteurs et du transfert de l'organisation)*, Thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris X - Nanterre.
- VO, L. C.; MOUNOUD, E.; ROSE, J. (2012) « Dealing with the opposition of rigor and relevance from Dewey's pragmatist perspective », *M@n@gement*, 15:4, 367-390.
- VON GLASERFELD, E. (1988) « Introduction à un constructivisme radical », in P. Watzlawick (dir.), *L'invention de la réalité*, Seuil.
- VON-PINE, B. (1995) *La fiscalité de la transmission à titre gratuit des entreprises commerciales, industrielles, artisanales et agricoles*, Thèse pour l'obtention du doctorat en Droit, Toulouse I.
- WACHEUX, F. (1996) *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.

- WANG, Y.; WATKINS, D.; HARRIS, N.; SPICER, K. (2004) « The relationship between succession issue and business performance : evidence from UK family SMEs », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 10 59-84.
- YIN, R. (2003) *Case study research: design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- 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.
- YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. (2010) « Building social Business Models: Lessons from the Grameen Experience », *Long Range Planning*, 43 308-325.
- ZAMBELLI, N. (2005) *Recherche sur les techniques d'optimisation fiscale des transmissions d'entreprise*, Thèse pour l'obtention du doctorat en Droit, Poitiers.
- ZHANG, Y.; RAJAGOPALAN, N. (2004) « When the known devil is better than the unknown god: an empirical study of the antecedents and consequences of relay CEO successions », *Academy of Management Journal*, 47 483-500.
- ZOLEZZI, G. (1996) *Théorie des droits de propriété et "salarié-propriétaire majoritaire" : application au rachat d'entreprise par les salariés*, Thèse pour l'obtention du doctorat ès Sciences de Gestion, Aix-Marseille 3.
- ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. (2011) « The Business Model: Recent Developments and Future Research », *Journal of Management*, 37:4, 1019-1042.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	4

Partie I : LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE ET LA REPRESENTATION DU BUSINESS DU REPRENEUR PERSONNE PHYSIQUE.....	15

Chapitre 1. La reprise par un tiers externe	18
1.1. Définition et cadrage d'un processus complexe	18
1.2. Approche par le repreneur	34
1.3. Approche par le cédant	56
1.4. Taille de l'entreprise et transmission	67
1.5. Conclusion du Chapitre 1	74

Chapitre 2. Une littérature fragmentée et un problème non étudié	76
2.1. Panorama de la littérature traitant de la transmission	76
2.2. Mise au jour d'un problème original non traité par la littérature.....	89
2.3. Conclusion du Chapitre 2	105

Chapitre 3. L'étude de la représentation du business du repreneur : mobilisation du concept de Business Model selon une perspective conventionnaliste.....	106
3.1. Représentations du business	106
3.2. Le concept de Business Model pour étudier la représentation que se fait un acteur du business	111
3.3. Apports de la théorie des conventions dans la compréhension du phénomène de transfert d'entreprise.....	119
3.4. Une lecture conventionnaliste de l'incident observé sur le terrain : la notion de faux pas	129
3.5. Conclusion du chapitre 3	134

Partie II : UNE METHODE MOBILISANT LE BUSINESS MODEL POUR APPRECIER LES ECARTS REPRESENTATIONNELS DES PROTAGONISTES D'UNE TRANSMISSION	136

Chapitre 4. Quel outillage pour accéder à la représentation que possède l'acteur de la convention : le choix du cadre opératoire	138
4.1. Mobilisation du modèle GRP	138

4.2.	Protocole de recherche.....	144
4.3.	Conclusion du chapitre 4	159
Chapitre 5. Analyse intra-cas de quatre transmissions.....		160
5.1.	Cas CARBONE	160
5.2.	Cas VISU	190
5.3.	Cas AIR	220
5.4.	Cas OCTAVE	248
5.5.	Conclusion du chapitre 5	275
Chapitre 6. Discussion sur l'utilité de la mobilisation du Business Model en contexte de transfert d'entreprise.....		276
6.1.	Discussion sur les apports de la typologie mise au jour	276
6.2.	Contributions méthodologiques.....	289
6.3.	Les limites et les voies de recherche.....	292
6.4.	Conclusion du chapitre 6	294
CONCLUSION GENERALE		296
BIBLIOGRAPHIE		299
TABLE DES FIGURES.....		320
TABLE DES ENCADRES.....		322
TABLE DES TABLEAUX		323
ANNEXES.....		329

TABLE DES FIGURES

Figure 1 - Schéma de la structuration de la thèse.....	14
Figure 2 - Le processus repreneurial (Deschamps, 2000, p393).....	28
Figure 3 - Proposition de schématisation d'une approche globale du processus de transfert d'entreprise	30
Figure 4 - Zoom sur les protagonistes de l'opération de transfert d'entreprise.....	30
Figure 5 - « La succession comme processus d'adaptation des rôles (adaptée de Handler, 1990) » - De Freyman (2009)	34
Figure 6 - Proposition d'un schéma croisant le profil du repreneur avec les barrières à franchir	36
Figure 7 - « Le processus relatif à la décision d'entreprendre du repreneur », (Deschamps, 2000)	39
Figure 8 - « Les PME cédées bénéficient d'une croissance supérieure après la reprise » (BPCE, 2011).....	53
Figure 9 - Représentation des trajectoires de décision du mode de transmission (De Freyman et Richomme-Huet, 2010)	58
Figure 10 - Panorama des thèses soutenues en France sur le thème de la transmission	77
Figure 11 - Composition des travaux mobilisés.....	82
Figure 12 - Appréciation des articles retenus	83
Figure 13 - Les revues qui publient.....	85
Figure 14 - Etat des communications sur le thème de la reprise d'entreprise dans trois congrès français.....	86
Figure 15 - Le socle commun des connaissances (De Freyman et Richomme-Huet, 2010)....	89
Figure 16 - « <i>Le BM comme convention d'affaires</i> » Jouison et Verstraete (2008)	117
Figure 17 - Positionnement des approches vis à vis de l'approche standard (adapté de Favereau, 1989)	120
Figure 18 - Organisation de la première partie de la thèse.....	135
Figure 19 - Positionnement des cas étudiés au sein du processus de transfert d'entreprise ..	153
Figure 20 - Un protocole en deux phases	154
Figure 21 - Dimension Génération : synthèse de la comparaison (Cas CARBONE).....	175
Figure 22 - Dimension Rémunération : synthèse de la comparaison (Cas CARBONE)	180
Figure 23 - Dimension Partage : synthèse de la comparaison (Cas CARBONE).....	187
Figure 24 - Fréquence d'apparition du code « modèles différents » pour chaque dimension du BM (Cas CARBONE)	188
Figure 25 - Fréquence d'apparition du code « concordance » pour chaque dimension du BM (Cas CARBONE).....	189
Figure 26 - Fréquence d'apparition du code « précellence » pour chaque dimension du BM (Cas CARBONE).....	189
Figure 27 - Dimension Génération : synthèse de la comparaison (Cas VISU).....	204
Figure 28 - Dimension Rémunération : synthèse de la comparaison (Cas VISU).....	210
Figure 29 - Dimension Partage : synthèse de la comparaison (Cas VISU).....	217
Figure 30 - Fréquence d'apparition du code « carence » pour chaque dimension du BM	218
Figure 31 - Fréquence d'apparition du code « concordance » pour chaque dimension du BM (Cas VISU)	219
Figure 32 - Dimension Génération : synthèse de la comparaison (Cas AIR)	234
Figure 33 - Dimension Rémunération : synthèse de la comparaison (Cas AIR)	240

Figure 34 - Dimension Partage : synthèse de la comparaison (Cas AIR)	246
Figure 35 - Fréquence d'apparition du code « concordance » pour chaque dimension du BM (Cas AIR).....	247
Figure 36 - Fréquence d'apparition du code « modèles différents » pour chaque dimension du BM (Cas AIR).....	247
Figure 37 - Dimension Génération : synthèse de la comparaison (Cas OCTAVE).....	260
Figure 38 - Dimension Rémunération : synthèse de la comparaison (Cas OCTAVE)	266
Figure 39 - Dimension Partage : synthèse de la comparaison (Cas OCTAVE).....	272
Figure 40 - Fréquence d'apparition du code « carence » pour chaque dimension du BM (Cas OCTAVE).....	273
Figure 41 - Fréquence d'apparition du code « dissonance » pour chaque dimension du BM (Cas OCTAVE)	274
Figure 42 - Fréquence d'apparition du code « précellence » pour chaque dimension du BM (Cas OCTAVE)	274
Figure 43 - Organisation de la seconde partie de la thèse	295

TABLE DES ENCADRES

Encadré 1 - Une opération « extraordinaire »	22
Encadré 2 - La phase de transition : une cohabitation délicate	31
Encadré 3 - La phase de transition : une opération à deux	32
Encadré 4 - Le LBO et ses variantes	47
Encadré 5 - Le changement de dirigeant : une greffe délicate	49
Encadré 6 - Extrait de la directive européenne 2001/23/CE DU CONSEIL du 12 mars 2001	54
Encadré 7 - La théorie du deuil (synthèse adaptée de Pailot, 2000)	61
Encadré 8 - Des projets post-cession : un moyen de réduire le choc de la transmission	61
Encadré 9 - La transmission : entre le souhait de céder et la peur de l'annoncer	62
Encadré 10 - L'accompagnateur caméléon	63
Encadré 11 - « Le gendre idéal »	65
Encadré 12 - Un exemple de transmission familiale : le cas Fenêtres d'Aquitaine	92
Encadré 13 - La théorie de la charge cognitive	93
Encadré 14 - La reprise d'une PME : une cohabitation compliquée	94
Encadré 15 - Erreurs et représentations mentales : La catastrophe de <i>Three Mile Island</i>	108
Encadré 16 - Positionnement de l'approche conventionnaliste (adapté de Favereau, 1989) ..	120

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Proposition d'une typologie de la comparaison des représentations du BM des protagonistes d'une transmission	13
Tableau 2 - Opérations que recouvre la transmission	20
Tableau 3 - La complexité de la transmission (adapté de Bouchikhi, 2008)	21
Tableau 4 - « Principales différences entre la reprise par un tiers personne physique et celle effectuée par un membre de la famille », Crenn (2008).....	37
Tableau 5 - Typologie des modèles mentaux relatifs à la reprise d'entreprise (Grazzini et Boissin, 2013).....	40
Tableau 6 - Analyse comparée des méthodes de valorisation - adapté de Lamarque et Story (2008), Thauvron (2008) et Parrat et Vallad (2010).....	44
Tableau 7 - Une lecture des profils comportementaux du cédant (Vidal, 2006).....	57
Tableau 8 - Un outil de planification de la transmission (adapté de Ip, 2009)	64
Tableau 9 - Proposition de lecture de la reprise d'entreprise par l'effet de grossissement.....	71
Tableau 10 - Thèses soutenues en Sciences Juridiques et en Sciences Economiques	78
Tableau 11 - Thèses soutenues en Sciences de Gestion	79
Tableau 12 - Revues rangées par nombre d'articles publiés.....	84
Tableau 13 - Les thèmes abordés par les travaux sur la reprise par un tiers	88
Tableau 14 - Profil des experts interviewés	101
Tableau 15 - Thèmes résumant les travaux sur le BM (adapté de George et Bock, 2011)	113
Tableau 16 - Les composantes du BM dans la littérature académique	115
Tableau 17 - Items permettant l'analyse des mondes (adapté de Boltanski et Thévenot, 1991)	122
Tableau 18 - Présentation synthétique des mondes communs de Boltanski et Thévenot (1991) - (adapté de Livian et Herreros, 1994)	123
Tableau 19 - Le transport de marchandises et le transport haut de gamme de personnes : deux registres conventionnels opposés	131
Tableau 20 - « Les composantes du BM selon le modèle GRP » (adapté de Verstraete <i>et al.</i> , 2012b).....	140
Tableau 21 - Extrait de la grille d'entretien : les acteurs du projet.....	142
Tableau 22 - Extrait de la grille d'entretien : le processus de transmission	143
Tableau 23 - Les hypothèses fondatrices du paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln (1989, 1998) - adapté d'Avenier (2011)	146
Tableau 24 - Une définition adaptée des tests qualité (Adapté de Hlady-Rispal, 2002).....	150
Tableau 25 - Caractéristiques des cas de transmission composant l'échantillon	152
Tableau 26 - Extrait du tableau résultant de la première codification des données issues des entretiens avec le repreneur du cas CARBONE.....	155
Tableau 27 - Déroulement de la première phase du protocole de recherche	156
Tableau 28 - Extrait d'un tableau de comparaison des représentations du BM (Cas CARBONE).....	157
Tableau 29 - Proposition d'une terminologie pour la comparaison des représentations du BM des protagonistes d'une transmission	158
Tableau 30 - Rappel des caractéristiques des cas de transmission composant l'échantillon..	160
Tableau 31 - G / Acteurs du projet et processus de reprise (Cas CARBONE)	165
Tableau 32- G / Proposition de valeur / Idée d'origine et évolutions (Cas CARBONE)	166
Tableau 33 - G / Proposition de valeur / Les marchés de l'entreprise (Cas CARBONE)	166

Tableau 34 - G / Proposition de valeur / La concurrence (Cas CARBONE).....	167
Tableau 35 - G / Proposition de valeur / Clientèle cible et promesse faite au client (Cas CARBONE).....	167
Tableau 36 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Ressources clés dans la réussite (Cas CARBONE)	168
Tableau 37 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Ressources manquantes (Cas CARBONE)	168
Tableau 38 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les locaux (Cas CARBONE).....	169
Tableau 39 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Le matériel de production (Cas CARBONE).....	169
Tableau 40 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les matériaux (Cas CARBONE).....	170
Tableau 41 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les ressources humaines (Cas CARBONE).....	170
Tableau 42 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les moyens financiers (Cas CARBONE)	171
Tableau 43 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les moyens immatériels (Cas CARBONE)	171
Tableau 44 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / L'organisation (Cas CARBONE).....	172
Tableau 45 - G / Fabrication de la valeur / Capacité à agencer les ressources / Organisation et missions du dirigeant (Cas CARBONE)	172
Tableau 46 - G / Fabrication de la valeur / Capacité à agencer les ressources / Cycle de fabrication (Cas CARBONE).....	173
Tableau 47 - G / Fabrication de la valeur / Capacité à agencer les ressources / Capacité à délivrer l'offre (Cas CARBONE).....	174
Tableau 48 - R / Sources et volumes des revenus / Chiffre d'affaires (Cas CARBONE)	175
Tableau 49 - R / Sources et volumes des revenus par type de clients (Cas CARBONE).....	176
Tableau 50 - R / Sources et volumes des revenus par type de prestations (Cas CARBONE).....	176
Tableau 51 - R / Performances de l'entreprise / Eléments financiers (Cas CARBONE)	177
Tableau 52 - R / Performances de l'entreprise / Eléments non financiers (Cas CARBONE).....	177
Tableau 53 - R / Performances de l'entreprise / Carnet de commandes (Cas CARBONE) ..	178
Tableau 54 - R / Performances de l'entreprise / Suivi de la performance (Cas CARBONE).....	178
Tableau 55 - R / Performances de l'entreprise / Investissements (Cas CARBONE).....	179
Tableau 56 - R / Performances de l'entreprise / Objectifs (Cas CARBONE)	179
Tableau 57 - P / Les parties prenantes / Les fournisseurs (Cas CARBONE)	181
Tableau 58 - P / Les parties prenantes / Les clients (Cas CARBONE).....	181
Tableau 59 - P / Les parties prenantes / Les salariés (Cas CARBONE).....	182
Tableau 60 - P / Les parties prenantes / Le dirigeant (Cas CARBONE)	182
Tableau 61 - P / Les parties prenantes / Les autres parties prenantes (Cas CARBONE)	183
Tableau 62 - P / Les conventions relatives au secteur / Crédibilité vis-à-vis des acteurs (Cas CARBONE).....	184
Tableau 63 - P / Les conventions relatives au secteur / Logique spécifique d'acquisition de nouveaux clients (Cas CARBONE)	184
Tableau 64 - P / Les conventions relatives au secteur / Poids du réseau dans le développement de l'entreprise (Cas CARBONE)	185
Tableau 65 - P / Les conventions relatives à l'entreprise / la relation avec les salariés (Cas CARBONE).....	186
Tableau 66 - P / L'écosystème de l'entreprise (Cas CARBONE)	186

Tableau 67 - Synthèse de la comparaison des représentations du BM (Cas CARBONE).....	188
Tableau 68 - G / Porteurs du projet et processus de reprise (Cas VISU).....	194
Tableau 69 - G / Proposition de valeur / Idée d'origine et évolutions (Cas VISU).....	195
Tableau 70 - G / Proposition de valeur / Les marchés de l'entreprise (Cas VISU).....	196
Tableau 71 - G / Proposition de valeur / La concurrence (Cas VISU).....	196
Tableau 72 - G / Proposition de valeur / Clientèle cible et promesse faite au client (Cas VISU)	197
Tableau 73 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Ressources clés dans la réussite (Cas VISU).....	197
Tableau 74 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Ressources manquantes (Cas VISU).....	198
Tableau 75 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les locaux (Cas VISU).....	198
Tableau 76 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Le matériel de production (Cas VISU).....	199
Tableau 77 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les matériaux (Cas VISU).....	199
Tableau 78 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les ressources humaines (Cas VISU).....	200
Tableau 79 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les moyens financiers (Cas VISU).....	201
Tableau 80 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les moyens immatériels (Cas VISU).....	201
Tableau 81 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / L'organisation (Cas VISU).....	202
Tableau 82 - G / Fabrication de la valeur / Capacité à agencer les ressources / Organisation et missions du dirigeant (Cas VISU).....	202
Tableau 83 - G / Fabrication de la valeur / Capacité à agencer les ressources / Cycle de fabrication (Cas VISU).....	203
Tableau 84 - G / Fabrication de la valeur / Capacité à agencer les ressources / Capacité à délivrer l'offre (Cas VISU).....	203
Tableau 85 - R / Sources et volumes des revenus / Chiffre d'affaires (Cas VISU).....	205
Tableau 86 - R / Sources et volumes des revenus par type de clients (Cas VISU).....	205
Tableau 87 - R / Sources et volumes des revenus par type de prestations (Cas VISU).....	206
Tableau 88 - R / Performances de l'entreprise / Eléments financiers (Cas VISU).....	206
Tableau 89 - R / Performances de l'entreprise / Eléments non financiers (Cas VISU).....	207
Tableau 90 - R / Performances de l'entreprise / Carnet de commandes (Cas VISU).....	207
Tableau 91 - R / Performances de l'entreprise / Suivi de la performance (Cas VISU).....	208
Tableau 92 - R / Performances de l'entreprise / Investissements (Cas VISU).....	208
Tableau 93 - R / Performances de l'entreprise / Objectifs (Cas VISU).....	209
Tableau 94 - P / Les parties prenantes / Les fournisseurs (Cas VISU).....	211
Tableau 95 - P / Les parties prenantes / Les clients (Cas VISU).....	212
Tableau 96 - P / Les parties prenantes / Les salariés (Cas VISU).....	212
Tableau 97 - P / Les parties prenantes / Le dirigeant (Cas VISU).....	213
Tableau 98 - P / Les parties prenantes / Les autres parties prenantes (Cas VISU).....	213
Tableau 99 - P / Les conventions relatives au secteur / Le poids du réseau dans l'obtention d'affaires (Cas VISU).....	214
Tableau 100 - P / Les conventions relatives au secteur / Une activité à la jonction entre deux mondes (Cas VISU).....	215

Tableau 101 - P / Les conventions relatives à l'entreprise / La relation avec les salariés (Cas VISU)	216
Tableau 102 - P / L'écosystème de l'entreprise (Cas VISU)	216
Tableau 103 - Synthèse de la comparaison des représentations du BM (Cas VISU)	218
Tableau 104 - G / Porteurs du projet et processus de reprise (Cas AIR)	224
Tableau 105 - G / Proposition de valeur / Idée d'origine et évolutions (Cas AIR)	225
Tableau 106 - G / Proposition de valeur / Les marchés de l'entreprise (Cas AIR)	225
Tableau 107 - G / Proposition de valeur / La concurrence (Cas AIR)	226
Tableau 108 - G / Proposition de valeur / Clientèle cible et promesse faite au client (Cas AIR)	226
Tableau 109 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Ressources clés dans la réussite (Cas AIR)	227
Tableau 110 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Ressources manquantes (Cas AIR)	227
Tableau 111 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les locaux (Cas AIR)	228
Tableau 112 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Le matériel de production (Cas AIR)	228
Tableau 113 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les matériaux (Cas AIR)	229
Tableau 114 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les ressources humaines (Cas AIR)	229
Tableau 115 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les moyens financiers (Cas AIR)	230
Tableau 116 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les moyens immatériels (Cas AIR)	230
Tableau 117 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / L'organisation (Cas AIR)	231
Tableau 118 - G / Fabrication de la valeur / Capacité à agencer les ressources / Organisation et missions du dirigeant (Cas AIR)	231
Tableau 119 - G / Fabrication de la valeur / Capacité à agencer les ressources / Cycle de fabrication (Cas AIR)	232
Tableau 120 - G / Fabrication de la valeur / Capacité à agencer les ressources / Capacité à délivrer l'offre (Cas AIR)	233
Tableau 121 - R / Sources et volumes des revenus / Chiffre d'affaires (Cas AIR)	235
Tableau 122 - R / Sources et volumes des revenus par type de clients (Cas AIR)	235
Tableau 123 - R / Sources et volumes des revenus par type de prestations (Cas AIR)	236
Tableau 124 - R / Performances de l'entreprise / Eléments financiers (Cas AIR)	236
Tableau 125 - R / Performances de l'entreprise / Eléments non financiers (Cas AIR)	237
Tableau 126 - R / Performances de l'entreprise / Carnet de commandes (Cas AIR)	237
Tableau 127 - R / Performances de l'entreprise / Suivi de la performance (Cas AIR)	238
Tableau 128 - R / Performances de l'entreprise / Investissements (Cas AIR)	238
Tableau 129 - R / Performances de l'entreprise / Objectifs (Cas AIR)	239
Tableau 130 - P / Les parties prenantes / Les fournisseurs (Cas AIR)	240
Tableau 131 - P / Les parties prenantes / Les clients (Cas AIR)	241
Tableau 132 - P / Les parties prenantes / Les salariés (Cas AIR)	241
Tableau 133 - P / Les parties prenantes / Le dirigeant (Cas AIR)	242
Tableau 134 - P / Les parties prenantes / Les autres parties prenantes (Cas AIR)	242
Tableau 135 - P / Les conventions relatives au secteur / L'importance de se tenir à jour (Cas AIR)	243

Tableau 136 - P / Les conventions relatives au secteur / Le poids de l'image (Cas AIR).....	243
Tableau 137 - P / Les conventions relatives au secteur / L'essor du recours à l'appel d'offres (Cas AIR)	244
Tableau 138 - P / Les conventions relatives à l'entreprise / Une organisation « militaire » (Cas AIR).....	244
Tableau 139 - P / L'écosystème de l'entreprise (Cas AIR).....	245
Tableau 140 - Synthèse de la comparaison des représentations du BM (Cas AIR).....	246
Tableau 141 - G / Porteurs du projet et processus de reprise (Cas AIR)	251
Tableau 142 - G / Proposition de valeur / Idée d'origine et évolutions (Cas OCTAVE).....	252
Tableau 143 - G / Proposition de valeur / Les marchés de l'entreprise (Cas OCTAVE)	252
Tableau 144 - G / Proposition de valeur / La concurrence (Cas OCTAVE).....	253
Tableau 145 - G / Proposition de valeur / Clientèle cible et promesse faite au client (Cas OCTAVE)	253
Tableau 146 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Ressources clés dans la réussite (Cas OCTAVE).....	254
Tableau 147 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Ressources manquantes (Cas OCTAVE)	254
Tableau 148 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les locaux (Cas OCTAVE)	255
Tableau 149 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Le matériel de production (Cas OCTAVE).....	255
Tableau 150 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les matériaux (Cas OCTAVE)	256
Tableau 151 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les ressources humaines (Cas OCTAVE).....	256
Tableau 152 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les moyens financiers (Cas OCTAVE)	257
Tableau 153 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / Les moyens immatériels (Cas OCTAVE)	257
Tableau 154 - G / Fabrication de la valeur / Identification des ressources / L'organisation (Cas OCTAVE)	258
Tableau 155 - G / Fabrication de la valeur / Capacité à agencer les ressources / Organisation et missions du dirigeant (Cas OCTAVE)	258
Tableau 156 - G / Fabrication de la valeur / Capacité à agencer les ressources / Cycle de fabrication (Cas OCTAVE).....	259
Tableau 157 - G / Fabrication de la valeur / Capacité à agencer les ressources / Capacité à délivrer l'offre (Cas OCTAVE)	259
Tableau 158 - R / Sources et volumes des revenus / Chiffre d'affaires (Cas OCTAVE)	261
Tableau 159 - R / Sources et volumes des revenus par type de clients (Cas OCTAVE).....	261
Tableau 160 - R / Sources et volumes des revenus par type de prestations (Cas OCTAVE)	262
Tableau 161 - R / Performances de l'entreprise / Eléments financiers (Cas OCTAVE)	262
Tableau 162 - R / Performances de l'entreprise / Eléments non financiers (Cas OCTAVE)	263
Tableau 163 - R / Performances de l'entreprise / Carnet de commandes (Cas OCTAVE) ...	263
Tableau 164 - R / Performances de l'entreprise / Suivi de la performance (Cas OCTAVE)	264
Tableau 165 - R / Performances de l'entreprise / Investissements (Cas OCTAVE).....	264
Tableau 166 - R / Performances de l'entreprise / Objectifs (Cas OCTAVE)	265
Tableau 167 - P / Les parties prenantes / Les fournisseurs (Cas OCTAVE)	266
Tableau 168 - P / Les parties prenantes / Les clients (Cas OCTAVE)	267
Tableau 169 - P / Les parties prenantes / Les salariés (Cas OCTAVE).....	267
Tableau 170 - P / Les parties prenantes / Le dirigeant (Cas OCTAVE)	268

Tableau 171 - P / Les parties prenantes / Les autres parties prenantes (Cas OCTAVE)	268
Tableau 172 - P / Les conventions relatives au secteur / Crédibilité vis-à-vis des acteurs (Cas OCTAVE)	269
Tableau 173 - P / Les conventions relatives au secteur / Mode de vie propre au secteur de la restauration (Cas OCTAVE)	269
Tableau 174 - P / Les conventions relatives au secteur / Des attentes grandissantes de la part des consommateurs (Cas OCTAVE).....	270
Tableau 175 - P / Les conventions relatives à l'entreprise / La relation avec les salariés (Cas OCTAVE)	270
Tableau 176 - P / L'écosystème de l'entreprise (Cas OCTAVE)	271
Tableau 177 - Synthèse de la comparaison des représentations du BM (Cas OCTAVE).....	272
Tableau 178 - Proposition d'une typologie de la comparaison des représentations du BM des protagonistes d'une transmission	279
Tableau 179 - Phase de la transmission lors de l'accès au terrain et ancienneté des échanges	279
Tableau 180 - Fréquences d'observation du code « carence » par dimension.....	280
Tableau 181 - Fréquences d'observation du code « concordance » par dimension.....	281
Tableau 182 - Fréquences d'observation du code « modèles différents » par dimension	282
Tableau 183 - Fréquences d'observation du code « précellence » par dimension.....	283
Tableau 184 - Fréquences d'observation du code « dissonance » par dimension	284
Tableau 185 - Synthèse de l'analyse comparée des cas de transmission.....	285
Tableau 186 - Analyse inter-cas : accès à l'information, surcharge cognitive et asymétries d'information	287

ANNEXES

TABLE DES ANNEXES

Annexes I – Accès exploratoire et entretiens d’experts	331
Annexes II – Grille d’entretien GRP	346
Annexes III – Constitution de l’échantillon	355
Annexes IV – Restitution des cas.....	357

ANNEXES I – ACCES EXPLORATOIRE ET ENTRETIENS D’EXPERTS

Accès exploratoire – Guide d’entretien semi-directif	332
Entretien d’expert – Guide d’entretien semi-directif	333
Compte rendu d’entretien (Expert 1)	334
Compte rendu d’entretien (Expert 2)	336
Compte rendu d’entretien (Expert 3)	340
Compte rendu d’entretien (Expert 4)	342
Compte rendu d’entretien (Expert 5)	344

Entretien exploratoire :

Guide d'entretien semi-directif

Objectif : faire parler des acteurs de leur expérience de l'opération de reprise d'entreprise à la recherche d'un problème non abordé par la littérature

- Identité de l'acteur (son passé et son présent)

« Pourriez-vous me parler de vous ? »

- Présentation de l'entreprise au cœur de l'opération de reprise

« Parlez-moi de l'entreprise ... »

- Expérience de l'opération et difficultés ou problèmes rencontrés

« Pourriez-vous me parler de l'opération de reprise ? »

« Comment l'avez-vous vécu ? »

« Quels sont les principaux problèmes ou difficultés que vous avez rencontrés ? »

« Si c'était à refaire, que referiez-vous différemment ? »

Entretien d'expert – Guide d'entretien semi-directif

Identification de l'expert

- Carte d'identité (carte de visite)
- Grandes lignes du parcours
 - « *Pourriez-vous me parler de votre parcours ?* »

Identification de l'organisme

- Nom et date de création
- Missions
 - « *Quelles sont les missions de votre structure ?* »
- Périmètre d'action géographique
 - « *Quel est le périmètre géographique de votre marché ?* »
- Périmètre d'action (types d'opérations)
 - « *Quel(s) type(s) d'opération(s) accompagnez-vous ?* »

Le marché de la transmission

- Appréhension générale
 - « *Comment percevez-vous le marché de la transmission aujourd'hui ?* »
- Evolutions
 - « *A votre avis, comment vont évoluer les choses à l'avenir ?* »

L'opération de transmission

- Transmission familiale Vs Reprise par un tiers externe
 - « *Voyez-vous une différence entre la transmission familiale et la reprise par un tiers externe ?* »
- Difficultés principales de la reprise par un tiers externe
 - « *Quelles sont selon vous les principales difficultés de la reprise par un tiers externe ?* »
- Asymétrie d'information entre le cédant et le repreneur
 - « *Pourriez-vous me parler du problème de l'asymétrie de l'information entre le cédant et le repreneur ?* »
 - « *Comment y faire face selon vous ?* »

La notion de faux-pas (une action qui va, sans que le repreneur en ait conscience, à l'encontre de la marche normale de l'entreprise)

- Présentation du cas Aquitaine Transports
- Appréciation de la pertinence
 - « *Cela vous parle-t-il ?* »
 - « *Avez-vous l'occasion de le rencontrer auprès des cas que vous accompagnez ?* »
- Solutions
 - « *Comment faire pour éviter cela ?* »

Compte rendu d'entretien (Expert 1)

Monsieur J. N. T., CCI de Bordeaux

Le 20 juin 2012

Profil de l'expert :

- Fonction : Responsable du service appui, développement et transmission (depuis 2005)
- Parcours : 3^{ème} cycle universitaire à Bordeaux, intègre la CCI en accompagnant à la création d'entreprise

Objectifs de la structure :

- Informer, Former et Guider

Le marché de la transmission :

- Un enjeu important (lié aux tendances démographiques)
- Une offre très segmentée
 - o De très nombreuses micro et TPE à transmettre
- De plus en plus de reprises par un repreneur externe
- De nombreux repreneurs qui n'ont pas les moyens financiers notamment de leurs ambitions
- Ce qui est le plus recherché est aussi ce qui se fait le plus rare sur les bourses d'entreprises (la moyenne PME en très bonne santé)
- Un marché atomisé (de nombreuses structures qui se partagent l'ensemble des affaires à céder) notamment dû aux aspects de confidentialité de l'opération

Transmission familiale (TF) vs reprise par un tiers externe (RTE) :

- Il existe aujourd'hui un déficit sur la modalité de transmission familiale en France (Mellerio, 2008)
- La CCI envisage de cadrer son action autour de l'entreprise familiale
- La transmission familiale présente l'avantage d'une bonne compréhension de la culture organisationnelle mais la question du passage de relai et des enjeux du transfert patrimonial présentent de nombreuses difficultés
- Un problème en Aquitaine réside dans l'inéligibilité des TF aux soutiens financiers de la région en matière d'accompagnement
- « Le cas idéal aujourd'hui » : le salarié qui reprend car il connaît l'entreprise et le métier et peut bénéficier des structures d'accompagnement
- La négociation est moins problématique dans le cas de la TF (« un processus de longue durée »)
- Idem pour le financement (« on accordera plus facilement un crédit vendeur à son fils qu'à un repreneur externe »)

L'asymétrie d'information (AI) :

- « Un réel problème » pouvant entraver la réussite de l'opération

- Le rôle de la CCI est de conseiller au repreneur des moyens pour limiter les problèmes d'AI ((« on conseille toujours au repreneur de prendre un expert-comptable différent de celui du cédant »))
- Une solution est de réaliser des audits mais les moyens étant limités, il y aura toujours de l'AI.
- Conseiller le cédant à préparer son entreprise de manière à ce qu'elle puisse fonctionner sans ce dernier (mise en place de procédures...)

La notion de faux-pas :

- Il s'agit d'une « notion pertinente »
- S'apparente à « un problème de connaissance de la culture de l'entreprise »
- « Le repreneur est un peu la pièce rapportée »
- Confrontation entre le droit de propriété et le droit de regard des salariés (« quel poids accorder à l'avis des employés ? »)
- Un exemple : un repreneur qui dès son entrée dans l'entreprise s'est acheté tout un mobilier de qualité. Cela a choqué le cédant qui s'est senti vexé interprétant ce changement comme une critique de sa manière de faire
- La reprise par un tiers externe qui reprend une entreprise qu'il ne connaît pas bien nécessite beaucoup de tact et de diplomatie de la part de ce dernier pour être capable de prendre le relai
- Cela peut renvoyer aussi à des écarts d'appréciation
- On fait une hypothèse d'évaporation de la clientèle de l'ordre de 10 à 20% dans le cas d'une reprise par un tiers externe. On peut considérer les faux pas du repreneur entre autre pour l'expliquer.
- Plus l'entreprise est petite et plus ce phénomène est amplifié
- « Plus l'entreprise est grande et plus il y a de procédures qui font que le changement de dirigeant se voit facilité »

Compte rendu d'entretien (Expert 2)

Monsieur J. C. et Monsieur B. C., délégation régionale du CRA

Le 20 juin 2012

Profil des experts :

- Fonction : Délégués régional - Anciens cadres, chefs d'entreprise, expert-comptable ou ingénieurs (ici cadres de direction de la banque)
- Parcours :
 - o M. J.C. : cadre supérieur de la banque (Caisse d'Epargne)
 - o M.B.C. : cadre supérieur de la banque (BNP), directeur adjoint régional
- Possèdent une expérience de la transmission du fait de leur parcours parce qu'ils ont été amenés à accompagner de nombreuses opérations. « Nous n'avons qu'une seule chose à vendre : c'est notre expérience... à nous deux on a 70 ans d'expérience »

Objectifs de la structure :

- 4 axes d'action :
 - o Recherche d'affaires à céder
 - o Analyse approfondie des affaires à céder avec validation du prix proposé par le cédant
 - o Analyse des repreneurs (capacités humaines et financières) et validation du Business Plan
 - o Accompagnement jusqu'au closing (officiellement) mais peut perdurer après
 - Comptabilité
 - Juridique (juristes partenaires...)
- Objectif : Trouver la meilleure équation cédant-repreneur
- La structure suit essentiellement des cas d'entreprises valorisées entre 400k€ et 5m€
- Accompagne uniquement des reprises par un tiers externe (incluant les cas où il y a une équipe de repreneurs)
- La structure a pour objectif de « faire en sorte que des entreprises où le dirigeant part à la retraite survivent à ce départ et voir même se développent. »

Le marché de la transmission :

- « Il n'y a pas de marché... les statistiques mélangent tout, le salon coiffure du coin de la rue et la grosse PME »
- On fait face à un phénomène de grande ampleur du fait des tendances démographiques et l'enjeu est important
- De plus en plus d'entreprises qui ne se transmettent pas au sein de la famille
- Il y a des éléments conjoncturels venant impacter ce phénomène structurellement en hausse (dispositifs fiscaux ou crise économique par exemple)
- Sur le marché, l'offre est très segmentée et le marché, atomisé (de nombreuses structures qui se partagent l'ensemble des affaires à céder). Cela est notamment dû aux aspects de confidentialité de l'opération.
- La transmission est un phénomène très complexe
 - o De très nombreuses microentreprises et TPE à transmettre
- On observe de plus en plus de reprises par un repreneur externe

Anecdote

- « Nous, il nous arrive d'aller en visite en entreprise et de se faire passer pour les représentants de la société d'assurance untel... »

Transmission familiale (TF) vs reprise par un tiers externe (RTE) :

- La difficulté du repreneur externe :
 - o « Les cas que l'on suit sont des cas où quand il y a un descendant, ce dernier n'a pas voulu prendre la relève et il y a donc un malaise à la base. » « C'est souvent par défaut et donc ça ne simplifie pas l'opération »
- Dans le cadre de l'entreprise familiale :
 - o Le cédant cherche le « gendre idéal »
- Dans la transmission il y a un aspect totalement irrationnel
 - o Cas d'un cédant qui a opté pour un repreneur qui était clairement moins bien classé par le CRA qu'un autre et qui a justifié par « c'est moi avec 25 ans de moins » anecdote de monsieur B.C. « Il n'y a pas de techniques dans la transmission »
 - o Beaucoup d'argent est en jeu : « Les cédants disent qu'ils cherchent la pérennité de l'entreprise alors que le montant de la transaction compte tout autant voir plus »
 - o « Ils disent qu'ils recherchent un repreneur qui va prendre la relève et surtout **garder le nom... oui, surtout garder le nom** »
- Dans le cas de la RTE la période de transition dure souvent de 3 à 6 mois (cas suivis par le CRA) et se différencie fortement de la TF. « Le lien de filiation fait que l'on veut que ça se passe bien entre les deux acteurs. »
- Dans la RTE, la cohabitation peut aussi générer des problèmes : « souvent au-delà de 6 mois ça se complique ». Cela s'explique notamment par le fait que l'ancien chef d'entreprise veut continuer à appliquer ses méthodes parce qu'elles ont fait leurs preuves à ses yeux alors que le nouveau veut appliquer les siennes.
- « Lorsque vous avez le fils qui a travaillé pendant 10 ans avec son père il a été toujours « le fils de ». Même des mois après que ce dernier ait quitté l'entreprise, il continu à recevoir des appels de fournisseurs qui demandent « papa ». »
- Dans le cas de la RTE, le repreneur (dans le cas idéal) a les compétences et les ressources pour devenir le nouveau dirigeant ce qui facilite vraiment les choses.
- « La période d'accompagnement va servir notamment à ce que le repreneur, faisant preuve d'un peu d'humilité, puisse bien recueillir, « *ingurgiter* » tout ce qu'a fait le cédant, notamment toutes les erreurs et les choses qu'il n'a pas fait pour développer l'affaire. Le cédant a toujours une sorte de testament qu'il va laisser ou non. Il avait souvent une vision du développement qui était très pertinente mais qu'il n'avait pas entrepris car il n'avait plus envie de s'embêter ou de prendre de risques. »
- « La reprise par un externe est toujours, à mes yeux, plus efficace que la TF. Ça me fait toujours peur quand c'est le fils qui reprend car il n'a souvent pas suffisamment de recul pour pouvoir développer l'affaire ». B.C.
- « Il y a une génération pour créer et développer et une autre pour tout foutre en l'air. » B.C.
- Anecdote de M. B.C. : « J'ai vu des entreprises familiales où les dirigeants ne voulaient pas de « *corps étranger* » et qui ont fait faillites car les successeurs ne faisaient pas l'affaire »
- « Dans la RTE on aura un cédant qui aura tout intérêt à bien se vendre face aux enjeux financiers et un repreneur qui aura tout intérêt à bien se vendre pour être choisi car une

bonne affaire c'est souvent une dizaine de repreneurs qui sont en compétition, la négociation étant plus musclée. »

- « Lors du 1^{er} entretien (que le CRA n'accompagne pas), les deux acteurs vont se « renifler ». Cela va permettre d'envisager la faisabilité humaine de l'opération. »

L'asymétrie d'information :

- « C'est le cas où le cédant n'a rien compris et qu'il veut tout faire capoter. »
- Le repreneur va devoir trier dans les habitudes, procédures pour pouvoir apporter du sang neuf à l'entreprise
- « Le CRA rejette toutes les affaires pour lesquelles le cédant fait de la rétention d'information. Nous faisons en sorte que le cédant partage tout et joue le jeu »
- Cependant il y a toujours, malgré tout, des surprises et jamais positives même en étant vigilant et en faisant réaliser des audits.
 - o Certaines « habitudes » du responsable des achats
 - o Le départ d'un cadre qui n'accepte pas la manière de travailler du repreneur

La notion de faux-pas :

- « C'est un décalage entre l'activité telle qu'elle était pratiquée et les méthodes qu'applique le repreneur dans l'entreprise. »
- C'est le résultat d'un problème comportemental : si le repreneur arrive en roulant des épaules ça risque de mal se passer (« des peaux de bananes vont être distribuées »).
- Ensuite il s'agit d'un problème d'intégration qui ne peut se faire que si les deux parties le veulent
- On prévient le repreneur qu'au moment de la passation il va être obligé d'avaler quelques couleuvres.
- « C'est un problème récurrent. C'est tout le temps comme ça. »
- « Et souvent même quand les deux acteurs s'accordent pour cohabiter 1 an car le repreneur ne possède pas une connaissance technique suffisante... vous voyez qu'au bout de 3 mois le cédant s'en va car les deux ne se supportent plus. »
- Et ça c'est vrai quel que soit la taille de l'entreprise
- On leur conseil de désamorcer au plus vite les conflits « Tu te calmes et tu l'invites à déjeuner et tu dénoues la situation »

Interrogé par les experts au sujet de la thèse doctorale l'entretien s'est orienté vers la question des représentations des acteurs.

Retours sur la théorie des conventions :

L'expert présente sa perception de l'entreprise dans sa réflexion sur la problématique de la transmission qui s'inscrit parfaitement dans une approche conventionnelle.

Dans la transmission, il va y avoir deux types d'informations :

- Un premier type qu'il va être simple pour le repreneur d'acquiescer car elle est formalisée
 - o Organigramme
 - o Méthode de gestion des stocks...
- Un second type qui lui sera beaucoup plus compliqué car il n'est pas formalisé
 - o Comment se comporter avec le fournisseur A

- Comment se comporter avec le fournisseur B
- Comment gérer le client A
- Comment parler au salarié E...

Le deuxième type d'information est pourtant indispensable et c'est celui-là que le « bon cédant » va tenter de transmettre durant la période de cohabitation.

L'acteur souligne l'importance de respecter les habitudes et les façons de faire lors de l'intégration de l'entreprise.

Les représentations des acteurs :

- La représentation du cédant va toujours être plus positive que celle du repreneur.
- « Notre rôle est d'aider le repreneur et le cédant à posséder une représentation proche de l'entreprise au cœur de l'opération qui est souvent la représentation qu'en a le délégué du CRA. »

Les acteurs estiment que l'accès au terrain risque d'être difficile :

- Un manque de temps général (lié au monde de la PME)
- Le cédant, une fois la vente signée risque de ne pas voir l'intérêt d'une telle démarche
- Le repreneur est débordé
- Ils ont eu l'occasion de négocier et de s'accompagner durant de longues périodes et ce travail risquerait d'être redondant
- Avant la signature, les acteurs auront tendance à se méfier de cette démarche et ne pas vouloir partager l'information

Compte rendu d'entretien (Expert 3)
Monsieur H. F., Conseil Régional d'Aquitaine

Le 18 juillet 2012

Profil de l'expert :

- Chef de service : Création, Transmission d'entreprise
- Diplômé du Master CREE
- Expérience de consultant en création reprise
- Entrée au CR en 2005 chargé de mission pour le développement d'un service Transmission

Objectifs de la structure :

- aides au conseil
- aides au financement
- aides au recrutement et à la formation
- accompagnement en direct de certains cas
- une équipe de personnes donc plutôt dans un rôle de *back-office*

Le marché de la transmission :

- « *Le boom qui était attendu ne s'est pas produit.* »
- « *Cette vague, elle n'est pas arrivée, elle s'est retrouvée diluée dans le temps.* »
 - o allongement de l'âge du départ à la retraite
 - o crise économique (report de la transmission)
 - o fiscalité

Complexité de l'opération

- « *Lorsqu'il y a un véritable accompagnement du repreneur par le cédant, le risque est que ce dernier, en continuant à accompagner... il garde un peu la place de dirigeant. Il faut que le cédant joue le jeu. Ce n'est pas parce que c'est signé que le relai est passé. Il faut que chacun sache s'effacer. Au début pour le repreneur et à la fin pour le cédant.* »
- Les cas où ça se passe mal :
 - o Lorsque le cédant reste le dirigeant et qu'il a du mal à changer de posture
 - o Lorsque le repreneur considère que le cédant est là pour lui mais uniquement lorsqu'il a besoin de lui
- « *Il y a des cas où l'on est en présence de cédants qui attendent de signer pour disparaître et c'est vraiment problématique.* »
- « *Le cédant a signé, il a pris son chèque et il n'a quasiment pas remis les pieds dans l'entreprise. Là le repreneur est perdu et après il ne doit uniquement se reposer que sur le staff de l'entreprise. Là c'est compliqué parce que l'on va demander aux salariés de jouer un rôle qui n'est pas le leur.* »
- « *Entres gens de bonne intelligence ça se passe bien.* »

Transmission familiale (TF) vs reprise par un tiers externe (RTE) :

- la question du financement de l'opération
 - o la TF a cet avantage de présenter une marge de manœuvre plus importante pour permettre de trouver des solutions
 - o d'autant plus si l'opération est préparée en avance (sur 10 ans par exemple)
 - o alors que le repreneur externe doit racheter 100% de l'entreprise d'un seul coup
- la RTE permet souvent de redynamiser l'entreprise reprise d'autant plus lorsque le repreneur apporte une ressource nouvelle peu présente dans l'entreprise.
- la TF va souvent s'inscrire dans la continuité *« La continuité pour ces entreprises c'est parfois continuer à ronronner comme on l'a fait ces dernières années. Et dans un contexte difficile ça peut conduire à sa perte. »*

L'asymétrie d'information :

- *« Il s'agit d'une difficulté pour le repreneur externe notamment lorsqu'il n'a pas d'expérience dans le secteur d'activité de l'entreprise. Il revient au cédant de jouer la transparence et au repreneur de se comporter de manière à ce que le cédant souhaite tout partager. »*

La notion de faux-pas :

- *« C'est des choses qui arrivent. Je trouve que c'est pas mal qualifié. »*
- *« Dans cette phase d'appropriation pour le repreneur de l'entreprise, de sa philosophie, de son positionnement, de cerner l'attente des clients... Inévitablement, il n'est pas dedans donc il n'intègre pas totalement tout ça. »*
- *« ça, ça arrive oui. Il faut faire attention car ça peut être préjudiciable. »*
- *« Il faut faire attention que ça ne dure pas longtemps, que ça ne perdure pas. »*
- *« Le garde-fou par rapport à cela c'est l'accompagnement par le cédant. »*
- *« Il faut s'assurer que le passage de relais puisse se faire pour éviter cela. »*

Compte rendu d'entretien (Expert 4)

Monsieur L. B., CCI de Bordeaux

Le 19 juillet 2012

Profil des experts :

- Conseiller d'entreprises
- Service Appui aux PME/PMI

Objectifs de la structure :

- Informer, Former et Guider
 - o mise en relation de l'offre et de la demande
 - o information, sensibilisation
 - o formation
 - o accompagnement
 - o Centre de Formalités des Entreprises (la CCI héberge le CFE – passage obligé pour l'entrepreneur)
- Intervient sur le développement (stratégie), la transmission (conseil et accompagnement) et les difficultés (outils de diagnostics et résolution des problèmes)
- *« Nous sommes des catalyseurs de l'opération de transmission »*
- *« Notre objectif est la réussite de l'opération et la conservation de l'entreprise sur notre territoire »*
- *« On met tout en œuvre pour aider le repreneur à développer l'entreprise une fois la reprise effectuée. »*
- *« On aide les repreneurs à franchir des paliers... Des paliers de développement, dès lors qu'ils souhaitent grandir. Parfois il ne le souhaite pas mais c'est souvent préférable pour la survie de cette dernière à long terme. »*
- L'interviewé présente en détail le fonctionnement du service proposé.

Le marché de la transmission :

- Un enjeu de taille (évolution démographique)
- La vague arrive :
 - o *« Sur les 5 premiers mois de 2012, j'ai accompagné autant de transmission que sur toute l'année 2011 »*
 - o Le développement récent de cabinets spécialisés en est un indicateur.
- En Gironde, il y a beaucoup de repreneurs et peu de vendeurs à l'heure actuelle.

Anecdotes

- *« L'opération est complexe notamment du fait que l'on a un vendeur qui vend pour la première fois et un acheteur qui achète pour la première fois. »*
- *« Sur un cas, il manquait des compétences techniques et il a fallu intégrer le frère du repreneur dans l'équipe pour permettre l'opération. »*
- *« C'est une opération très délicate car si au bout de 6 mois la négociation échoue c'est 6 mois de perdus pour le cédant et 6 mois pour le repreneur. Tout cela a un coût. »*

Transmission familiale (TF) vs reprise par un tiers externe (RTE) :

- « Dans la TF, il y a vraiment une volonté pour que les choses se passent bien et on dispose de temps. Le fait que le repreneur soit intégré très tôt dans l'entreprise facilite l'opération que ce soit par rapport à l'intégration sociale de ce dernier, à l'apprentissage de compétences ou autres. »
- Dans la RTE, le repreneur peut manquer de compétences et il faut alors repenser la répartition des tâches. Le cas idéal est celui où le cédant prépare en amont son entreprise en déléguant et se rendant moins indispensable.
- « Les cas qui marchent le mieux sont ceux où le repreneur va apporter une ressource ou une compétence qui manque à l'entreprise. Cela va permettre de dynamiser et développer l'entreprise. » Exemple de l'entreprise qui possède un grand savoir-faire technique mais qui manque de ressources commerciales
- Dans la RTE, il est très important de trouver le bon repreneur. « Nous réalisons une sorte de portrait-robot de ce dernier sur la base d'un entretien avec le cédant. »

L'asymétrie d'information :

- C'est un vrai problème pour le cas de la reprise par un tiers externe car ce dernier se retrouve confronté à des choses auxquelles il ne s'est pas préparé.
- C'est quelque chose que l'on ne peut pas totalement contrôler car :
 - Les audits ont un coût
 - Tout n'est pas forcément formalisable.
- « *Quand on a un repreneur qui a certes passé beaucoup de temps à étudier l'entreprise mais dans une optique de valorisation, ça ne veut pas dire qu'il est capable d'en devenir le dirigeant. Il a besoin de s'approprier l'entreprise afin de pouvoir la diriger.* »
- « *Les différents diagnostics que l'on réalise pour le repreneur ont justement aussi pour objectif de lui donner une image pertinente de l'entreprise et notamment tous les éléments dont il aura besoin pour pouvoir ensuite en prendre la direction.* »

La notion de faux-pas :

- « *C'est quelque chose qui arrive et notamment lorsque le repreneur manque d'information ou bien lorsque ce dernier souhaite appliquer sa propre manière de faire sans avoir conscience du mode de fonctionnement de l'entreprise.* »

Compte rendu d'entretien (Expert 5)

Mme I. A. D., cabinet conseil en fusion-acquisition

Le 3 mai 2013

Profil de l'expert :

- Associée dans une structure spécialisée dans la cession d'entreprise
- Diplômée d'un MBA
- Grande expérience du monde de l'entreprise sur des fonctions à haut niveau de responsabilité (banque et finance)

Objectifs de la structure :

- Accompagner les actionnaires tout au long du processus de cession, de la définition des objectifs à la finalisation de l'opération

Le marché de la transmission :

- Un marché en plein essor qui se structure
- Des fluctuations liées à des stratégies attentistes (« certains attendent que ça repart pour vendre à un prix raisonnable »)
- Un développement de l'offre d'accompagnement

Complexité de l'opération

- La complexité est dû à la conjonction de plusieurs éléments dans un contexte tendu du fait des négociations et des enjeux financiers de l'opération.
- Des éléments techniques
 - o La procédure est dans la plupart des cas nouvelle pour le cédant et le repreneur (aspects juridiques)
- Des éléments liés à l'affect.
 - o Le cédant doit tout à coup mettre un prix sur « le travail de toute une vie »
 - o Il doit accepter qu'il va devoir partir et se détacher de son entreprise
 - o Il doit accepter qu'il va perdre son statut
- Des éléments « sociaux »
 - o Le repreneur va devoir se faire accepter de tous
 - o Le couple cédant/repreneur va devoir partager « le même fauteuil » pendant un temps.

Transmission familiale (TF) vs reprise par un tiers externe (RTE) :

- La TF se caractérise par le fait que:
 - o On dispose de temps si les démarches sont engagées suffisamment tôt
 - o Il existe souvent un médiateur en interne permettant de traiter les conflits
 - o Le transfert de la propriété peut être réalisé plus en douceur réduisant la pression pesant sur les épaules du repreneur
- La RTE se caractérise par le fait que :
 - o Tout doit aller plus vite une fois la vente officialisée
 - o Quand les relations se compliquent entre le cédant et le repreneur il est plus délicat de trouver un champ de médiation

- L'aspect financier fait peser « un poids énorme » sur les épaules du repreneur qui a l'obligation du résultat

L'asymétrie d'information :

- Il s'agit d'un problème classique pour une RTE.
- La TF présente l'avantage de ne pas en souffrir.
- C'est notamment le rôle des conseiller d'aider à les réduire en réalisant des audits.

La notion de faux-pas :

- Il s'agit d'un type d'accident qui arrive inévitablement
- Il peut arriver que des décisions du nouveau dirigeant aient du mal à passer mais le risque réside essentiellement dans le fait que « *le repreneur va à l'encontre de la manière normale de faire sans en avoir conscience* »
- A partir du moment où le repreneur souhaite apporter du changement, il doit prendre garde à prendre toute les précautions nécessaires afin que ce changement soit accepté et se fasse en douceur.

ANNEXES II – GRILLE D’ENTRETIEN GRP

Cette section détaille la grille d’entretien basée sur le modèle GRP ayant permis la mise au jour de la représentation que se font les protagonistes vis-à-vis du BM de l’entreprise au cœur de la transmission.

Tableau A - Grille d'entretien : Dimension Génération (1/3).....	347
Tableau B - Grille d'entretien : Dimension Génération (2/3).....	348
Tableau C - Grille d'entretien : Dimension Génération (3/3).....	349
Tableau D - Grille d'entretien : Dimension Rémunération (1/3).....	350
Tableau E - Grille d'entretien : Dimension Rémunération (2/3)	351
Tableau F - Grille d'entretien : Dimension Rémunération (3/3)	352
Tableau G - Grille d'entretien : Dimension Partage (1/2)	353
Tableau H - Grille d'entretien : Dimension Partage (2/2)	354

G	Thème	Sous-thèmes	Exemples de relance	Commentaires
Acteurs du projet	Le repreneur	Profil et expérience	Pouvez-vous nous présenter votre parcours ? - formation - expériences - activités extra-professionnelles	Prise en compte des aspects professionnels et privés.
		Motivation à reprendre	Pouvez-vous nous dire ce qui vous a motivé à vouloir reprendre cette entreprise ? - les facteurs qui ont poussé à entreprendre, qui expliquent la position actuelle de dirigeant - les apports sur le plan personnel - Lui demain.	Comprendre les facteurs qui ont poussé le dirigeant à entreprendre et ce qu'il en retire.
		Relation vis-à-vis de l'entreprise	Comment vivez-vous votre relation à l'entreprise ?	Identifier la valeur symbolique ou matérielle que perçoivent l'exploitant et ses proches.
		Entourage	Est-ce que votre entourage (familial, amical) vous soutient dans votre entreprise ? - type de soutien - participation directe dans l'entreprise Quels sont vos associés ? Recevez-vous le soutien d'autres partenaires qui ne sont pas associés ?	Connaître l'appui de l'entourage familial, qu'il soit indirect (soutien affectif) ou plus direct (participation dans le capital, membre associé, partenaire). La notion d'entourage est élargie aux associés pour comprendre la gouvernance de l'entreprise. Cet entourage et la famille seront à nouveau questionnés lors de la partie « P » Ici, c'est une première approche. Les partenaires peuvent être de tout type. Il s'agit des soutiens au-delà de la stricte relation d'échange liée au business
		Profil et expérience	Pouvez-vous nous présenter votre parcours ? - formation - expériences - activités extra-professionnelles	Prise en compte des aspects professionnels et privés.
	Le cédant	Motivations à céder	Pouvez-vous nous dire ce qui vous a motivé à vouloir céder cette entreprise ? - les facteurs qui ont poussé à vendre - Lui demain.	Comprendre les facteurs qui ont poussé le dirigeant à vouloir vendre et ce qu'il en retire.
		Relation vis-à-vis de l'entreprise	Comment vivez-vous votre relation à l'entreprise ?	Identifier la valeur symbolique ou matérielle que perçoivent l'exploitant et ses proches.
		Entourage	Est-ce que votre entourage (familial, amical) vous soutient dans votre entreprise ? - type de soutien - participation directe dans l'entreprise Quels sont vos associés ? Recevez-vous le soutien d'autres partenaires qui ne sont pas associés ?	Connaître l'appui de l'entourage familial, qu'il soit indirect (soutien affectif) ou plus direct (participation dans le capital, membre associé, partenaire). La notion d'entourage est élargie aux associés pour comprendre la gouvernance de l'entreprise. Cet entourage et la famille seront à nouveau questionnés lors de la partie « P » Ici, c'est une première approche. Les partenaires peuvent être de tout type. Il s'agit des soutiens au-delà de la stricte relation d'échange liée au business

Tableau A - Grille d'entretien : Dimension Génération (1/3)

Processus de reprise	Démarches et difficultés	Pouvez-vous nous parler des démarches que vous avez engagées dans le cadre du processus de transmission. Quelles ont été les difficultés que vous avez rencontrées?	Identifier les démarches engagées par l'acteur dans le cadre du processus de transmission et relever les difficultés auxquelles ce dernier a fait face.
	Accès à l'information	REPRENEUR : Avez-vous accès à toute l'information dont vous avez besoin? CEDANT : Le repreneur a-t-il accès à toute l'information au sein de l'entreprise?	Appréhender l'existence d'un problème d'accès à l'information.
	Accompagnement de la part du cédant	Pouvez-vous nous décrire l'accompagnement dont bénéficie le repreneur de la part du cédant?	Evaluer le niveau d'implication du cédant dans la bonne conduite du processus par le biais de sa disposition à accompagner le repreneur dans son processus.
	Reprise et surcharge cognitive	REPRENEUR : Vous est-il arrivé de vous retrouver noyé sous des masses d'informations et d'éprouver des difficultés à prendre vos décisions? CEDANT : Le repreneur vous a-t-il semblé éprouver des difficultés face au volume d'information à intégrer lors de son entrée dans l'entreprise?	Identifier si le repreneur a éprouvé des états de surcharge cognitive durant le processus.
	Idee d'origine et évolutions	Quelle a été votre prestation/ produit de départ et pourquoi ? - contexte initial - évolution - situation actuelle	Obtenir une description de l'idée originale de l'entreprise et en comprendre l'évolution. On retrace ainsi la trajectoire de l'entreprise en découvrant si elle a exploité des compétences initiales ou saisi des opportunités de marché.
Proposition de valeur			
	Marché(s)	Voire ou vos marchés aujourd'hui : - secteur, marché, métiers (il peut y avoir plusieurs métiers, au sens du bâtiment, par activité) - ce qui marche et pourquoi - les difficultés et pourquoi - les facteurs de succès (FCS) - les sources d'échec (FSR) Finalement considérez-vous être sur un (ou des) marché attractif ? Et demain (le marché, l'entreprise ...) ? à 3 ans, puis à 10 ans Est-ce que le secteur attire de nouveaux concurrents ?	Connaître la perception qu'a le dirigeant de l'environnement : - conjoncture / évolution - opportunités et menaces - FCS, FSR Il s'agit de comprendre l'attractivité (ou non) du marché. Les perspectives à moyen terme ? rester sur ce choix d'activité, aller vers d'autres ... Les ambitions. Transition avec la rubrique suivante.
	Concurrence	Quels sont vos concurrents (sur chaque activité) ? - type de prestation, - alliance éventuelle, - type de relations (cordiales, hostiles, ...)	Nous cherchons : - à savoir si le dirigeant perçoit la concurrence (ou s'il est centré sur sa seule entreprise) - à avoir une typologie de la concurrence - à préciser le niveau d'intensité concurrentielle.
	Clientèle cible et promesse	Quelles sont les caractéristiques de votre prestation ? Autrement dit, quelle la promesse que vous faites au client ? (description de l'offre) - ce que le client perçoit. - ce que le client ne perçoit pas	Comprendre la promesse faite par l'entreprise aux clients. Il s'agit d'identifier les critères déterminants de l'acte d'achat (ou de ré-achat) pour les clients (du point de vue de l'entreprise ; sachant que l'achat revêt un caractère particulier dans le bâtiment, ex : appel d'offre). Nous cherchons à mettre en lumière le positionnement voulu par l'entreprise (image distinctive par rapport aux concurrents).

Tableau B - Grille d'entretien : Dimension Génération (2/3)

Fabrication de la valeur			Par ordre d'importance, quelles sont les ressources que vous jugez être les plus importantes dans la réussite de votre entreprise ? (le tableau ci-joint est un exemple).	Présenter la liste comportant les exemples de ressources.
Identification des ressources	Ressources clés dans la réussite	Ressources manquantes	Par ordre d'importance, quelles sont les ressources que vous jugez comme manquantes à l'entreprise?	
	Les locaux (configuration, localisation, capacité, modernité, magasin, stockage, ...)	Le matériel de production (machines, systèmes techniques, ...)	Etes-vous propriétaire ou locataire des locaux ? Avez-vous créé une société distincte pour la partie foncière ? Si vous êtes propriétaire, dans quelles conditions cela s'est-il passé (« héritage » du passé, acquisition choisie) ? Quels sont les derniers investissements que vous avez réalisés sur les infrastructures ? Est-ce que les locaux sont adaptés à vos besoins, bien placés par rapport à vos marchés ? Une partie de ces locaux demeure-t-elle non (ou insuffisamment) exploitée ? Etes-vous propriétaire ou louez-vous les matériels ? Si vous louez : pourquoi ? (bénéficier des derniers matériels, moyens d'acheter ou pas) Est-ce que vous faites prêter des matériels (fournisseurs, etc.) ? Comment vous informez-vous sur les derniers matériels ? (idée de renouvellement, d'actualisation) Est-ce que vos matériels sont en totale adéquation avec vos marchés ? Est-ce que vos matériels vous permettent de « décrocher » certains marchés ?	
	Les matériaux (disponibilité, prix, technicité, accessibilité, ...)	Les ressources humaines (nombre de salariés, savoir-faire, état d'esprit, rapport permanents/intérimaires, niveau d'étude, expérience des salariés, formation, ...)	Négociation et choix des fournisseurs Procédure de gestion courante des achats Achat de sous-traitance Comment mesurez-vous la performance de vos achats ? Recrutement (comment ? difficultés ?) Motivation, participation, intéressement des salariés ? Clauses de non concurrence dans les contrats ? Autres mesures pour conserver le savoir-faire ? Allocation du temps de travail du dirigeant + collaborateurs selon les principales missions ? Compartement vis-à-vis de l'intérim : captation de ressources ou simple mode de financement de la masse salariale ? Niveau de compétences des salariés Formez-vous votre personnel ? Comment (en interne, en externe, via les fournisseurs) ?	
	Les moyens financiers (niveau des fonds propres, capacité d'endettement, revenus, trésorerie, ...)	Les moyens immatériels (réputation, références, marque, réseau, fidélité, brevets, licences, ...)	Négociation, garantie, relations et négociation bancaires, levée de fonds, ... Relancer sur les exemples entre parenthèse (e.g. sur l'éventuel brevet déposé ou la licence exploitée).	
	L'organisation (organigramme et répartition des tâches, procédure qualité, expérience de l'organisation, leadership, systèmes de gestion, ...)	Organisation et missions du dirigeant	Relancer sur les exemples entre parenthèse	
	Capacité à les agencer	Cycle de fabrication	Quelles sont les missions à la charge du dirigeant et comment organisez-vous votre temps de travail ? Achat – Fabrication – Vente (dans cet ordre ou à l'inverse), pouvez-vous nous décrire comment cela se passe chez vous ? Comment tout cela est-il organisé ?	Comprendre le processus de fabrication de la valeur, revenir sur la liste des ressources précédentes pour tenter de cerner la captation des ressources, leur transformation en compétences. Ressentir le degré d'organisation.
	Capacité à délivrer l'offre		Comment communiquez-vous auprès de vos clients ? Comment contrôlez-vous la satisfaction de ces derniers ?	Comprendre comment le client est informé sur la disponibilité de l'offre, comment il peut se la procurer, et comment l'entreprise s'y prend pour lui livrer l'offre promise.

Tableau C - Grille d'entretien : Dimension Génération (3/3)

R	Thème	Exemples de relance	Commentaires
Sources et volumes des revenus	Chiffre d'affaires (actuel, tendance)	<i>Parlez-nous du chiffre d'affaires que l'entreprise génère (actuel, périodes précédentes).</i>	Il s'agit de repérer les sources des revenus, dans un premier temps par type de clientèles (et donc de contrats pour les entreprises du bâtiment, ex : appel d'offre), ensuite par type de prestations (ex : pose de Placo/plâtre, peinture). C'est aussi une façon de relever - la diversité des clients (notion de risque ; ex : un client qui pèserait 80% du C.A.). - la connaissance explicite du dirigeant sur la ventilation de son C.A. Identifier les sources et les clients par grande masse Nb mapa = marché à procédure adaptée (lorsque moins de 20000 euros et pas besoin appel offre)
	Par type de clients	<i>Quelles sont les principales sources de chiffre d'affaires par type de clientèles ?</i> <i>- Identification des canaux (clients particuliers, collectivités, appel d'offres, mapa, entreprises...),</i> <i>- Poids (CA) respectif de chaque canal,</i> <i>Focus sur les appels d'offres : « Êtes-vous satisfait du taux de réussite de vos réponses à des appels d'offre ? »</i> <i>puis relancer sur :</i> <i>- nombre de réponses à des appels,</i> <i>- taux de succès s'il est connu,</i> <i>- nombre de contrats signés</i> <i>- facteurs expliquant la réussite,</i> <i>- facteurs expliquant les échecs,</i>	
	Par type de prestations	<i>Et si l'on répartit les revenus cette fois-ci par type de prestation ou de produits ?</i>	

Tableau D - Grille d'entretien : Dimension Rémunération (1/3)

Performances			
Eléments financiers	<i>Comment qualifiez-vous votre performance financière ?</i> - Appréciation (de votre CA, de votre résultat, de votre marge, ...) - Benchmarking (relative sa performance par rapport à celle des concurrents)	Obtenir l'appréciation de l'acteur sur la performance financière de son entreprise.	
Eléments non-financiers	<i>En dehors des éléments relevant de la performance strictement financière, y a-t-il des domaines dans lesquels vous trouvez l'entreprise particulièrement performante, ou non ?</i> - <i>Eléments de performance</i> - o notoriété, - o maîtrise technique, - o qualité de la prestation, - o tenue des délais, - o etc. - <i>Eléments de non performance</i> - o Idem <i>Y a-t-il des outils pour mesurer cette performance non financière ? Si non, comment est-elle appréciée et est-ce nécessaire ?</i>	Cela renvoie aux profits non financiers du R, avec l'idée d'aborder la recherche éventuellement explicite de cette performance (après tout, ce n'est peut-être pas une préoccupation).	

Tableau E - Grille d'entretien : Dimension Rémunération (2/3)

Carnet de commandes	Avez-vous une vue de votre carnet de commandes et à quelle échéance ? - Par type de clientèle - Par produit - Sentiment (ou non) de maîtriser le carnet - Ambition explicite - Actions menées pour réaliser les prévisions (relations, communications, « autres moyens » « ... »)	Apprécier l'ambition à travers la connaissance et la maîtrise du carnet de commande. Détailler les objectifs à court et moyen terme. Quels sont les leviers d'action avec lesquels le dirigeant compte agir pour les atteindre. Exemple : objectif d'augmentation du CA, les moyens peuvent être nouveaux clients, nouvelles prestations ou augmenter le prix de vente ce qui suppose notoriété, qualité etc.
Suivi de la performance (outils de gestion)	Y a-t-il des outils formels de gestion dans l'entreprise ? - Gestion de trésorerie - Compte de résultat prévisionnel - Tableau de bord - Suivi effectif du prix de revient chantier (en cours ou a posteriori) - Existence d'un poste de deviseur - Existence d'un poste de contrôleur de gestion (ou de DAF, ou de comptable) - réunions pour discuter des résultats (formelles ? fréquence ?) La part des outils de gestion confiés à l'extérieur - Type de contacts (ex : expert-comptable) - Nature des outils - Fréquence des rencontres	Le thème est assez explicite pour ne pas avoir à le commenter, sauf à préciser qu'il s'agit - de relever l'existence, en interne, d'outils réellement mobilisés, avec discussions autour des résultats prévus ou obtenus - d'apprécier le degré de délégation à d'éventuels acteurs externes (de type expert-comptable) avec les conséquences positives (conseils) ou négative (délégation s'apparentant à une démission).
Investissements	Remplacement, capacité, productivité, etc. Avez-vous aujourd'hui des investissements programmés (matériel, hommes, licences, savoir-faire, ...). Comment décidez-vous d'investir ?	
Objectifs	Quels sont les objectifs que se fixe l'entreprise pour les années à venir ? Si l'amélioration de la performance (financière ou non) est un souhait, quels sont les trois ou quatre objectifs pour les prochaines années ?	Identifier les objectifs Connaissance des moyens pour les atteindre Échéance

Tableau F - Grille d'entretien : Dimension Rémunération (3/3)

P		Exemples de relance	Commentaires
Les parties prenantes	Les fournisseurs	<i>Si l'on aborde les partenaires fournisseurs (dont les sous-traitants éventuels), comment qualifieriez globalement les relations que vous entretenez avec eux ?</i> - Sélection, mise en concurrence, négociation - Les conventions (les façons de faire, les valeurs apparemment partagées) - Comment vous y prenez-vous pour les garder ? - Les négociations - Le mimétisme	Démarrer la partie « P » du modèle avec une approche ouverte conduisant à parler de façon générique des fournisseurs.
		Intéresser l'acteur afin de compléter la grille "Fournisseurs clés (et sous-traitants)"	Identifier les fournisseurs clés de l'entreprise.
	Les clients	<i>Si l'on aborde les partenaires « clients », comment qualifieriez globalement les relations que vous entretenez avec eux ?</i> - Catégorisation (générique, y revenir avec le tableau) - Les conventions (les façons de faire, les valeurs apparemment partagées) - Les négociations - Le mimétisme Voici trois affirmations : - Accroître le volume de clientèle - La renouveler en permanence - Conserver la clientèle actuelle Diriez-vous que : les trois ont de l'importance ? Une plus que les autres ? Pourquoi ?	Démarrer avec une approche ouverte conduisant à parler de façon générique des clients de l'entreprise.
		Intéresser l'acteur afin de compléter la grille "Clients"	Identifier les clients (ou catégories de clients) de l'entreprise.
	Les salariés	<i>Si l'on aborde les partenaires « salariés », comment qualifieriez globalement les relations que vous entretenez avec eux ?</i> - Nombre de salariés, profils, ... - Type de relation - Type de management des hommes (style, réunions, bilans, ... formel ou informel, ...), - Participation des salariés aux décisions (+ style de management si possible), à la stratégie (y compris information sur la stratégie) - Implication (effective, incitation, ...) - Délégation (organigramme formel ?) - Climat (ex : tendu, constructif, sain, ...) - Relation avec le comité d'entreprise - Relation avec les syndicats	Démarrer avec une approche ouverte conduisant à parler de façon générique des salariés de l'entreprise.
		Intéresser l'acteur afin de compléter la grille "Salariés"	Identifier les salariés (ou catégories de salariés regroupés par métiers) de l'entreprise.
	Les actionnaires	<i>Si l'on aborde les partenaires « actionnaires », comment qualifieriez globalement les relations que vous entretenez avec eux ?</i> - Géographie du capital - Lien familiaux - Participation à la stratégie - Participation du quotidien - Circulation de l'information (dans les deux sens) + ...	Démarrer avec une approche ouverte conduisant à parler de façon générique des actionnaires de l'entreprise.
		Intéresser l'acteur afin de compléter la grille "Actionnaires"	Identifier les actionnaires de l'entreprise.
	La Famille	<i>Votre famille est-elle présente dans l'entreprise ? dans votre réseau ? Où ?</i> <i>En quoi participe-t-elle à votre activité ?</i> <i>En quoi permet-elle un meilleur fonctionnement de votre activité ?</i>	Démarrer avec une approche ouverte conduisant à parler de façon générique de la place de la famille du dirigeant dans l'entreprise.
		Intéresser l'acteur afin de compléter la grille "Famille"	Identifier les membres de la famille impliqués de l'entreprise.
	Le dirigeant	Qu'apporte le dirigeant à l'entreprise ? Quelle y est sa place ?	
	Les autres parties prenantes	<i>Y a-t-il d'autres parties prenantes non évoquées jusque là qui jouent un rôle dans le fonctionnement de votre entreprise ?</i>	Identifier les autres parties prenantes impliquées dans le fonctionnement de l'entreprise.
		Intéresser l'acteur afin de compléter la grille "Autres parties prenantes"	

Tableau G - Grille d'entretien : Dimension Partage (1/2)

Conventions	Relatives au secteur	Avez-vous relevé des spécificités liées au secteur économique et social ? Ces spécificités concernent-elles des aspects relationnels ? Des normes ? Ou plutôt des coutumes ? Avez-vous pu apprécier les façons dont opèrent vos concurrents ou confrères ? Déragez-vous, en tout ou partie, aux conventions ? Si la réponse est positive, est-ce en raison du caractère innovant de votre proposition de valeur ou est-ce plutôt parce que votre tempérament vous conduit à vouloir changer les façons de faire du business ? Dans les deux cas, avez-vous mesuré le risque de ne pas vous inscrire dans ces conventions ? Quels éléments avez-vous pu apprécier qui semblent montrer que les choses peuvent être changées ?	Apprécier la perception qu'a l'acteur des conventions relatives au secteur d'activité. Cette partie nécessite de la part du chercheur un travail d'analyse afin de relever des éléments relatifs à ces conventions abordés tout au long des interviews.
	Relatives à l'entreprise	Qu'est ce qui fait la particularité de l'entreprise au regard de son fonctionnement ? Y-a-t'il une manière de faire propre à votre entreprise ?	Apprécier la perception qu'a l'acteur des conventions relatives à l'entreprise. Cette partie nécessite de la part du chercheur un travail d'analyse afin de relever des éléments relatifs à ces conventions abordés tout au long des interviews.
	L'entreprise s'inscrit au sein d'un écosystème composé d'acteurs	Avez-vous repéré des tendances favorables ou défavorables pour votre entreprise (politique, économique, sociale, technologiques, écologiques, légales)?...	Identifier des éléments appartenant à l'écosystème de l'entreprise (e.g. une évolution de l'environnement qui pourrait avoir un impact sur l'entreprise en termes de concurrence, de réglementation...). Apprécier la perception de l'acteur quant à des variables du macro-environnement de l'entreprise. Cette partie nécessite de la part du chercheur un travail d'analyse afin de relever des éléments relatifs à l'écosystème de l'entreprise abordés tout au long des interviews.

Tableau H - Grille d'entretien : Dimension Partage (2/2)

ANNEXES III – CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON

Exemple de lettre de demande d'appui auprès de structures d'accompagnement.



Bordeaux, le 25 juin 2012

Madame, Monsieur,

Avec près d'une entreprise européenne sur trois à reprendre sur la décennie 2005-2015 (Commission Européenne, 2006), la thématique de la transmission s'est invitée au cœur des préoccupations de nos gouvernements et de nos collectivités. En concernant près d'1,4 million d'emplois (BPCE, 2011), une bonne maîtrise de cette opération apparaît comme un enjeu crucial.

Chercheur au laboratoire IRGO de l'université Bordeaux 4, je m'intéresse à la reprise d'entreprise par les personnes physiques afin de mieux cerner ce phénomène que l'on peut qualifier de complexe et hétérogène. Bien que l'on observe une certaine augmentation dans le nombre de travaux académiques traitant de ce phénomène, la reprise par une personne physique reste peu étudiée en Sciences de Gestion.

L'engagement de la CCI de Bordeaux en faveur de la transmission d'entreprise me conduit aujourd'hui à solliciter, sur recommandation de mon directeur de thèse, le Professeur Thierry Verstraete, votre soutien dans ma démarche. En effet, mon protocole de recherche nécessite de mener des entretiens auprès de plusieurs binômes de cédant-repreneur. Notre intervention nécessite environ 6 heures auprès du repreneur et 6 heures auprès du cédant qui seront réparties en plusieurs entretiens à la convenance des acteurs. Nos seuls critères de sélection sont la disponibilité des deux acteurs et que l'opération de transmission ne soit pas terminée.

En vous remerciant de votre soutien, veuillez agréer Madame, Monsieur, mes salutations distinguées.

Alain Meiar

Doctorant à l'IRGO

ANNEXES IV – RESTITUTION DES CAS

Cette section présente, pour chacun des quatre cas étudiés, les deux versions narratives du BM ainsi que les tableaux de synthèse de comparaison par dimension.

Cas CARBONE.....	358
Cas VISU.....	388
Cas AIR.....	412
Cas OCTAVE.....	443

CAS CARBONE

BM DE L'ENTREPRISE
CARBONE

Approche par le cédant

Août – Octobre 2012

Génération de la valeur

M. Feld est le créateur de l'entreprise CARBONE. Ingénieur électronicien de formation, c'est en 1964 qu'il est diplômé d'une Grande Ecole parisienne. Une fois son service militaire accompli, ce dernier « *fait ses premières armes* »¹ dans l'industrie au sein de la division aérospatiale de Thomson. En 1983, il obtient le poste de responsable de l'atelier de prototypes à l'Institut des Matériaux Composites (IMC) au lendemain de sa création à Saint-Médard en Jalles. En 1989, l'IMC déménage à Léognan et M. Feld demande alors sa réintégration sur le site de Thomson à Saint-Médard en Jalles refusant de passer près de deux heures quotidiennement dans les transports. Cette dernière n'étant pas possible, M. Feld négocie alors son départ du groupe et saute le pas en créant dans la même année l'entreprise qu'il décide d'appeler CARBONE. La décennie passée à l'IMC a permis à M. Feld de développer une expertise sur les matériaux composites reconnue au sein de ce secteur. Le soutien inconditionnel de son épouse, gérante de la société CARBONE de sa création à sa revente, lui a permis de surmonter les difficultés rencontrées tout au long du parcours. Bien que l'idée d'entreprendre ait toujours été présente à l'esprit de M. Feld, ce sont les facteurs externes qui ont constitué le déclic entrepreneurial (« *ils m'en ont donné l'opportunité en me mettant dehors* »). Agé de plus de 70 ans, le départ à la retraite s'est imposé à M. Feld qui considère CARBONE comme un enfant dont il est le père et c'est donc « *avec toutes les peines du monde* » que ce dernier a dû s'en détacher. Près de dix années ont été nécessaires afin de trouver le bon repreneur à qui, pressé de vendre, M. Feld a fait « *un cadeau très généreux* » en vendant à un prix bien en dessous de sa valeur. M. Feld estime qu'une entreprise comme CARBONE ne peut pas générer beaucoup de profits et permet, au mieux, de « faire vivre » son dirigeant.

M. Feld ne sait « *rien de M. Chapelet ou presque* » qui est devenu le nouveau dirigeant de sa société le 24 avril 2012 le jour de son anniversaire. Ce dernier est passé par Fayat et a traité plusieurs dossiers. M. Chapelet est un technico-commercial avant tout et possède des notions de composites. C'est quelqu'un qui va réussir car il sait se démêler mais il n'est pas capable « *de ses dix doigts* » de faire un pédalier en CARBONE contrairement à M. Feld. Le désir d'être son propre chef constitue la motivation principale de M. Chapelet. Le repreneur change des choses afin de laisser sa marque dans l'entreprise. L'accompagnement du repreneur par le cédant, fixé entre les protagonistes à trois mois, a été l'occasion notamment d'étudier les dossiers en cours afin d'assurer le passage de bâton. L'avis de M. Feld n'a cependant été que consultatif et M. Chapelet a pris, tout seul, la décision d'en jeter certains et pas d'autres.

Le métier de CARBONE est la création de pièces en matériaux composites à la demande. Devant l'essor du secteur des matériaux composites annoncé depuis plus de 20 ans, l'idée de départ fut en 1989 de créer une petite structure qui compterait à terme une dizaine de personnes. Cette dernière devait proposer la réalisation de pièces en matériaux composites, de manière réactive et avec des standards de qualité issus de ceux présents dans les grands groupes industriels. Sortant d'un grand groupe de l'aérospatial, M. Feld disposait de

¹ Les passages en italique correspondent à la retranscription des propos tenus par les acteurs.

connaissances et d'un savoir-faire qui lui permettait de s'adresser aux « *grands* » même si au final ces derniers ne lui faisaient pas confiance. La fabrication de pédaliers et accessoires haut de gamme en carbone pour le cyclisme est le résultat d'une opportunité. Un cousin de la compagne de M. Feld, passionné de cyclisme, lui demanda s'il était possible qu'il lui fabrique un pédalier en carbone. Quelques prototypes plus tard, flairant la bonne idée, le dirigeant décida de créer sa propre marque de pédaliers et accessoires haut de gamme et SoliDrive vit ainsi le jour en 2003. Une grande résistance associée à une légèreté inégalable procurent aux produits de SoliDrive un avantage concurrentiel important. Le *made in France* et l'expertise de l'entreprise dans les matériaux composites permettent de justifier d'un prix de vente élevé. La création de SoliDrive est un fait marquant de l'histoire de CARBONE car cette dernière sonne le coup d'envoi d'une production de pièces en propre qu'il faut ensuite commercialiser. L'évolution espérée en termes d'effectif et de volume d'activité n'a pas été observée et la structure a accueilli au maximum 4 salariés. Avec du recul, M. Feld attribue cela au fait qu'il soit « *plus technicien que commercial* » ce qui semble être l'inverse pour le repreneur M. Chapelet qui est « *plus commercial que technicien* ». La réactivité et « *l'adaptabilité* » sont des facteurs clés de succès sur un marché qui grandit « *à un rythme de croisière* ». Une des forces de CARBONE est de pouvoir s'adresser à un large éventail d'entreprises de domaines différents et de ne pas être catalogué comme un fabricant n'utilisant que du polyester et véhiculant une image bas de gamme. Le choix de M. Chapelet de développer l'activité polyester, en travaillant avec des fabricants de bateaux présente ainsi un risque qu'il serait grave de négliger. La structure est confrontée à une concurrence installée dans des pays à bas coûts (ex : Maghreb, Pologne) exerçant une pression sur les prix à laquelle peut difficilement résister l'entreprise. Les pièces en matériaux composites présentent la particularité d'être d'une grande légèreté, réduisant ainsi leurs coûts de transport et laissant présager le développement considérable d'une concurrence étrangère dans les années à venir. La concurrence au niveau locale existe mais les rapports ne sont pas hostiles pour autant. Ces concurrents connaissent l'existence de CARBONE et M. Feld connaît leur existence.

M. Feld considère les capacités et la modernité de ses locaux comme une ressource cruciale permettant à l'entreprise d'être crédible aux yeux de ses interlocuteurs. Les machines, le savoir-faire et l'état d'esprit de ses ressources humaines lui permettent d'offrir une prestation de qualité. La réputation de l'entreprise est liée aux références qu'elle est en mesure d'afficher. Véritables signaux témoignant du professionnalisme de CARBONE, ces dernières permettent d'accéder à de nouvelles affaires. L'organisation et la mise en œuvre de procédures qualité permettent à l'entreprise d'offrir des produits d'une grande fiabilité. La gestion des stocks de matières premières gagnerait à être optimisée et faciliterait le travail. L'absence de moyens financiers destinés à l'investissement provient du choix de M. Feld de ne pas recourir à l'emprunt. Ce dernier, conscient qu'il faut investir pour se développer, assume cependant son appartenance à « *cette frange de la population qui n'aime pas emprunter* » et reconnaît que M. Chapelet a un positionnement différent de celui-là. M. Feld reconnaît qu'en temps de crise, obtenir le soutien des banques n'est pas une chose facile et constitue donc un frein au développement. 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 700m² et l'acquisition du terrain ont été réalisés dans le cadre d'un financement obtenu sur

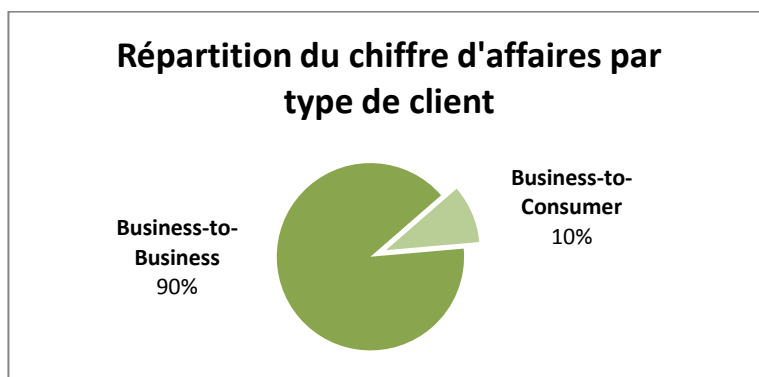
la base d'un projet de grande envergure et constituent le dernier investissement en date. Les locaux de l'entreprise sont bien adaptés à son activité bien qu'une part importante de ces derniers reste inutilisée. Ces installations d'envergure permettent à CARBONE d'être reconnue par les acteurs de son marché. L'entreprise traite avec les mêmes fournisseurs qui lui procurent satisfaction, le prix n'étant pas la variable d'ajustement, c'est la qualité des relations entretenues qui prime aux yeux de M. Feld. Aucun système de primes n'a été mis en place afin de motiver les salariés, la priorité étant pour le dirigeant de savoir combien il allait payer de charges. M. Feld est conscient que M. Chapelet a apporté du changement sur ce point et sans pour autant l'approuver, reconnaît qu'il s'agit d'un choix personnel. Tous les salariés bénéficient de d'une formation en interne aux techniques et aux méthodes de CARBONE. Ce savoir-faire permet de gagner en efficacité et d'atteindre une meilleure productivité. Il n'existe pas de clauses de confidentialités ou de non concurrence dans les contrats liants les salariés à l'entreprise. Le dirigeant passe l'essentiel de son temps en production et se consacre, durant les creux d'activité, à la Recherche et Développement. M. Feld considère que la vision du travail réalisé par CARBONE sous son « *règne* » n'est pas la même que sous le « *règne Chapelet* ». Le dirigeant attribue cela à la différence d'âge, la génération des années 40 n'étant pas la même que celle des années 60.

Le cycle de fabrication de CARBONE diffère selon que l'on considère son activité de sous-traitance de pièces industrielles ou bien l'activité SoliDrive. La sous-traitance industrielle suit un schéma classique qui débute par la réception d'une demande par courrier ou par mail. Sur la base de cette description technique de la pièce à réaliser l'entreprise rédige un devis qui est envoyé au client potentiel. A l'acceptation de ce dernier, un point est fait avec le client qui verse alors un acompte : le processus de fabrication est enclenché avec la conception d'un moule. M. Feld s'occupe de tout, de l'approvisionnement en matières premières en se déplaçant auprès des différents fournisseurs à la fabrication des différents composants de la pièce, « *rien n'était fait par d'autres personnes* », les employés n'étant là que pour l'assister dans les phases de production. Une fois le prototype livré, le client règle le reste de la commande et peut alors décider de lancer la fabrication en série de la pièce. L'activité SoliDrive diffère du fait de la conception en amont et de la production lancée au coup par coup afin de disposer d'un certain niveau de stock garantissant une réactivité en cas de commandes de la part du client. Le salarié occupant aujourd'hui des fonctions de contremaître était auparavant un exécutant. M. Chapelet est en quelque sorte obligé de lui accorder des responsabilités du fait de son manque d'expertise technique. Le prix et les délais constituent les arguments décisifs lors de la négociation avec le client. M. Feld regrette le poids croissant qu'occupe la variable prix dans la prise de décision du client.

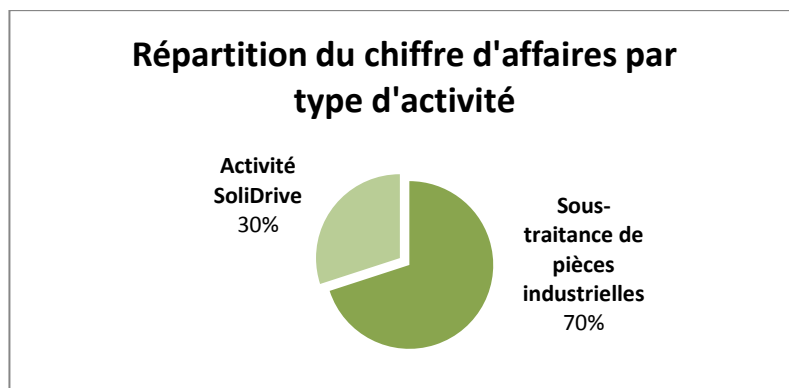
Rémunération de la valeur

L'entreprise affiche un chiffre d'affaires proche des 100k€, globalement en baisse depuis 2008 (127k€ en 2008, 81k€ en 2009, 89k€ en 2010 et 67k€ pour 2011). L'année 2012 devrait cependant marquer le début d'une tendance à la hausse avec un chiffre d'affaires qui avoisinerait les 100k€.

CARBONE tire l'essentiel de ses revenus d'une activité en Business-to-Business (BtoB) qui représente plus de 90% de son chiffre d'affaires, le canal Business-to-Consumer (BtoC) n'ayant fait son apparition que lors de la création de SoliDrive en 2003. En effet, seul un tiers des ventes de pédaliers et autres accessoires haut de gamme en CARBONE, destinés aux passionnés de cyclisme, amateurs ou professionnels, est réalisé auprès du client final (via le site Internet). L'entreprise n'a pour le moment pu décrocher de contrat par procédure d'appel d'offre. M. Feld estime que l'entreprise ne possède pas une taille suffisante qui lui permettrait de remporter ce type de marché pour lequel une expertise ainsi qu'un certain réseau sont nécessaires.



La sous-traitance de pièces industrielles représente près de 70% du chiffre d'affaires, les 30% restants étant générés par l'activité SoliDrive. La société Accordéon, installée à Dijon, constitue le principal client historique de l'entreprise. En effet, ce facteur d'accordéons représente, à lui seul plus de 40% du chiffre d'affaires généré par l'activité sous-traitance. Décroché en 1994 par M. Feld, ce contrat de sous-traitance de pièces d'accordéon a, par le passé, représenté jusqu'à 70% du chiffre d'affaires. Les conditions du contrat et notamment le tarif, jugé trop bas aujourd'hui, quasiment inchangé depuis 1994 devraient éventuellement être revues dans l'intérêt de l'entreprise.



L'entreprise n'a jamais rapporté « *beaucoup d'argent* » et a permis, au mieux, de faire vivre la famille du dirigeant. M. Feld reconnaît s'être rémunéré au SMIC durant les périodes difficiles et attribue en partie ce manque de croissance des résultats à son aversion totale à l'endettement : « *on ne dépense pas l'argent que l'on a pas* ». Le taux de marge est raisonnable mais pourrait être amélioré en renégociant les tarifs de certains contrats à la hausse (Accordéon).

Le dirigeant ne possède qu'une faible visibilité dans le carnet de commande, au mieux à un mois. Hormis les contrats passés avec des clients historiques tels qu'Accordéon, les commandes concernent souvent la production de prototypes et ne présentent donc pas un caractère récurrent. La phase de démarrage de l'entreprise a été d'autant plus délicate de ce point de vue. M. Feld se souvient de cette période difficile où il se compare à un commerçant qui « *ouvrait sa boutique le matin et attendait le client* ». Malgré des débuts difficiles, il n'y a que peu de creux d'activités et ces derniers sont l'occasion pour l'ingénieur électronicien de « *tester de nouvelles choses* » qu'il avait en tête. L'objectif a été de maintenir la trésorerie dans le vert. Il n'y a pas vraiment eu de volonté de grossir, notamment du fait des effets de seuil et du risque que cela représente (essentiellement les charges salariales). Le repreneur investit actuellement dans la préparation à l'obtention de la certification ISO 9001.

L'entreprise CARBONE est performante dans le niveau de qualité qu'elle est en mesure de proposer à ses clients. M. Feld se charge de contrôler toutes les pièces produites afin de maintenir ce niveau de performance qui est apprécié par l'absence de retours ou de plaintes.

Aux côtés de son épouse chargée de la gestion administrative, le dirigeant occupe une position centrale dans son entreprise lui permettant de « *garder un œil sur tout* », lui offrant notamment une visibilité satisfaisante sur les différents postes de coûts de l'entreprise. Que ce soit l'état des stocks, l'organisation de l'atelier ou la gestion des plannings, tout est ainsi centralisé dans l'esprit du dirigeant. De ce fait, il n'a pas été jugé nécessaire de développer des outils de gestion formalisés que ce soit au format papier ou informatique. Il en va de même pour les informations concernant les clients et les fournisseurs qui n'ont fait l'objet d'aucune formalisation.

Partage de la valeur

M. Feld se fournit auprès de fournisseurs locaux qu'il connaît bien et avec qui il entretient de très bons rapports. Cette proximité, voire parfois de l'amitié, lui permet d'obtenir des prix intéressants et de s'assurer un approvisionnement efficient. M. Feld estime que son successeur ne prête pas suffisamment attention aux prix et gagnerait à négocier au cas par cas. M. Feld entretient de bonnes relations avec ses clients. Le dirigeant place la dimension technique au cœur de son approche et reconnaît n'être absolument pas un commercial, faisant primer la technicité avant toutes choses. Les clients de l'entreprise recherchent un service de qualité, de la réactivité et de la fiabilité. Etant en charge de la réalisation de prototypes, l'entreprise se doit de garantir une totale confidentialité, condition de la fidélité des clients. CARBONE présente une dépendance vis-à-vis de certains clients. La société Accordéon qui constitue le partenaire historique de M. Feld, représente près de 30% du chiffre d'affaires. Produisant des pièces en carbone utilisées dans la fabrication d'accordéons haut de gamme, ce client a permis à CARBONE de se développer et de subsister depuis maintenant près de 20 années. 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 le dirigeant. M. Feld apparaît comme l'acteur-clé de l'entreprise qui repose sur ses épaules. L'implication inconditionnelle du couple Feld a permis la longévité de l'entreprise aujourd'hui transmise. Afin d'assurer la survie de l'entreprise dans les moments difficiles, M. Feld n'a pas hésité à utiliser son salaire comme variable d'ajustement, se payant ainsi durant de nombreuses années l'équivalent d'un SMIC. M. Feld fait appel aux services d'un expert-comptable qui lui prodigue des conseils juridico-financier. Le Conseil Régional constitue une partie prenante en apportant un soutien financier et technique nécessaires au développement de l'entreprise. La construction des installations actuelles de CARBONE a été possible notamment grâce à un accompagnement de M. Feld par des conseillers du Conseil Régional qui l'ont aidé à monter le dossier et à convaincre sa banque de le suivre. Recordman de vitesse en vélo couché et utilisateur des pédaliers de la marque SoliDrive, François Bolt est une partie prenante de l'entreprise. Bénéficiant de produits de qualité, d'une légèreté inégalée et d'une entreprise à l'écoute, F. Bolt apporte en échange une exposition médiatique à la marque SoliDrive qui se retrouve, sur le devant de la scène, associé à un record du monde.

Pour faire affaires dans le secteur des matériaux composites, il est nécessaire d'être crédible. La taille et la modernité des locaux de CARBONE sont garants de la crédibilité de l'entreprise aux yeux de ses clients. La construction de l'actuel atelier offrant plus de 600 m² de surface utile a été motivé, en partie, par la nécessité de gagner cette crédibilité vis-à-vis des clients. Les pièces produites étant souvent des prototypes, la question de la confidentialité est au cœur des préoccupations de ses clients. M. Feld insiste sur le fait que pour gagner leur confiance, il faut pouvoir montrer patte blanche, et dans le cas de CARBONE, c'est le profil et l'expérience de son fondateur qui permettent cela : « *les gens avaient confiance en moi parce que je venais du même monde* ». Pour être pris au sérieux, il est important

de soigner l'image de l'entreprise et de ne pas utiliser l'enseigne pour produire autrement qu'en matériaux composites. M. Feld souligne cela en référence à l'activité de sous-traitance en fibre de verre qu'a récemment entrepris le repreneur pour le compte de fabricants de bateaux. Selon lui, accepter des contrats éloignant l'entreprise de son cœur de compétence présente le risque de nuire à l'image et la réputation de spécialiste des matériaux composites que s'est forgée CARBONE.

L'entreprise n'arrive pas à décrocher de contrats par appel d'offres. M. Feld estime que pour y arriver, il est important de posséder un réseau car « *connaître les bonnes personnes est indispensable* ». La participation à l'appel d'offre pour l'obtention du marché des lampadaires du périphérique de la ville constitue une douloureuse expérience couteuse en termes d'énergie au dirigeant. Alors que ce dernier a présenté une offre en tous points meilleure, le contrat a été décroché par un concurrent qui « *a magouillé pour cela* ». Le fonctionnement de l'entreprise est centré autour de M. Feld sans qui rien ne peut fonctionner. Une absence de délégation des responsabilités lui permet de bénéficier d'un contrôle total de l'entreprise. Les employés savent qu'ils doivent s'en remettre à lui et n'hésitent ainsi pas à le solliciter très fréquemment lors de la réalisation d'une tâche. L'absence du dirigeant paralyse cependant l'entreprise qui doit alors soit fermer soit tourner au ralenti.

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.

Fournisseurs clés (et sous-traitants)	Les échanges		Pouvoir						Attitude	Commentaires	
	Ce qu'il apporte à l'entreprise (notamment de singulier, ex : légitimité)	Ce que l'entreprise lui apporte (notamment de singulier)	Lui sur l'entreprise			L'entreprise sur lui					
Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)										ex : fiable	qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire
CGTech (tissus techniques)	Proximité, réactivité, petits volumes	Uniquement du CA									FR - Paris
CHG (Résines)	Proximité, réactivité	Uniquement du CA	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	FR - Nancy - Très bonne relation avec le patron
UniCarb (Carbone)	Bonne réactivité, conseils	Uniquement du CA	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	NL - Bonne relation avec le représentant français
PreCarb Carbone pré-imprégné	Gain de temps, bonne réactivité.	Uniquement du CA	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	FR - Paris
PEINTURES DE FRANCE Résine et gelcoat	Proximité, réactivité	Uniquement du CA	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	

Clients	Les échanges		Pouvoir						Attitude	Commentaires
Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)	Ce qu'il apporte à l'entreprise (notamment de singulier, ex : légitimité)	Ce que l'entreprise lui apporte (notamment de singulier)	Lui sur l'entreprise	Faible	Moyen	Fort	?	L'entreprise sur lui	ex : fiable	qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire
1 - Accordéon <i>facteur</i> <i>d'accordéons</i>	Sécurité (30% du CA), développement, fidélité (20 ans)	Qualité et régularité ("on a jamais failli à la livraison mensuelle")	Faible	Moyen	Fort	?	?	Très bonnes relations		Client historique (1994), "on aurait pu vendre notre produit plus cher" .
2 – Clients de SoliDrive	Rayonner en tant que fabricant ("marque propre")	Un produit unique à hautes performances	Faible	Moyen	Fort	?	?			
3- Autres clients de l'activité sous- traitance	CA, développement du savoir-faire.	Réactivité, confidentialité ("les gens avaient confiance en moi parce que je venais du même monde").	Faible	Moyen	Fort	?	?			

Autres parties prenantes	Les échanges		Pouvoir						Attitude	Commentaires	
	Ce qu'il apporte à l'entreprise (notamment de singulier, ex : légitimité)	Ce que l'entreprise lui apporte (notamment de singulier)	Lui sur l'entreprise			L'entreprise sur lui					
Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	ex : fiable	qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire
Expert-Comptable	Conseil juridico-financier		Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort		
Conseil Régional	Soutien financier et conseil	Maintien et développement du tissu économique	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort		
François Bolt	Image, notoriété	un pédalier de qualité et du soutien	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort		recordman de vitesse en vélo couché

BM DE L'ENTREPRISE
CARBONE

Approche par le repreneur

Août – Octobre 2012

Génération de la valeur

C'est le 24 avril 2012 que M. Chapelet devient officiellement le repreneur de l'entreprise CARBONE. Quadragénaire dynamique, ce dernier possède une double compétence, technique et commerciale dans l'industrie. Ses compétences en mécanique l'ont amené à travailler tout d'abord pour le groupe Phénix qui réalise de la sous-traitance de pièces industrielles dans les plastiques, puis pour le groupe Saint-Gobain dans lequel il est resté 5 ans pour ensuite changer de « monde »² en intégrant une PME faisant de la découpe et de l'emboutissage dans laquelle il occupera des fonctions de responsable de division. De retour sur la région aquitaine pour des raisons familiales, M. Chapelet changera de domaine en intégrant le groupe Fayat sur une activité de biens lourds d'équipement dont il ne gardera pas un bon souvenir (*« ça n'a pas été la meilleure expérience de ma vie »*). Ayant toujours eu le désir de reprendre une entreprise, cette dernière expérience jouera le rôle de déclencheur amenant M. Chapelet à s'inscrire au CRA (Cédants et Repreneurs d'Affaires) en 2008. Ce ne sera qu'après plusieurs dossiers avortés que le projet de reprise de CARBONE se concrétisera et ce, sans l'accompagnement du CRA bien que le contact ait toujours été maintenu. La double compétence, technique et commerciale, apparaît comme l'atout majeur dont dispose le repreneur pour mener à bien cette opération. La reprise de l'entreprise CARBONE n'est cependant, aux yeux de M. Chapelet, que la première d'une longue série, ce dernier étant bien décidé à développer l'entreprise pour ensuite racheter d'autres entités. Le choix d'opter pour une reprise plutôt qu'une création *ex nihilo* s'est naturellement posé à M. Chapelet qui se considère davantage comme un « bâtisseur qu'un créateur ». Sa logique de carrière a été, d'emmagasinier au préalable de l'expérience auprès d'autres entreprises, de voir ce qu'il s'y faisait et notamment ce qu'il n'aimait pas afin de ne pas le reproduire dans sa propre entreprise. Il s'épanouit aujourd'hui dans ses fonctions de dirigeant d'où il insuffle du changement et redynamise l'entreprise CARBONE.

C'est pour pouvoir partir à la retraite que les cédants, Monsieur et Madame Feld, ont mis en vente leur société qui, du fait notamment d'un prix demandé trop élevé, a mis près de dix années à trouver un repreneur. Bien que l'accompagnement ait été officiellement fixé à trois mois lors de la signature de l'acte de vente, M. Feld est toujours présent dans l'entreprise six mois après. L'attachement à cette entreprise qu'il a fondé à son départ de l'aérospatial vingt années plus tôt et qu'il considère comme « son bébé » explique en partie cette difficulté à lâcher prise.

Créée en 1989, le métier historique de l'entreprise CARBONE est la fabrication de pièces techniques en composites, fibre de verre, carbone et carbone kevlar en sous-traitance industrielle. Un tournant fut pris lors de la création de la marque SoliDrive en 2005 avec la mise en production et la vente de pièces propres dans le domaine du pédalier haut de gamme destiné à des sportifs de haut niveau et à quelques passionnés. L'entreprise CARBONE s'adresse aujourd'hui à deux types de marchés, l'un régional et l'autre européen. L'activité de sous-traitance implique des clients régionaux qui trouvent auprès de CARBONE, un partenaire de proximité offrant une réactivité, un

² Les passages en italique correspondent à la retranscription des propos tenus par les acteurs.

service sur-mesure de qualité et en qui ils peuvent avoir confiance. L'activité SoliDrive s'adresse quant à elle à un marché plus large puisque l'entreprise vend ses produits de l'Allemagne à l'Italie. Le haut niveau de performances techniques des pédaliers qu'elle fabrique lui confère un certain pouvoir d'attraction lui permettant de s'adresser à un marché de niche dont la taille justifie aussi la nécessité d'aller à l'internationale. Sur l'activité de sous-traitance industrielle, la concurrence n'est pas menaçante car affaiblie. En effet, de par la caractéristique de proximité de cette activité, seules de très petites structures, souvent en difficulté, se posent pour le moment face à l'entreprise CARBONE sur un marché régional cependant porteur qui affiche une croissance de près de 5% par ans. En revanche sur l'activité SoliDrive, l'existence d'autres concurrents impose une démarche commerciale plus offensive.

M. Chapelet considère les ressources humaines comme cruciales dans la réussite de l'entreprise. Le savoir-faire de ses employés, leurs connaissances de secteurs stratégiques pour l'entreprise (ex : le cyclisme pour l'activité SoliDrive), la double compétence, technique et surtout commerciale de leur nouveau dirigeant permettent à l'entreprise de se fixer des objectifs ambitieux. De niveaux d'études Bac+2/3, formés en interne par le chef d'atelier, les 4 employés de CARBONE sont difficilement remplaçables, notamment du fait de leurs compétences spécifiques à l'entreprise qui rendent le recours à l'intérim difficile voire quasi-impossible. Ces derniers apparaissent aux yeux de M. Chapelet comme étant motivés par le « nouveau » qu'apporte la transmission et notamment par le système de primes sur objectifs récemment instauré par le repreneur. Le repreneur rencontre cependant des difficultés à recruter un personnel fiable et motivé.

M. Chapelet a fait le pari d'avoir des gens en production, lui permettant d'être « dehors » et de pouvoir ainsi concentrer ses efforts à apporter des affaires. La fonction commerciale occupe ainsi près de la moitié de son temps, l'autre moitié servant à l'accomplissement de tâches administratives (20%), au développement marketing (20%) à la production (10%) et à la gestion des achats (5%).

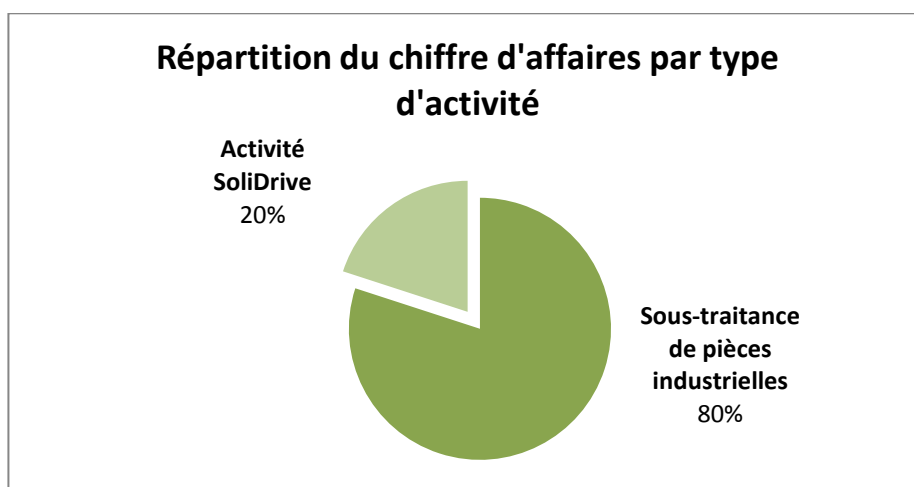
La réputation et l'image de l'entreprise auprès de son public constituent une ressource précieuse, tant pour l'activité de CARBONE que pour celle de SoliDrive. M. Chapelet a entrepris une refonte complète des deux sites internet (CARBONE et SoliDrive) afin notamment de préserver cette ressource et de répondre au déficit de notoriété dont souffre l'entreprise. L'entreprise possède aujourd'hui un grand atelier qui lui offre des perspectives de développement considérables. En effet, CARBONE loue aujourd'hui un bâtiment récent offrant près de 600 m² d'emprise au sol, une centaine de m² 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. Disposant, entre autres, d'une grande table de deux mètres sur trois, l'entreprise peut répondre à un grand nombre de demandes, même celles concernant des pièces de très grandes dimensions. Le manque d'organisation des locaux pose cependant problème et entrave la bonne

marche de l'entreprise. Les crédits contractés par M. Chapelet afin de financer l'achat de l'entreprise pèsent sur la trésorerie. Avec la crise économique, l'accès aux financements se fait au prix de démarches longues et incertaines. M. Chapelet estime que dans ces conditions, il ne peut investir pour développer l'entreprise qu'à condition d'être soutenu par un de ses clients important (grandes commandes) et donc de conclure en amont des contrats qu'il n'est pas encore en mesure de satisfaire. L'organisation apparaît comme la faiblesse actuelle de l'entreprise qui ne possède, par exemple, pas encore à ce jour de véritable solution intégrée permettant de suivre avec précision les stocks de matières premières et autres produits intervenant dans le processus de production. D'autre part, M. Chapelet a entrepris au lendemain de la reprise une réorganisation complète de l'atelier afin que tout le matériel soit accessible et que le rangement soit facilité. A cela s'ajoute la mise en place d'un logiciel de gestion des stocks qui permettra à terme une optimisation de l'achat et un gain de temps. Le fonctionnement de l'activité de sous-traitance industrielle de pièces de l'entreprise CARBONE peut être résumé en plusieurs phases. L'entreprise reçoit tout d'abord une demande de la part d'un client. Cette demande prend la forme de schémas techniques décrivant précisément la pièce que le client souhaite faire fabriquer. Sur la base de ces documents, M. Chapelet procède à un chiffrage en collaboration avec Jean D., le Responsable atelier et développement. Ce devis est ensuite transmis au client qui peut l'accepter et finaliser la commande en versant 30% du montant de ce dernier. Le processus de production s'enclenche alors avec la fabrication d'un moule permettant la réalisation d'une pièce prototype ou pièce de validation. Le client paie les 70% restants à la livraison du moule et du prototype. Ce moule peut ensuite permettre la réalisation en série de pièces à la convenance du client. Sur l'activité de fabrication et de vente de pédaliers haut de gamme, le processus de fabrication de la valeur est différent puisque les modèles vendus ont déjà été conçus et souvent produits en amont, la vente ne déclenchant que la livraison du produit au client. Éric T., le technicien SoliDrive, apporte toute son expérience du monde du cyclisme pour travailler au développement des modèles qu'il testera par la suite pour pouvoir, à terme, lancer une production d'unités qui seront ensuite commercialisées. La grande force de l'entreprise CARBONE est sa capacité à proposer une offre convenant au client, « *au plus proche de son besoin* » via un relationnel lui permettant de se différencier.

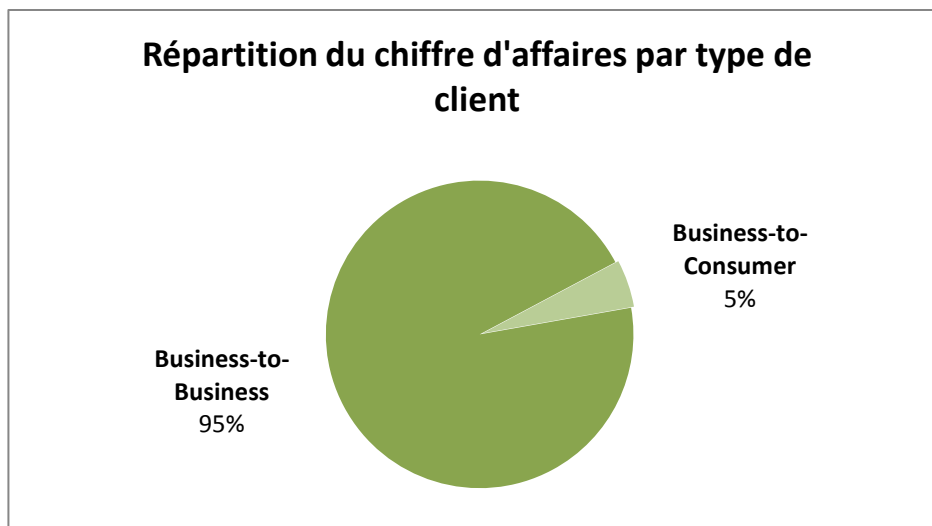
Rémunération de la valeur

L'entreprise CARBONE affiche un chiffre d'affaires avoisinant les 100k€, en baisse jusqu'à la date d'entrée de M. Chapelet qui espère atteindre les 110k€ d'ici la fin de l'année 2012 et marquer la fin de cette tendance négative. Le niveau d'activité ainsi que son évolution satisfont le repreneur qui parle d'une entité reprise avec une activité « *quasi-nulle* ».

L'entreprise tire ses revenus essentiellement de son activité de sous-traitance de pièces industrielles qui représente 80% du chiffre d'affaires. CARBONE présente une dépendance importante envers un client historique (Accordéon) qui a représenté jusqu'à 40% du chiffre d'affaires. La réduction du risque lié à une telle structure des revenus passe par l'obtention de nouveaux clients réguliers. Une phase de prospection active entamée par le repreneur dès son entrée dans l'entreprise a permis la signature de nouveaux contrats de sous-traitance de pièces, et notamment avec l'entreprise AutoPièces qui devrait représenter 15% du chiffre d'affaires de l'année 2012. L'activité SoliDrive génère les 20% restants mais est destinée à se développer pour représenter, à terme, une part plus importante dans l'activité de CARBONE.



Seule une très faible part des revenus de l'entreprise, estimée à près de 5%, provient d'un canal Business-to-Customer (BtoC) et correspond à la vente en direct de pédaaliers et autres pièces en carbone. L'essentiel du chiffre d'affaires est réalisé auprès d'autres entreprises en Business-to-Business (BtoB), qu'il s'agisse de groupes industriels, en ce qui concerne la sous-traitance de pièces, ou de revendeurs pour la commercialisation des produits SoliDrive. M. Chapelet souhaite développer, à terme, la vente en direct des produits de sa marque et investit pour cela dans la refonte intégrale du site Internet de SoliDrive qui passera de vitrine à e-boutique.



L'entreprise présente une bonne performance en affichant un taux de transformation de près de 60% depuis l'arrivée de M. Chapelet. Le taux de transformation fait référence à la part des devis qui sont transformés en bons de commande. Le repreneur a mis en place un outil Excel permettant la gestion du planning et le suivi, entre autres, de cet indicateur. M. Chapelet explique en partie cette performance par l'absence de concurrents solides sur un marché locale où CARBONE est en position de force. En effet, si l'on considère la concurrence à laquelle fait face l'entreprise, Flèche Industrie est une TPE gérée par un dirigeant gravement malade et Prod Concept ne compte que deux employés au total. Ce taux de transformation, jugé bon, tient aussi à la notoriété de l'entreprise à qui les clients font confiance ainsi qu'à la qualité de la réponse apportée à leurs demandes.

L'entreprise est performante dans la qualité du service qu'elle apporte, tant dans sa dimension temporelle (réactivité « *on peut produire d'une semaine sur l'autre* ») que matérielle (des produits « *impeccables* »). Le suivi de cette performance est possible grâce au tableau Excel qui permet le calcul des délais entre les différentes phases du processus de fabrication, et les taux de retours.

Le dirigeant possède une visibilité d'un mois sur son carnet de commandes. Un tableau Excel permet de suivre en temps réel les commandes en cours, programmées et réalisées. Le carnet de commande permet à M. Chapelet d'être optimiste quant à la capacité de l'entreprise d'atteindre les objectifs fixés à son entrée dans l'entreprise, à savoir, un chiffre d'affaires mensuel de 15k€. Le suivi de la performance financière de l'entreprise est réalisé par l'expert-comptable de M. Chapelet. Le repreneur s'entretient une fois par semaine avec ce dernier. L'acquisition et la mise en place du logiciel EBP permettra bientôt une gestion optimale de la relation client.

L'activité de l'entreprise est très liée à la signature de « *gros contrats* ». A titre d'exemple, M. Chapelet envisage d'embaucher deux personnes en contrats à durée

déterminée si une commande est confirmée de la part d'un des clients importants de l'entreprise. Dans l'optique où ce contrat serait décroché, CARBONE investirait par ailleurs dans l'acquisition d'une étuve dans un horizon d'un an.

Un autre investissement a été entrepris récemment par l'entreprise et permettra à terme l'obtention de la certification ISO 9001. Cet investissement est réalisé via l'embauche d'une employée en alternance dont la mission est centrée autour du processus de certification ainsi que par le recours à des conseils d'experts. L'obtention de cette certification permettrait à l'entreprise de pouvoir s'adresser à de nouveaux clients pour qui la certification constitue une clé d'entrée.

L'objectif à court terme est de développer le chiffre d'affaires afin de pouvoir payer les charges et dégager un salaire pour le dirigeant. Pour cela, le repreneur se fixe comme objectif de développer le portefeuille de clients. Les ressources générées permettraient, à terme, de racheter d'autres entreprises dans le même domaine. Une démarche commerciale active et un processus de développement continu (ex : obtention de certifications) permettront d'y parvenir.

Partage de la valeur

Du fait de sa petite taille, l'entreprise est dépendante envers des fournisseurs, essentiellement locaux, qui sont souvent les seuls à vendre en si petites quantités. Hormis avec la société en charge de la refonte du site Internet de l'entreprise, les relations avec les fournisseurs industriels restent strictement professionnelles. L'entreprise s'adresse à des clients régionaux et nationaux. L'internationalisation de l'activité reste marginale et se fait via la vente de produits SoliDrive auprès de clients européens. CARBONE apporte à ses clients son expertise et des solutions techniques permettant de générer de l'innovation.

L'entreprise s'adresse à des clients régionaux et nationaux. L'internationalisation de l'activité reste marginale et se fait via la vente de produits SoliDrive auprès de clients européens. CARBONE apporte à ses clients son expertise, sa réactivité et des solutions techniques permettant de générer de l'innovation. L'entreprise profite en retour de la fidélité de ses clients. Le facteur d'accordéons avec qui travaille l'entreprise lui fait confiance depuis les débuts de la société, lui permettant de subsister. La relation va parfois plus loin, certains clients apportant leur soutien dans le développement de CARBONE. A titre d'exemple, le client AeroEquip l'accompagne dans sa démarche de certification ISO 9001 dans un échange gagnant-gagnant. 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. M. Chapelet est aujourd'hui le dirigeant d'une TPE dans laquelle il impulse « un renouveau » en optimisant d'une part le fonctionnement de l'entité et en apportant, d'autre part, des affaires via une véritable démarche commerciale. Absent de la production afin de pouvoir se consacrer pleinement à la prospection de nouveaux clients, la stratégie de M. Chapelet est rendue possible par une modification de l'organisation et le soutien de l'ensemble des salariés de l'entreprise. Le repreneur est le seul actionnaire dans l'entreprise mais bénéficie du soutien de ses proches qui ont apporté des fonds pour financer l'opération (« love money »). Le nouveau dirigeant essaie de ne pas mettre d'affect dans son entreprise qu'il souhaite considérer avant tout comme un outil. La réalisation ainsi que l'accomplissement que procurent ses nouvelles fonctions de dirigeant permettent à M. Chapelet de surmonter les désagréments liés à la reprise. En effet, dans cette phase charnière du processus de reprise, le dirigeant fait face à une charge de travail importante ainsi qu'à une certaine précarité, l'entreprise ne générant toujours pas suffisamment de profits pour qu'il puisse se verser de salaire. M. Feld constitue, de par son investissement passé dans la bonne conduite de l'opération et sa présence actuelle dans l'entreprise une partie prenante essentielle à CARBONE. Propriétaire des murs et du bâtiment, le rôle endossé par M. Feld dépasse sa simple position de bailleur. L'entreprise fait appel aux services d'un expert-comptable qui aide

le dirigeant à tenir ses comptes et apporte les conseils juridico-financiers nécessaires à M. Chapelet. CARBONE reçoit le soutien du Conseil Régional qui veille au maintien et au développement du tissu économique de la Région Aquitaine. A ce titre, M. Chapelet bénéficie d'un soutien financier dans la réalisation de l'opération d'achat (sous forme de garanties) et dans le passage de relai (prise en charge d'une partie des salaires versés à M. Feld durant la phase de cohabitation) ainsi que dans son développement (garantie et crédit à taux zéro).

L'industrie des matériaux composite est un secteur où la crédibilité est indispensable pour faire des affaires. Les locaux de l'entreprise CARBONE lui permettent d'être crédible aux yeux de ses partenaires et clients qui voient « *qu'il ne s'agit pas d'un garage aménagé* » comme cela peut être le cas chez certains de ses concurrents. 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 réseau et le bouche-à-oreille sont des ressources cruciales dans ce secteur où « *il est important d'y connaître du monde* ». Les procédures d'appel d'offre nécessitent une expertise qu'on ne possède pas toujours. C'est bien de pouvoir se faire épauler pour cela et le réseau permet d'accélérer et faciliter les choses. Le réseau que possède M. Chapelet constitue une ressource stratégique. C'est grâce à ce dernier qu'il recrute, s'informe des nouvelles innovations, décroche de nouveaux contrats ou améliore sa visibilité. La reprise de l'entreprise CARBONE en est un exemple. L'opération a vu le jour suite à la mise en relation de M. Feld et M. Chapelet par un contact que les protagonistes avaient en commun (Université des Composites de Bordeaux). Ce tiers a permis leur rencontre et la mise en confiance des deux partis. Sur un marché de la cession où, du fait notamment de la crise, les « bonnes » entreprises à vendre sont rares, le réseau occupe une place importante dans la communication de la décision.

Le pari fait par M. Chapelet, de déléguer intégralement la production afin de se consacrer exclusivement à la fonction commerciale a nécessité la réalisation de changements importants au sein de la structure. Ce choix reporte sur Jean D., le responsable atelier et développement, toute la responsabilité quant à la dimension technique du métier de CARBONE. Présent dès le lendemain de la création de la société en 1989, ce dernier apparaît comme un salarié-clé de l'entreprise, véritable gage dans la continuité de l'activité. Il a fallu bousculer les habitudes des salariés pour qui cette prise de responsabilités était une nouveauté et dont l'autonomisation a demandé du temps. Il a fallu ensuite revoir le système de rémunération devenu inadapté afin de s'assurer de

leur implication en les motivant à donner le meilleur d'eux même. L'absence de concurrents sérieux à l'échelle locale permet à l'entreprise d'espérer une croissance considérable dans les années à venir.

Fournisseurs clés (et sous-traitants)		Les échanges		Pouvoir (case à cocher mais faire parler)						Attitude	Commentaires		
Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)		Ce qu'il apporte à l'entreprise (notamment de singulier, ex : légitimité)	Ce que lui apporte l'entreprise (notamment de singulier)	Lui sur l'entreprise						ex : fiable	qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire		
				Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen			Fort	?
CGTech (tissus techniques)	Proximité géographique et possibilité d'acheter au détail			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	pas souple	local, « je ne peux aujourd'hui pas approcher d'autres fournisseurs de ce type du fait du volume de mes commandes »
				Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?		
CHG (résines et mousses)	Proximité géographique et possibilité d'acheter au détail			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	bonne relation	
COMit (communication)	Une meilleure visibilité	Notoriété		Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	bonne relation	« le contact est bien passé, local »
COMPDistri (bandes pré-imprégnées)	Un gain de temps			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?		« ils ne sont que 2 à faire ça en France »
WestDock (résines polyester et mats de verre)		paiement dans les délais		Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?		« local, les seuls à faire ce produit »

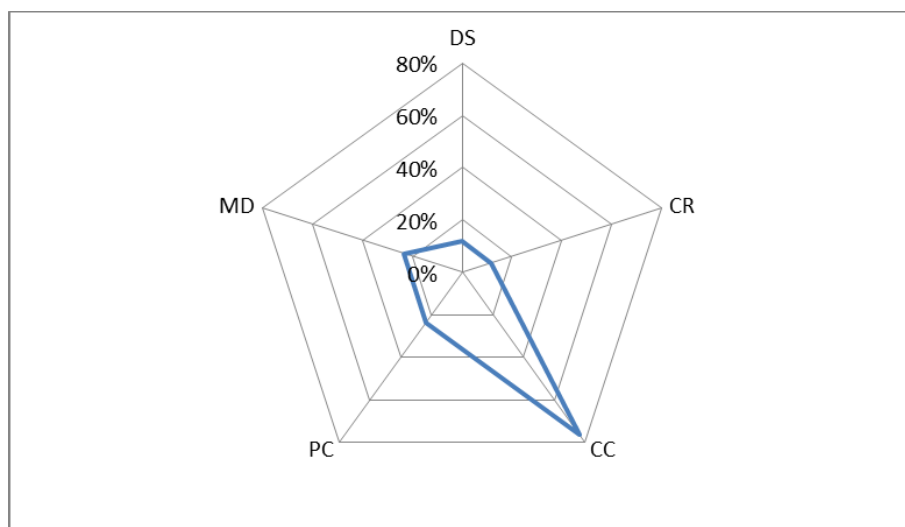
Clients	Les échanges		Pouvoir						Attitude	Commentaires
Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)	Ce qu'il apporte à l'entreprise (notamment de singulier, ex : légitimité)	Ce que lui apporte l'entreprise (notamment de singulier)	Lui sur l'entreprise			L'entreprise sur lui			ex : fiable	qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire
Accordéon (fabrication d'accordéons)	40% du CA, fidélité (20 ans)	Solutions techniques	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?
AutoPièces (aviation)	20% du CA, fidélité	Solutions techniques	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?
Bato (Construction nautique)	Savoir techniques sur les polyester	Sous-traitance, prix compétitifs	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?
AviaTech (aviation)	Perspectives intéressantes (CA potentiel)	Evolution techniques	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?
AeroEquip (aviation)	Aide pour la certification ISO 9001, Fidélité (client de longue date)	Savoir-faire particulier et qualification chez eux	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?
										national

Salariés	Les échanges		Pouvoir						Attitude	Commentaires
	Ce qu'il apporte à l'entreprise (notamment de singulier, ex : légitimité)	Ce que lui apporte l'entreprise (notamment de singulier)	Lui sur l'entreprise			L'entreprise sur lui				
Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)										qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire
Jean D. (Responsable atelier et développement)	savoir-faire technique et ancienneté et expérience (20 ans)	Nouveaux challenges, proximité (habite la région), autonomie	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	Très bonne entente
Eric T. (Technicien Mythicarbon)	Profil intéressant (cyclisme et matériaux composite)	Autonomie, utilisation du matériel	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	Bonne entente
Céline V. (Licence composites en alternance)	Bonne connaissance CAO et certification ISO	Licence en alternance	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	Bonne entente
M. Chapelet (Dirigeant Salarié)	réseau, connaissances, expérience, impulsion	Réalisation et accomplissement	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	Essai de ne pas mettre d'affect dans la relation «l'entreprise est un outil»

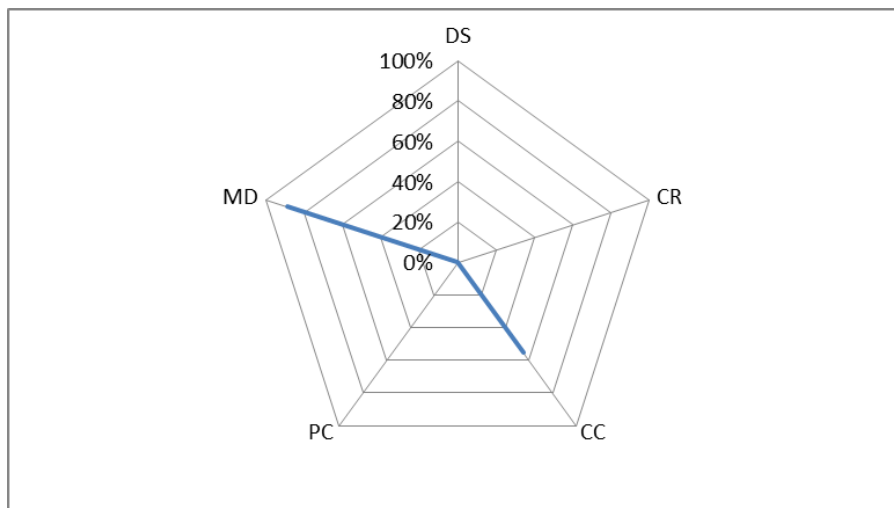
Autres parties prenantes	Les échanges		Pouvoir				Attitude	Commentaires	
	Ce qu'il apporte à l'entreprise (notamment de singulier, ex : légitimité)	Ce que lui apporte l'entreprise (notamment de singulier)	Lui sur l'entreprise		L'entreprise sur lui				
Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)		Conseils juridico-financier	Faible	Moyen	Fort	?		ex : fiable	qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire
			Faible	Moyen	Fort	?			
			Faible	Moyen	Fort	?			
			Faible	Moyen	Fort	?			
Expert-Comptable	Soutien financier (garantie pour le rachat et financement partiel du maintien du cédant durant la transition) et conseil (transmission et développement)	Conseils juridico-financier	Faible	Moyen	Fort	?			« catalyseur de l'opération »
			Faible	Moyen	Fort	?			
			Faible	Moyen	Fort	?			
			Faible	Moyen	Fort	?			
Conseil Régional	Soutien financier (garantie pour le rachat et financement partiel du maintien du cédant durant la transition) et conseil (transmission et développement)	Maintien et développement du tissu économique du territoire	Faible	Moyen	Fort	?			« catalyseur de l'opération »
			Faible	Moyen	Fort	?			
			Faible	Moyen	Fort	?			
			Faible	Moyen	Fort	?			

Synthèse de la comparaison des approches

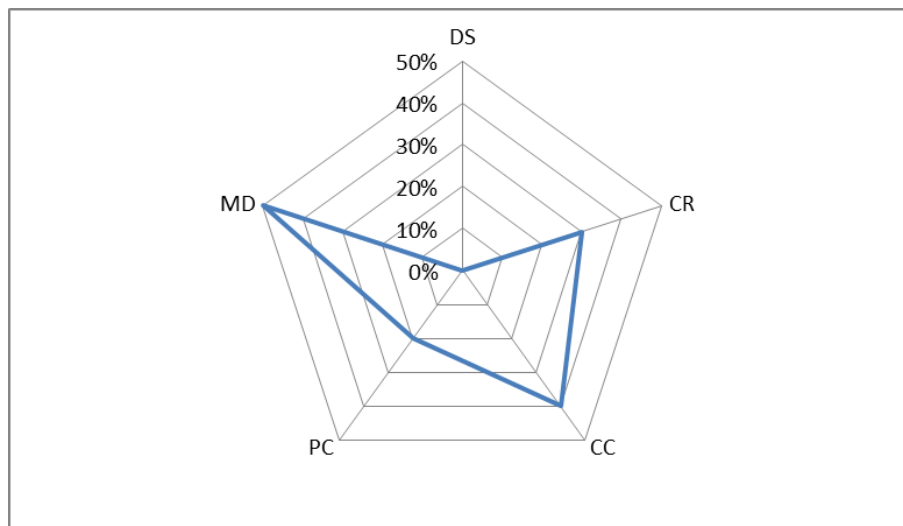
G	Cas CARBONE		DS	CR	CC	PC	MD
Acteurs du projet					X		
Proposition de valeur	Idée d'origine et évolutions				X		
	Marché(s)				X	X	
	Concurrence			X		X	
	Clientèle cible et promesse faite au client			X	X		
Fabrication de la valeur	Identification des ressources	Ressources clés dans la réussite	X				
		Ressources manquantes	X				
		Les locaux			X		
		Le matériel de production			X		
		Les matériaux					X
		Les ressources humaines			X		X
		Les moyens financiers			X		
		Les moyens immatériels			X	X	
		L'organisation			X	X	
	Capacité à les agencer	Organisation et missions du dirigeant			X		X
		Cycle de fabrication			X		
	Capacité à délivrer l'offre				X		X
	Total pour la dimension Génération			2	2	13	4
En pourcentage du nombre d'items			12%	12%	76%	24%	24%



R	Cas CARBONE	DS	CR	CC	PC	MD
Sources et volumes des revenus	Chiffre d'affaires (actuel, tendance)			X		
	Par type de clients			X		X
	Par type de prestations			X		X
Performances	Eléments financiers					X
	Eléments non-financiers			X		X
	Carnet de commandes			X		X
	Suivi de la performance					X
	Investissements					X
	Objectifs					X
	Total pour la dimension Rémunération	0	0	5	0	8
	En pourcentage du nombre d'items	0%	0%	56%	0%	89%



P	Cas CARBONE		DS	CR	CC	PC	MD
Les parties prenantes	Les fournisseurs						X
	Les clients			X	X	X	X
	Les salariés						X
	Le dirigeant						X
	Les autres parties prenantes			X	X		
Conventions	relatives au secteur	Crédibilité vis-à-vis des acteurs			X		
		L'acquisition de clients suit une logique propre au secteur				X	
		Poids du réseau dans le développement de l'entreprise			X		
	relatives à l'entreprise	La relation avec les salariés					X
L'écosystème				X			
Total pour la dimension Partage			0	3	4	2	5
En pourcentage du nombre d'items			0%	30%	40%	20%	50%



BM DE L'ENTREPRISE

VISU

Approche par le cédant

Novembre 2012 – Janvier 2013

Génération :

Après une prépa HEC au lycée Montaigne à Bordeaux, M. Beret intègre l'ESC Toulouse. C'est à son retour du service militaire, qu'il intègre en 1977 le groupe Saint-Gobain où il restera jusqu'en 1981, occupant des fonctions de directeur adjoint au sein de la division bâtiment et isolation. Chassé par un cabinet de recrutement, Claude Beret prendra ensuite la direction régionale d'un fabricant de produits pour toitures qui sera, peu de temps après sa prise de fonction, racheté par le groupe Saint-Gobain. M. Beret pilotera brillamment la restructuration de l'entité et se verra promu en 1990 à la direction internationale du groupe à la Défense. Directeur des exports à la division « Matériaux de construction » de Saint-Gobain, M. Beret ne s'épanouira pas pour autant, la vie parisienne et l'ambiance « *gros siège* »³ n'étant pas sa tasse de thé. De retour dans ses terres natales, Monsieur Beret prend la direction commerciale d'une entreprise toulousaine spécialisée dans la peinture en bâtiment. Le rachat de cette dernière par une entreprise lilloise quelques années plus tard s'accompagnera d'une proposition de mutation au siège social du groupe à Lille. Cet événement constituera le déclic quant à la décision de Monsieur Beret, alors âgé de 53 ans et libéré des obligations universitaires de ses quatre enfants, de se mettre à son compte en créant la société VISU.

Quelques années plus tard, approchant la soixantaine et étant à la tête d'une entreprise saine et dynamique, M. Beret a été contacté par la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) de Bordeaux afin de discuter de la transmission éventuelle de l'entreprise. Dubitatif au départ, M. Beret accepte toutefois et convient d'un rendez-vous avec cette dernière. Cette décision fut motivée tout d'abord par l'absence d'un successeur familial. Ses quatre enfants ont pris des chemins les éloignant soit des métiers du commerce, soit de la région. Enfin, cette décision fut animée par une part de curiosité vis-à-vis de ce que M. Corbet, conseiller en cession-reprise à la CCI, avait à lui proposer. Comprenant qu'il s'agissait peut-être du « *bon moment* » pour vendre l'entreprise qu'il a créé moins de dix ans auparavant, M. Beret accepte de rencontrer plusieurs repreneurs potentiels sélectionnés par son conseiller de la CCI afin de trouver le bon. Le futur cédant n'a pas de profil particulier, il recherche un « *type bien* », quelqu'un avec qui il pourra « *prendre un café dans 10 ans* » et qui lui dira que « *tout se passe bien* ». Il veut être rassuré et sentir que ses efforts ayant permis la création et le développement de VISU ne seront pas vains. Il ne souhaite pas en revanche céder son entreprise à un fonds d'investissement. Quinquagénaire originaire de la région sud-ouest, Patrick Gure apparaît comme le repreneur potentiel, capable de mener à bien ce projet. Diplômé en commerce, il dispose d'une expérience de cadre supérieur au sein d'une société leader de transport de fonds. Un changement de direction l'a amené à quitter son ancienne entreprise peu de temps après avoir obtenu une mutation dans sa région natale. Ce dernier souhaite reprendre une entreprise afin, notamment, de pouvoir rester dans la région. M. Gure est soutenu par sa femme et ses enfants avec qui il a créé par ailleurs une enseigne de bijoux créatifs avant de chercher à reprendre une affaire. M. Beret envisage d'accompagner le repreneur tout au long du processus mais est conscient que la forme que prendra cet accompagnement dépendra du profil et de l'expérience du repreneur. Le dirigeant voit son avenir post-VISU comme actif. Il souhaite continuer à exploiter son réseau en exerçant à son

³ Les passages en italique correspondent à la retranscription des propos tenus par les acteurs.

compte des fonctions de VRP dans ce secteur d'activité et, « *pourquoi pas* », apporter des affaires à VISU. Enfin, le manque de reconnaissance du métier de poseur le motive à envisager sérieusement, une fois dégagé de ses responsabilités et charges de direction, de s'impliquer dans le syndicat national des fabricants et poseurs.

La création de VISU est le résultat d'une opportunité qu'a su saisir M. Beret. En effet, ce dernier prend connaissance, par l'intermédiaire de son réseau, de la volonté d'une entreprise bordelaise, spécialisée dans la fabrication de toiles tendues destinées à la communication, de se séparer de son activité de pose. Claude Beret, séduit par cette activité qu'il perçoit comme étant proche du monde de la peinture qu'il connaît bien, décide de créer VISU en octobre 2006 et reprend deux des poseurs de cette entreprise qui dès lors se spécialise uniquement dans la conception de structures de tension de toiles. Une assistante de gestion est embauchée et rejoint l'équipe. La jeune entreprise s'installe alors aux quais de Braza à côté de cette entreprise qui fabrique les structures en aluminium dont VISU devient le poseur privilégié. Monsieur Beret embauche une assistante de gestion, alors en stage à la CCI le jour où ce dernier s'y rend pour déposer les statuts de son entreprise. La société est rentable dès le premier exercice et n'a cessé depuis de dégager des bénéfices.

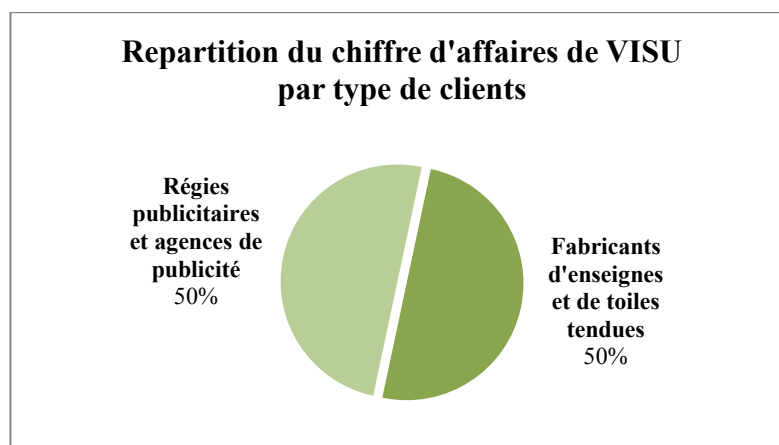
Les trois piliers de l'entreprise VISU sont, aux yeux de son dirigeant, sa prestation de service uniquement sur la pose, son grand savoir-faire sur la toile tendue de très grandes dimensions ainsi que sa notoriété dans le grand Sud-Ouest. L'histoire de l'entreprise connaît un tournant en 2009 lorsque la législation encadrant la publicité en extérieur est renforcée. En effet avec l'avènement de la TLPE (Taxe Locale sur la Publicité Extérieure) et la mise en application progressive des engagements du Grenelle de l'environnement, de nombreuses enseignes durent être changées rapidement, créant une forte demande de prestation de pose d'enseignes classiques. M. Beret décide alors de saisir cette opportunité en élargissant le champ d'action de l'entreprise et en embauchant des poseurs spécialisés dans ce métier. Le slogan de l'entreprise passe ainsi de « VISU solutions toiles tendues » à « VISU solutions installe votre image ». Le marché de la pose d'enseigne est perçu comme très attractif dans la mesure où une demande existe (et s'est même intensifiée depuis les évolutions récentes dans les dispositions légales encadrant l'affichage) rendant la démarche commerciale productive. En revanche, les gros contrats se négocient toujours au niveau des sièges sociaux en région parisienne. Le manque d'organisation de la profession de poseur d'enseignes constitue une opportunité pour VISU qui peut ainsi faire valoir son professionnalisme reconnu dans le métier, mais nuit à la profession qui souffre globalement d'un manque de reconnaissance. La position de force de l'entreprise est facilement visible en consultant l'annuaire de la profession édité par la SNES (Syndicat national de l'enseigne et de la signalétique) où VISU figure en position de prestataire de services quasi exclusif sur le Grand Sud-Ouest. La concurrence est composée essentiellement d'artisans travaillant à leur compte et pour qui la pose est souvent une activité parmi d'autres (serrurerie, électricité...). Par ailleurs, un grand nombre de ces derniers sont des sous-traitants de VISU avec qui le dirigeant entretient de très bonnes relations.

La ressource humaine est aux yeux de son dirigeant l'actif le plus important de l'entreprise VISU dans la création de valeur pour le client. Viennent ensuite les ressources

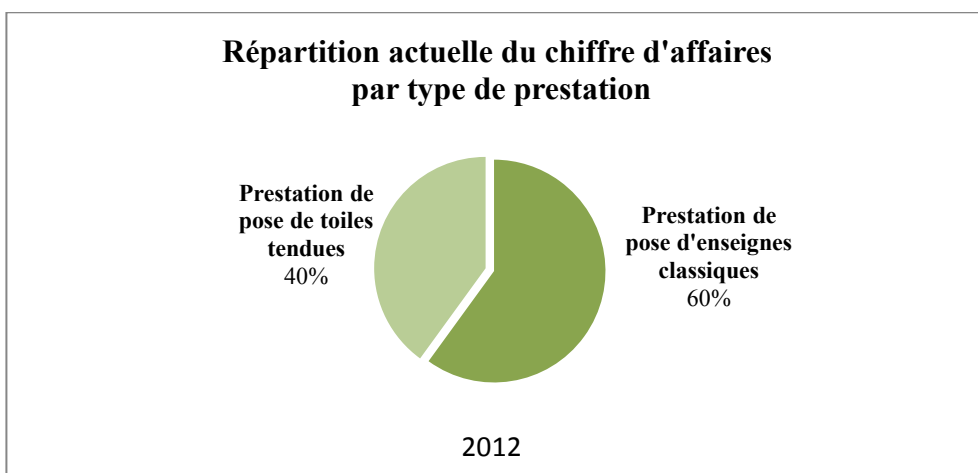
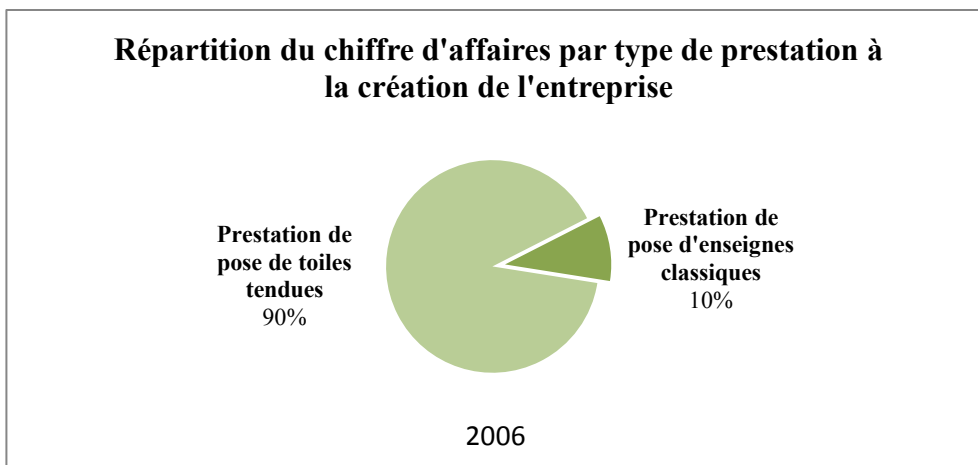
immatérielles telles que la réputation qu'a su forger son dirigeant, les références qui ont fait confiance à l'entreprise, le réseau constitué par ces derniers et enfin la fidélité que témoignent les clients. La trésorerie est au cœur des attentions du dirigeant pour une entreprise qui paie ses fournisseurs à 34 jours en moyenne alors que ses clients ne la règlent qu'à 72 jours en moyenne. L'activité est coordonnée via deux sites (Bordeaux et Toulouse) où l'entreprise possède des locaux. De configurations identiques, le local de Bordeaux accueille en plus le siège de VISU. Cette présence en deux points de la région permet à l'entreprise de disposer d'un périmètre d'action de 200km autour de chacune des villes, offrant un rayonnement allant de la Rochelle à Perpignan. M. Beret est propriétaire du site de Toulouse via une SCI mais reste locataire de celui de Bordeaux. Une opportunité d'expansion vers le sud-est via l'ouverture d'un troisième local à Montpellier est envisageable mais reste à la charge et à la volonté du repreneur, M Beret n'ayant « *plus 30 ans* ». Une difficulté réside dans le turnover important des employés. M. Beret rattache ce turnover, d'une part, à la difficulté du travail de poseur qui implique des horaires décalés et parfois de « *grosses semaines* » et, d'autre part, à une évolution dans les attentes et aspirations des individus qui ne recherchent pas forcément la stabilité et pour qui le salaire n'est pas une motivation. L'entreprise motive ses employés en offrant des salaires attractifs et une structure à taille humaine où chacun est en contact direct avec le patron et le client. Le dirigeant partage son temps à parts égales entre la gestion administrative de l'entreprise et la fonction commerciale, alternant entre Bordeaux et Toulouse. La gestion quotidienne est cependant très chronophage et M. Beret regrette de ne pouvoir, à l'heure actuelle « *sortir* » davantage du bureau et ainsi ramener davantage d'affaires. Cette situation est cependant amenée à changer, M. Beret ayant entrepris une restructuration de l'organisation des postes visant, à terme, à le dégager de ses tâches administratives. Le cycle de fabrication de la valeur suit le schéma suivant : M. Beret prend connaissance d'un besoin chez une entreprise pour lequel il calcule et édite un devis détaillant le tarif pour la prestation de pose ; l'acceptation du devis par le client génère le bon de commande qui déclenche la planification du chantier de pose ; l'entreprise reçoit dans l'un de ses locaux le matériel à poser et se charge de l'amener sur le lieu de pose ; les poseurs réalisent le chantier et prennent des clichés qui seront immédiatement envoyés accompagnés du procès-verbal de pose ; la facture sera éditée et envoyée par la secrétaire qui est présente trois fois par mois à cet effet. Le service peut se limiter à la prestation de pose mais peut aussi inclure, en sous-traitance, la conception graphique, la production de la toile et du cadre de tension. Sur la facture apparaissent en plus les frais de location de nacelles. La force de l'entreprise est qu'elle a un fonctionnement calqué sur le monde du bâtiment mais offert au monde de la communication qui y voit un gage de professionnalisme et de confiance.

Rémunération :

VISU s'adresse essentiellement à deux types de clients. Les fabricants de toiles tendues et d'enseignes représentent 50% du chiffre d'affaires, l'autre moitié provenant de régies publicitaires et d'agences de publicité. L'entreprise décroche en moyenne quatre contrats par an en participant à des appels d'offre. Ces contrats, bien que générant des revenus importants, présentent une attractivité limitée, tant la procédure est lourde et complexe. Claude Beret s'associe ainsi souvent à de gros fabricants afin de bénéficier de leur expertise et des moyens que ces derniers allouent à ce type de procédure. Il est fréquent en effet que dans certaines entreprises de taille importante, il y ait un salarié à temps plein assigné à monter les dossiers de candidatures à des appels d'offre. A titre d'exemple, un contrat a été décroché récemment sur ce schéma avec le centre commercial Mériadeck à Bordeaux. Ce dernier a représenté à lui seul 15% du chiffre d'affaires. Une autre difficulté à remporter des appels d'offre tient au niveau des prix affichés par l'entreprise VISU. Son dirigeant est en effet conscient que l'entreprise n'est pas reconnue pour être bon marché et que ceci pourrait à terme présenter un risque pour le volume d'activité.



La société affiche un chiffre d'affaires annuel variant entre 500k€ et 700k€. Ce chiffre d'affaires provient aujourd'hui majoritairement (60%) de la pose d'enseignes classiques, la pose de toiles tendues ne représentant plus que 40%. Cela est problématique étant donné le positionnement de l'entreprise VISU, dont l'image d'experte dans la pose de la toile tendue pourrait souffrir de cette tendance alors même que cette expertise représentait 90% du chiffre d'affaires en 2006. La société réalise près de 50% de son chiffre d'affaires auprès de 12 clients. M. Beret surveille de très près le pourcentage de chiffre d'affaires que représente son premier client, à savoir une dizaine de pourcents. Cette statistique révèle, en effet, la dépendance envers ce dernier et M. Beret étant bien conscient qu'« *il n'est pas bon de mettre tous ses œufs dans le même panier* » ne souhaite pas voir cette dernière augmenter.



Le carnet de commande n'offre qu'une très faible visibilité, de l'ordre de deux semaines. M. Beret explique ce phénomène par la structure d'un secteur de la communication dont la faiblesse dans l'organisation crée une pression sur les prestataires pour lesquels l'urgence est omniprésente. Les gros contrats obtenus via des procédures d'appel d'offres permettent cependant une meilleure visibilité. Un pan entier des murs dans les bureaux de l'entreprise sont consacrés à ce planning, permettant à M. Beret ainsi qu'à ses collaborateurs de garder ce dernier à portée de vue.

Les résultats de l'entreprise sont jugés globalement bons. La variation du chiffre d'affaires n'est pas l'indicateur que M. Beret privilégie dans son appréciation de la performance de l'entreprise. En effet, il arrive que durant un exercice l'entreprise affiche un chiffre d'affaires important mais pour lequel le recours à la sous-traitance a été tellement élevé que le bénéfice ne sera pas pour autant meilleur. L'entreprise est performante aujourd'hui de par sa capacité à capter les affaires, grâce notamment au réseau dont elle dispose, et à fidéliser les clients. Le rôle de M. Beret dans l'obtention de nouvelles affaires est prépondérant.

M. Beret a entrepris une restructuration de l'organisation des postes visant, à terme, à le dégager de ses tâches administratives. Cela sera possible grâce à l'embauche d'un

logisticien-poseur sur le site de Bordeaux et la mise en place d'un chargé d'affaires sur chacun des pôles qui assumera la responsabilité de sa zone géographique, assurant en autonomie le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Partage :

L'entreprise VISU est une TPE qui possède cependant un réseau considérable de parties prenantes que M. Beret a su fédérer autour de son approche du business. Ce dernier entretient une relation quasi-fusionnelle avec cette entreprise qu'il a créée et vu se développer. L'épanouissement que lui apportent ses fonctions lui permet de tenir le coup malgré des semaines parfois de 70 heures et le temps passé dans les trajets entre Bordeaux et Toulouse. Le dirigeant dispose dans son entourage du soutien de sa famille et notamment de sa femme qui l'appuie dans sa démarche et l'allège dans ses obligations familiales lorsque cela est nécessaire. Le contact avec des amis de longue date et anciens camarades des bancs de l'ESC Toulouse constitue une autre ressource que M. Beret apprécie notamment afin de se confier et de partager ses expériences et parfois les difficultés qu'il rencontre. M. Beret entretient aussi de bonnes relations avec le Président du SNES qu'il a souvent au téléphone et qu'il apprécie beaucoup. Sans prétendre à l'exhaustivité, ces personnes peuvent être perçues comme des exemples d'appuis importants permettant à M. Beret de sortir de la solitude du propriétaire dirigeant de TPE.

On peut distinguer deux types de fournisseurs avec lesquels travaille l'entreprise VISU : les fournisseurs de ressources physiques et les fournisseurs de ressources humaines. Afin de réaliser ses prestations de service de pose, la TPE a besoin de matériels (ex. nacelle) qu'elle loue auprès de Kiloutou ou de Loxam, de toiles et de structures de tension dont la fabrication peut être sous-traitée auprès d'entreprises telles que G-TOILE. M. Beret entretient de bonnes relations avec les différents interlocuteurs. Il connaît bien la directrice de la société G-TOILE qui propose des prix intéressants tout en étant un partenaire fiable et réactif. Les contrats de locations de nacelles sont négociés en direct au siège parisien par M. Beret, permettant à l'entreprise de bénéficier de tarifs avantageux. La prestation de pose peut être assurée, selon le volume d'activité, par les salariés de VISU, par des sous-traitants ou encore par des intérimaires. M. Beret possède un réseau de sous-traitants avec qui il entretient d'excellentes relations. La flexibilité qu'apportent ces derniers à l'entreprise est récompensée par du travail et un accompagnement personnalisé allant, pour certains, jusqu'à la réalisation de la comptabilité et des formalités administratives. Ces sous-traitants sont des artisans qui travaillent à leur compte et dont la pose d'enseignes n'est qu'une activité parmi d'autres. Ils peuvent ainsi être électriciens ou serruriers et sont parfois d'anciens salariés de VISU devenus auto-entrepreneurs. Le recours à l'intérim se fait via deux agences locales, situées respectivement à Bordeaux et à Toulouse ainsi que par le biais d'un réseau national. L'entreprise Randstadt est ainsi un fournisseur de main-d'œuvre pour l'entreprise VISU en plus d'être l'une de ses clientes en ce qui concerne la prestation de pose de ses enseignes.

La société VISU possède un nombre relativement important de clients de taille très variable. Près de la moitié de ses revenus provient de douze clients et les quatre plus importants représentent près de 40% du chiffre d'affaires. La société RC, une référence dans

le secteur de la fabrication d'enseignes, constitue le premier client de VISU en termes de volume de chiffre d'affaires. M. Beret entretient de très bonnes relations avec son dirigeant qui assure par ailleurs la présidence du syndicat de la profession (SNES). Cette collaboration permet à M. Beret d'accéder à des affaires dans tout le Grand Sud-Ouest en bénéficiant du réseau commercial de son client pour qui il est souvent le prestataire privilégié. Certains clients jouent un rôle important dans la réputation de VISU. A titre d'exemple, le fait de travailler pour un grand groupe tel que JC Decaux permet à la société de renforcer son image de professionnalisme et de décrocher ainsi plus facilement d'autres contrats.

L'entreprise propose des salaires attractifs et un cadre humain à ses salariés. Le travail reste cependant éprouvant, les horaires étant souvent décalés et les semaines chargées. Le salarié est ainsi en contact direct avec un dirigeant à son écoute et les clients. La société souffre cependant d'un turnover important qui complique le fonctionnement optimal de l'entreprise et mobilise une part non négligeable de l'emploi du temps de son dirigeant. M. Beret a entrepris de rendre son entreprise plus autonome. A cette fin, chaque site possède un chargé d'affaires qui est amené, à terme, à travailler en parfaite autonomie, M. Beret coordonnant la marche globale de l'entreprise et se consacrant à apporter des affaires. Cette nouvelle organisation permettra au dirigeant de « *sortir du bureau* » où, encore à ce jour, les tâches administratives occupent la quasi-totalité de son temps.

L'entreprise est affiliée au syndicat de la profession (SNES) dans lequel M. Beret souhaite augmenter son implication pour permettre notamment une meilleure reconnaissance du métier de poseur. Ce syndicat lui offre une certaine visibilité via la publication de l'annuaire de la profession où VISU apparaît en position de force sur la région. Le réseau constitué par cette association est aussi une ressource importante pour une activité où les relations d'homme à homme jouent un rôle certain dans l'obtention d'affaires. M. Beret reçoit le soutien de la CCI de Bordeaux dans le cadre de la préparation à la transmission. Son conseiller, M. Corbet, l'accompagne dans la démarche de préparation à la cession (valorisation, exploitation des pistes possibles...) et lui sélectionne des repreneurs potentiels que ce dernier rencontre. M. Beret reconnaît que sans l'action de M. Corbet, le problème de la transmission ne serait encore qu'au stade de la réflexion. Le dirigeant reçoit enfin le soutien de son expert-comptable qui l'accompagne et le conseil dans ses fonctions de direction en lui permettant notamment d'avoir une visibilité sur les performances de l'entreprise.

Les grandes entreprises qui forment la principale cible de clientèle de l'entreprise VISU possèdent un mode de fonctionnement spécifique. Tout se décide au niveau du siège et le responsable présent sur les lieux de l'intervention n'a souvent aucun pouvoir de décision sur le choix du prestataire. Décrocher des contrats de prestation de pose nécessite de pouvoir rencontrer les décideurs. Il faut pour cela connaître du monde et être visible et reconnu auprès des clients mais aussi des agences de communication qui réalisent les supports et ont souvent un pouvoir de décision dans le choix du prestataire.

L'entreprise VISU se trouve, comme le souligne son dirigeant, entre deux mondes : celui du bâtiment et celui de la communication (cf. figure 1). En effet, les horaires y sont atypiques avec des prestations souvent effectuées à des créneaux décalés très tôt le matin ou

en pleine nuit. Les conditions de travail sont difficiles, avec des interventions sur des nacelles à plusieurs mètres du sol quelles que soient les conditions météorologiques. Le rythme de travail est intense avec des semaines très chargées modulant fortement d'un mois à l'autre du fait du fonctionnement par appel d'offres. La société évolue par ailleurs dans le monde de la communication avec des prestations souvent programmées dans l'urgence, des modifications de dernière minute et des délais imprévisibles avec certaines agences de publicité. Chacun de ces « univers » possède son mode de fonctionnement, ses règles plus ou moins explicites, autrement dit ses conventions. Une force de l'entreprise est de posséder les connaissances et les savoir-faire lui permettant d'évoluer dans cette jonction, chose qui peut être délicate pour un artisan travaillant à son propre compte. La capacité de son dirigeant à mobiliser un réseau de parties prenantes possédant des ramifications dans chacun de ces domaines apparaît comme un élément important dans la réussite de l'entreprise.

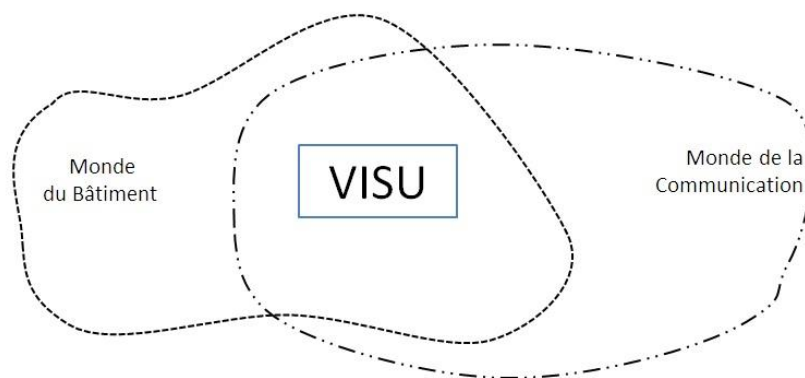


Figure 1 - Positionnement de l'entreprise VISU selon M. Beret

M. Beret dirige son entreprise comme s'il s'agissait de sa famille. Il est tolérant avec ses salariés de qui il n'attend pas la perfection mais plutôt des efforts. Il attend de ces derniers qu'ils lui disent tout et qu'ils soient sincères. Lorsqu'un chantier se passe mal, le dirigeant veut le savoir et estime que le bon fonctionnement de l'entreprise implique davantage que de simples rapports marchands au sein de l'entreprise. Il n'y a pas de distance entre les salariés et le dirigeant, les rapports sont francs et directs. Il arrive que le ton monte mais cela permet de remettre les choses à plat et de ressouder les liens.

L'évolution de l'environnement légal tend à stimuler le marché ainsi qu'à en modifier la structure. L'attention croissante portée par la société à des notions de pollution visuelle notamment devrait faire baisser la demande pour les grandes toiles tendues au profit de la pose d'enseignes plus classiques. Cette tendance devrait s'accélérer avec l'augmentation du taux de la taxe s'appliquant à la superficie des supports publicitaires.

Fournisseurs clés (et sous-traitants)		Les échanges		Pouvoir				Attitude	Commentaires
Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)		Ce qu'il apporte à l'entreprise (notamment de singulier, ex : légitimité)	Ce que l'entreprise lui apporte (notamment de singulier)	Lui sur l'entreprise		L'entreprise sur lui		ex : fiable	qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire
				Faible	Moyen	Fort	?		
Sous-traitants		Flexibilité	Affaires, affaires inaccessibles autrement (contrats négociés au siège) et plus pour certains (déclaration fiscale et comptabilité)	Faible	Moyen	Fort	?		
G-TOILE (Imprimeur de toiles)		Prix intéressants et réactivité	CA, fidélité	Faible	Moyen	Fort	?	fiable	Bonne relation avec la dirigeante
Loueurs de matériel de pose (Kiloutou et Loxam)		Bonne présence sur le territoire et prix	CA	Faible	Moyen	Fort	?		Négociation de contrats nationaux directement sur Paris
Agence d'intérim (1 par site et 1 nationale)		Flexibilité et capacité à répondre à la demande	CA	Faible	Moyen	Fort	?		Randstadt est à la fois un fournisseur et client et avec qui un contrat national a été négocié

Clients	Les échanges		Pouvoir						Attitude	Commentaires
Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)	Ce qu'il apporte à l'entreprise (notamment de singulier, ex : légitimité)	Ce que l'entreprise lui apporte (notamment de singulier)	L'entreprise sur lui						ex : fiable	qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire
RC (Fabricant d'enseignes)	Apporteur d'affaires (réseau de commerciaux dans toute la France), « toute l'activité Grand Sud- Ouest est pour nous »	Connaissance du produit et complémentarité. Connaissance de la région.	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	10% du CA. « C'est un chiffre que je surveille de très près et que je ne veux pas voir s'agrandir »
			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	
			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	
			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	
JC DECAUX (Loueur d'espaces publicitaires)	Réputation	Connaissance du produit	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	8-10% du CA. « Il faut qu'ils ressentent qu'ils sont importants »
DELTA (Fabricant de Systèmes de tension de toiles)	Apporteur d'affaires	Professionalisme	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	8-10% du CA.
V PUB (Agence de Pub)	Diversification et réduction du risque de dépendance	Expertise	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	6-10% du CA. « Agence parisienne de chez parisienne »

Prestataires divers	Les échanges		Pouvoir						Attitude	Commentaires		
Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)	Ce qu'il apporte à l'entreprise (notamment de singulier, ex : légitimité)	Ce que l'entreprise lui apporte (notamment de singulier)	Lui sur l'entreprise			L'entreprise sur lui			ex : fiable	qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire		
Assistante comptable	gestion de la facturation		Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	très bonnes relations	Est présente 3 jours par mois
Expert-Comptable (Toulouse)			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	très bonnes relations	
Lionel Corbet (CCI de Bordeaux)	Accompagnement dans la transmission et déclic quant à la décision de céder	Une bonne entreprise à reprendre	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	très bonnes relations	
Crédit Agricole de Toulouse	Un service réactif	Un bon client	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort		Très bonnes relations	

Actionnariat	Les échanges		Pouvoir						Attitude	Commentaires
Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)	Ce qu'il apporte à l'entreprise (notamment de singulier, ex : légitimité)	Ce que l'entreprise lui apporte (notamment de singulier)	Lui sur l'entreprise			L'entreprise sur lui			ex : fiable	qu'ajouteriez- vous à propos de ce partenaire
			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen		
Claude Beret (96%)	Retour sur investissement	Temps et énergie	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	
4 enfants (1% chacun)	Soutien familiale	Subvient aux besoins	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	

BM DE L'ENTREPRISE

VISU

Approche par le repreneur

Novembre 2012 – Janvier 2013

Génération :

Patrick Gure, 53 ans, est marié et a 3 enfants. Diplômé de Dauphine, il travaille tout d'abord 8 ans pour Véolia Propreté dont 4 ans à Paris et 4 ans à Bordeaux. Il rejoint ensuite le groupe Brinks, spécialisé dans le transport de fonds où il reste pendant près de 17 ans. D'abord responsable commercial de la partie Sud-Ouest, M. Gure est ensuite nommé directeur régional à Nantes pour toute la façade Bretagne et le Pays de la Loire pour l'activité de gardiennage et la sûreté aéroportuaire. Promu directeur de toute la branche Sécurité, Gardiennage et Sûreté aéroportuaire, ce dernier s'installe 3 ans à Paris d'où il a la responsabilité de près de 2500 personnes. Une mutation le ramène à Bordeaux où il occupe le poste de directeur régional du transport de fonds pour le grand Sud-Ouest (zone allant de Bordeaux à Toulouse). Le changement de direction de cette entreprise engendre une restructuration en profondeur et M. Gure se retrouve à la porte du jour au lendemain. Il se consacre alors pendant près de 2 ans à aider sa femme et sa fille à monter leur entreprise de fabrication et de vente de bijoux artisanaux qui connaît depuis un large succès avec l'ouverture de 3 boutiques en France. Cette période de transition lui fait prendre conscience qu'à plus de 50 ans, faibles sont les chances de se voir offrir l'opportunité d'occuper des fonctions d'un même niveau de responsabilité dans la région. Devant le succès de cette expérience entrepreneuriale, M. Gure s'interroge et n'ayant pas d'idées précises de concept à lancer, envisage de reprendre une entreprise. Cette option entrepreneuriale apparaît idéale, lui permettant de mettre à profit son expérience professionnelle et notamment ses compétences de direction tout en restant dans la région. C'est ainsi que M. Gure, soutenu et encouragé par son épouse, se rapproche de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) de Bordeaux afin d'étudier les opportunités qui s'offrent à lui en termes de reprise d'entreprise.

M. Beret a un profil présentant de nombreux points communs avec celui de M. Gure. Les deux hommes ne sont pas des techniciens ou des ingénieurs mais plutôt des généralistes formés à la gestion d'entreprise et au marketing commercial. Leurs expériences professionnelles les ont conduits à occuper des fonctions de direction dans de grands groupes et le désir d'être son propre patron et de rester dans la région les a poussé à entreprendre. Au départ, M. Beret ne souhaite pas vendre, c'est Lionel Corbet qui l'en convainc. S'intéressant à des entreprises à potentiel dont le dirigeant approche l'âge de la retraite, le conseiller à la CCI contacte alors M. Beret afin de lui proposer une évaluation et un accompagnement en vue de préparer la transmission de son affaire. M. Beret accepte et c'est ainsi que tout commence. Au fur et à mesure que la procédure avance, M. Beret montre des signes de fatigue, exaspéré par la gestion du personnel notamment, et se réjouit à l'idée de passer le relai face au rythme et la charge de son travail de dirigeant. VISU est la quatrième entreprise que M. Gure étudie en vue d'une reprise. Au moment de la première rencontre, M. Beret étudiait le cas de plusieurs repreneurs potentiels. Ce dernier avait reçu le curriculum vitae de M. Gure et, intéressé, avait souhaité le rencontrer en personne. Le courant est bien passé entre les deux hommes qui, partageant de nombreux points communs, ont très vite sympathisé. Cette première rencontre a été l'occasion pour M. Gure de présenter son parcours à M. Beret qui satisfait, a accepté de passer à l'étape suivante en ouvrant les portes de son entreprise. M. Gure souhaitant travailler avec son propre expert-comptable, une phase d'évaluation et de négociation s'est entamée

faisant intervenir les deux experts-comptables, travaillant respectivement, pour le cédant et le repreneur. M. Gure a passé beaucoup de temps à étudier la cible en accédant notamment à ses données confidentielles. Cette phase d'évaluation et de négociation a nécessité 10 mois pour amener les deux protagonistes, accompagnés de leurs conseillers, à s'accorder sur un prix où chacun y trouvait son compte. M. Beret et M. Gure ont convenu d'une période de transition de 3 mois où, cédant et repreneur cohabiteraient ensemble dans l'entreprise. Au-delà de cette période, M. Beret propose à M. Gure de maintenir le contact en travaillant pour ce dernier en tant qu'apporteur d'affaires.

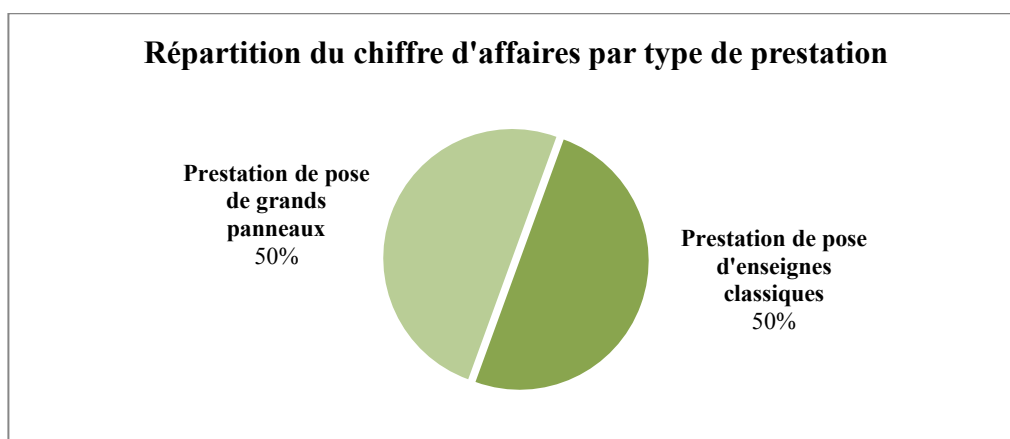
Le métier de l'entreprise VISU est la prestation de services dans l'installation de surfaces publicitaires. Entre bâtiment et communication, l'entreprise se positionne à la jonction de ces deux secteurs. M. Gure ne connaît pas l'histoire de l'entreprise. L'entreprise VISU évolue sur une activité pour laquelle il semble exister un marché porteur. La société traite essentiellement avec des clients nationaux et quelques clients locaux mais de manière plus anecdotique. Ces clients nationaux sont de grands comptes avec lesquels les contrats sont négociés pour la plupart en relation avec le siège situé en région parisienne mais pour une prestation réalisée dans le sud-ouest. L'entreprise possède un concurrent localement qui est bien installé mais qui ne se positionne pas sur le même créneau que VISU. Cette entreprise, que M. Beret connaît bien traite pour de petites entités localement alors que l'entreprise VISU traite principalement avec des enseignes nationales. Sur ces deux activités, l'approche n'est pas la même. L'absence de concurrence solide permet d'envisager le développement de l'entreprise sur certaines régions. M. Beret estime qu'il est ainsi possible pour l'entreprise VISU d'ouvrir une antenne vers Béziers, Montpellier ou Perpignan et propose à M. Gure son aide. En revanche, d'autres régions ne sont pas envisageables, telles que la Bretagne. M. Gure suppose que M. Beret y possède éventuellement des amis en activité et ne souhaite pas les concurrencer. VISU est bien implantée dans le Sud-Ouest et semble jouir, au niveau national, d'une position de représentant de cette région pour ce type de prestation.

M. Beret est la ressource centrale de l'entreprise VISU. Entrepreneur à l'origine de son succès, il possède tous les contacts permettant son bon fonctionnement. Il a su s'entourer de personnes sur Bordeaux et Toulouse mais il est la seule ressource réellement irremplaçable de l'entreprise. Cette situation pose d'ailleurs problème à M. Gure qui y voit une faiblesse compliquant la transmission. M. Beret en est conscient et propose au repreneur potentiel de travailler pour lui en tant qu'apporteur d'affaires une fois la période de cohabitation terminée. Cette proposition semble convenir au repreneur qui comprend l'intérêt qu'y voit le cédant et envisage les bénéfices qu'il pourrait en tirer. M. Beret fait appel à des intérimaires qui souvent ne sont pas fiables. Cela pose problème dès lors que les prestations ne peuvent pas être réalisées s'il manque l'un des poseurs. La politique de rémunération ne comprend pas de systèmes de primes et présente des salaires d'un niveau normal. L'entreprise dispose de deux locaux, un à Toulouse dont M. Beret est propriétaire et l'autre que la société loue à Bordeaux. Cela permet à l'entreprise de rayonner sur une zone allant de la Rochelle jusqu'aux environs de Perpignan. VISU possède aussi des véhicules utilitaires permettant de transporter les poseurs et leurs outillages. Les nacelles et autres engins de chantier dont elle a besoin sont loués auprès d'enseignes spécialisées. En tant que prestataire de pose, la question des matières

premières ne se pose pas. L'entreprise n'a pas particulièrement de problèmes de trésorerie et possède un faible niveau d'endettement. VISU jouit d'une bonne réputation et apparaît comme le représentant dans la région sur son métier. Le réseau du cédant constitue une ressource cruciale dans son succès. M. Beret consacre une grande partie de son temps à de la gestion administrative. Ce dernier juge ces tâches chronophages et a entrepris des démarches pour s'en décharger. Cela passe par des embauches, une réorganisation du travail et de la délégation. La mission principale du dirigeant est la prospection afin de remplir le carnet de commandes. A réception d'une commande, M. Beret négocie avec le client pour que les supports soient livrés directement sur le lieu de la pose. Il programme alors l'intervention en se laissant une marge de sécurité d'un ou deux jours au cas où la livraison prenne du retard. Ce mode de fonctionnement convient à M. Beret qui souhaite éviter tout stockage dans ses locaux qui impliquent une perte de temps considérable (chargement et transport des supports). Le dirigeant envoie alors un de ses techniciens poseurs et fait appel si besoin à un artisan dans la zone de pose pour l'assister. Le professionnalisme reconnu de l'entreprise associé au charisme de son dirigeant lui permettent de décrocher les contrats.

Rémunération :

L'entreprise génère un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 600-700k€. L'intégralité des revenus de l'entreprise provient de clients « *grands comptes* ». Il s'agit de grands groupes de l'optique (ex. Alain Afflelou ou ses concurrents), de la construction (ex. Lapeyre) ou encore du travail temporaire. Les contrats se négocient souvent à Paris directement auprès du siège de l'entreprise. A l'origine, l'entreprise VISU réalisait l'intégralité de son chiffre d'affaires sur la prestation de pose de grands panneaux. A l'heure actuelle, le chiffre d'affaires se partage en deux parts égales entre la prestation de pose de grands panneaux et la pose d'enseignes plus petites.



L'entreprise VISU est saine financièrement et affiche une bonne performance financière. Avec un chiffre d'affaires stable depuis 3 ans, elle dispose d'un bon fonds de roulement et d'un faible taux d'endettement. Par ailleurs, l'étude fournie à ce sujet par la CCI de Bordeaux rejoint les conclusions de celle réalisée par l'expert-comptable de M. Gure. Le prétendant à la reprise se veut rassuré, estimant que l'évaluation lui a permis de vérifier qu'il « *n'y avait pas de loup* ».

Le carnet de commandes de l'entreprise offre une visibilité à environ deux semaines. Les chantiers sont souvent programmés dans l'urgence notamment lorsque les créatifs tardent à envoyer les supports à l'imprimeur qui les expédie en retard et ainsi de suite. L'entreprise se doit d'être flexible afin de s'assurer la satisfaction du client. M. Gure juge la performance non-financière de l'entreprise comme bonne. En effet, le charisme de son dirigeant à la tête d'une bonne équipe permet à la structure de prospérer. Le bon climat qu'il semble y régner en est une preuve visible. M. Gure n'est cependant pas allé vérifier l'importance de la notoriété dont bénéficie l'entreprise auprès de ses concurrents ou partenaires.

Le cédant a entrepris des changements dans l'organigramme de son entreprise en vue notamment de la préparer à fonctionner sans lui. Cela constitue un investissement dans la mesure où ça se traduit par l'embauche d'un technicien possédant de l'expérience dans la gestion d'une équipe et la promotion d'un technicien de pose possédant, aux yeux de M. Beret, les compétences recherchées de gestionnaire. L'objectif est de disposer de deux « *lieutenants* » sur qui le dirigeant peut se reposer pour la gestion opérationnelle de VISU afin de pouvoir se consacrer à la gestion commerciale.

Partage :

M. Beret occupe une place centrale dans l'entreprise. Il s'agit d'un homme qui impose le respect et qui commande ses équipes avec fermeté mais affection. Il dispose d'un vaste réseau permettant de remplir le planning d'interventions de l'entreprise. Son travail l'occupe jusqu'à 70 heures par semaine et il semble épanoui par ce qu'il fait bien qu'il montre des signes de fatigue. M. Gure n'a pas eu la possibilité durant les 10 mois d'évaluation et de négociation d'échanger avec les salariés de l'entreprise. Les entrevues avec M. Beret étaient quasi-systématiquement programmées en dehors des heures de travail ou lorsque les salariés étaient en intervention. Les rares fois où M. Gure les a croisés dans les locaux de VISU, ce dernier a dû se faire passer pour un fournisseur ou un client potentiel, le dirigeant souhaitant garder secret son souhait de transmettre. Le cédant veille à maintenir cette confidentialité tout au long du processus de transmission. La société VISU travaille essentiellement avec des clients « *grands comptes* ». M. Gure n'a pris connaissance que des noms ainsi que de la part occupée par chacun d'entre eux en termes de chiffre d'affaires⁴. Les douze premiers clients représentent près de la moitié du chiffre d'affaires de l'entreprise. Il s'agit de grands groupes dont le siège se situe souvent à Paris. L'autre moitié du chiffre d'affaires est réalisée auprès d'enseignes locales. Les fournisseurs n'occupent pas une place importante dans le fonctionnement de l'entreprise. M. Gure n'a pas éprouvé le besoin de prendre connaissance de ces derniers. M. Beret appartient au syndicat régissant les métiers de l'enseigne publicitaire. Ce dernier souhaite y occuper une plus grande place à l'avenir afin de participer notamment à la reconnaissance du métier de poseur. Le dirigeant est épaulé de son expert-comptable qui l'aide à prendre les bonnes décisions. Le dirigeant est accompagné par M. Corbet, conseiller à la CCI, dans la préparation et la conduite du processus de transmission de l'entreprise.

Travaillant essentiellement avec des grands groupes possédant leurs sièges en région parisienne, l'obtention des contrats de prestation de pose nécessite une approche adaptée. La prospection et la négociation ne pouvant pas se faire au niveau local, M. Beret doit donc réaliser des déplacements fréquents afin de rencontrer les bons interlocuteurs. L'accès à ces derniers se fait grâce au réseau qu'a su se constituer M. Beret au fil du temps et qui comporte tant des régions et des agences publicitaires que des représentants du syndicat professionnel dans lequel il est, par ailleurs, très actif.

L'entreprise VISU intervient sur un secteur qui constitue un mix entre le monde de la communication et celui du bâtiment. Il s'agit cependant d'un prestataire de services avant toute chose évoluant dans un « *monde particulier* » proche du terrain et où il faut une certaine proximité avec les techniciens.

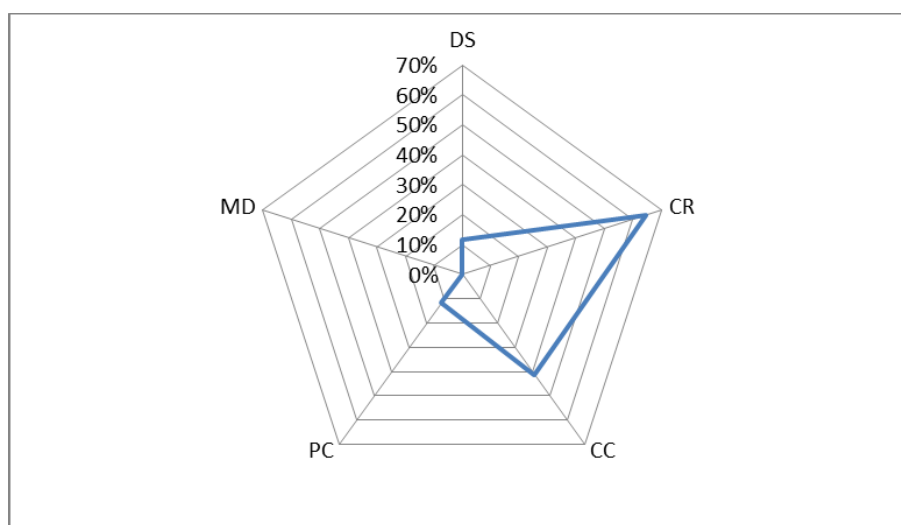
Le fonctionnement de l'entreprise dépend en grande partie de son dirigeant. Sa capacité à diriger ses employés, notamment à distance, repose sur la légitimité qu'il a acquise au fil du temps. M. Beret semble très attaché à ses salariés qu'il dirige avec fermeté et affection à la fois, à la manière d'un père de famille. Il sait convaincre en usant de son charisme et il est difficile de lui dire non. Enfin, son réseau dont il fait bénéficier l'entreprise

⁴ « C'était juste les clients et le CA c'est tout, je n'ai pas été au-delà car après au-delà on signe un protocole »

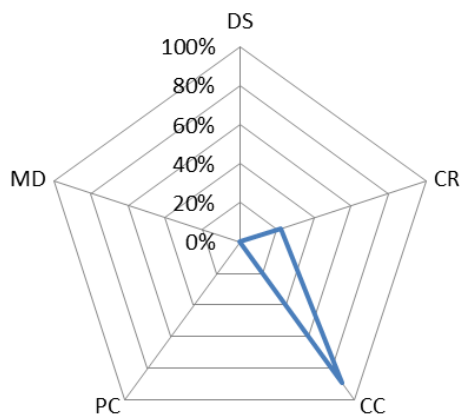
apparaît comme une ressource cruciale sans laquelle l'entreprise ne pourrait générer le niveau de revenu actuel.

Synthèse de la comparaison des approches

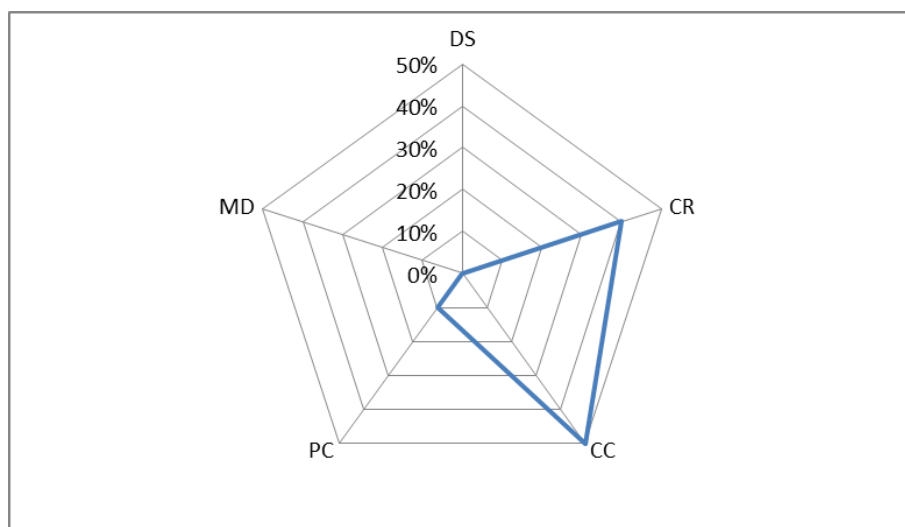
G	Cas VISU		DS	CR	CC	PC	MD
Acteurs du projet					X		
Proposition de valeur	Idée d'origine et évolutions			X			
	Marché(s)			X			
	Concurrence			X			
	Clientèle cible et promesse faite au client			X			
Fabrication de la valeur	Identification des ressources	Ressources clés dans la réussite		X	X		
		Ressources manquantes		X			
		Les locaux			X		
		Le matériel de production		X			
		Les matériaux			X		
		Les ressources humaines	X	X	X	X	
		Les moyens financiers		X			
		Les moyens immatériels			X	X	
	Capacité à les agencer	L'organisation		X			
		Organisation et missions du dirigeant			X		
	Cycle de fabrication			X			
	Capacité à délivrer l'offre		X				
Total pour la dimension Génération			2	11	7	2	0
En pourcentage du nombre d'items			12%	65%	41%	12%	0%



R	Cas VISU	DS	CR	CC	PC	MD
Sources et volumes des revenus	Chiffre d'affaires (actuel, tendance)			X		
	Par type de clients		X			
	Par type de prestations			X		
Performances	Eléments financiers		X	X		
	Eléments non-financiers			X		
Carnet de commandes				X		
Suivi de la performance				X		
Investissements				X		
Objectifs				X		
Total pour la dimension Rémunération		0	2	8	0	0
En pourcentage du nombre d'items		0%	22%	89%	0%	0%



P	Cas VISU		DS	CR	CC	PC	MD
Les parties prenantes	Les fournisseurs			X			
	Les clients			X			
	Les salariés			X			
	Le dirigeant				X		
	Les autres parties prenantes				X		
Conventions	relatives au secteur	Le poids du réseau dans l'obtention d'affaires			X		
		Une activité à la jonction entre deux mondes			X		
	relatives à l'entreprise	La relation avec les salariés			X	X	
L'écosystème	L'entreprise s'inscrit au sein d'un écosystème composé d'acteurs			X			
Total pour la dimension Partage			0	4	5	1	0
En pourcentage du nombre d'items			0%	40%	50%	10%	0%



BM DE L'ENTREPRISE

AIR

Approche par le cédant

Mars - Avril 2013

Génération :

Agé de 67 ans, M. Kern a commencé « *tout en bas* »⁵ en tant que technicien de maintenance de photocopieurs. Sans diplômes, ce dernier a su convaincre la PME spécialisée dans l'installation et l'entretien de photocopieurs de l'embaucher. Dynamique et ambitieux, M. Kern gravit les échelons rapidement et devient gérant de l'entreprise au bout de 8 ans. Le propriétaire, alors âgé, met en vente la société mais le prix proposé est bien trop important pour M. Kern qui se voit refuser le soutien des banques. Au rachat de l'entreprise par un tiers, la cohabitation avec le nouveau gérant ne se passe pas bien, M. Kern vivant mal de redevenir technicien. M. Kern décide alors d'entreprendre avec un ami et crée une société de services dans les télécoms. Faute de résultats suffisants, cette activité prend malheureusement fin prématurément après seulement 2 années de fonctionnement. M. Kern s'associe alors avec son cousin et crée une société d'entretien des systèmes aérauliques. Son associé apporte l'expertise du métier et le forme alors que M. Kern apporte ses compétences de gestionnaire. La structure dirigée par les deux hommes grandit et prospère. M. Kern est en charge de la dimension commerciale et son cousin de l'aspect technique. Au décès de ce dernier, M. Kern rachète ses parts et devient le seul dirigeant de cette entreprise employant alors près de 15 personnes. Onze ans plus tard, M. Kern souhaite vendre sa société pour profiter de sa retraite qu'il estime « *bien méritée* ». M. Kern entretient une relation quasi fusionnelle avec son entreprise. L'absence de loisirs le pousse même à venir y faire un tour le weekend et pendant la période de fermeture annuelle. Toute sa vie est tournée autour d'AIR qu'il considère comme sa deuxième femme. M. Kern a bénéficié du soutien inconditionnel de son épouse qui s'est énormément investie dans l'entreprise bien que cela n'ait pas été officialisé. Elle a souvent endossé le rôle du médiateur et a permis de débloquer de nombreux conflits.

Le repreneur, M. Gac, est un quarantenaire en reconversion souhaitant devenir son propre patron. Il s'agit de quelqu'un de sérieux, appliqué et très intelligent. M. Gac fait preuve de beaucoup de courage en reprenant une société de la taille d'AIR évoluant, qui plus est, sur un secteur lui étant étranger. Le désir d'être son propre patron est la motivation principale poussant l'entrepreneur à racheter la société de M. Kern. Ce dernier est très appliqué et met beaucoup de bonne volonté et d'efforts à endosser son nouveau rôle de patron. M. Gac bénéficie de l'aide de son épouse qui l'accompagne et le soutient dans sa démarche. Ce soutien lui permet de se dégager de ses obligations afin de se consacrer pleinement à la reprise. M. Kern estime cependant que M. Gac doit rester vigilant parce que ce soutien ne peut être que temporaire au risque de nuire au couple.

M. Kern a bénéficié de l'accompagnement de son cabinet d'expertise comptable dans la préparation et la conduite du processus de cession. Une juriste et un expert-comptable lui ont permis de valoriser son entreprise, de la préparer à la transmission et de rencontrer des repreneurs potentiels. La mise en relation avec M. Gac s'est cependant faite par le biais d'une connaissance commune aux deux hommes. M. Kern estime que transmettre est un processus délicat et douloureux. Se préparer à quitter son entreprise l'a mis face à la réalité et à envisager la retraite. L'entrepreneur a mis du temps à l'accepter mais la bonne entente avec M.

⁵ Les passages en italique correspondent à la retranscription des propos tenus par les acteurs.

Gac a permis de faciliter les choses. M. Kern souhaite que la transmission se passe bien et qu'elle permette à l'entreprise d'en ressortir renforcée. Pour cela, M. Kern accompagne le repreneur en lui transmettant toutes les clés du métier afin qu'il puisse s'en sortir tout seul à son départ. M. Kern apprécie M. Gac en qui il voit quelqu'un de travailleur et de sérieux.

L'objectif de M. Kern en créant la société AIR était de proposer un service complet et professionnel. Etre réactif et proche du client permirent de capter et de fidéliser durablement une clientèle en quête d'un prestataire sérieux et fiable. L'entreprise a été créée en 1993 avec une seule offre au départ, à savoir l'entretien des systèmes aérauliques. Elle s'est diversifiée en proposant en 2008 des prestations d'audit et de contrôle de la qualité de l'air. Vingt ans après sa création, la société se positionne comme une experte de la qualité de l'air en déclinant cette expertise autour de deux axes: une activité d'audit et de contrôle de la qualité de l'air et une offre de service d'entretien d'installations aérauliques et frigorifiques. L'entreprise AIR se positionne sur le marché des industries thermiques, aérauliques et frigorifiques. Il s'agit d'un grand marché globalement stable et bien structuré. Une attention croissante portée à la santé au travail permet de dynamiser ce marché notamment par le renforcement des législations régulant la qualité des systèmes aérauliques et frigorifiques. La société AIR possède de nombreux concurrents sur son activité d'entretien des réseaux aérauliques. Cette concurrence est composée principalement de sociétés de petite taille proposant souvent aussi d'autres services associés (e.g. ramonage, dégraissage). AIR bénéficie cependant d'une certaine visibilité et s'adressant essentiellement à des clients d'une certaine taille, n'est pas menacée par cette concurrence. De plus, M. Kern connaît certains de ses concurrents locaux avec qui il entretient de bons rapports allant jusqu'à la collaboration en cas de pics de demande. L'activité d'audit et de contrôle étant sur un marché de niche, la société AIR se partage la demande locale avec un autre acteur spécialisé. Ce dernier ne proposant que cela bénéficie peut-être d'une meilleure image mais propose des tarifs plus élevés qu'AIR. Le marché étant attractif, il ne serait pas étonnant de voir l'arrivée prochaine de grands groupes présents pour le moment essentiellement sur les grands contrats fonctionnant par appel d'offres. La société AIR cible essentiellement les entreprises de l'industrie, les laboratoires pharmaceutiques, les enseignes de la grande distribution ainsi que les enseignes de l'hôtellerie-restauration. AIR leur offre la garantie d'un service de qualité avec une prise en charge totale. L'activité d'audit et de contrôle de la qualité de l'air confère une certaine légitimité à l'entreprise dont bénéficie l'activité d'entretien.

Les employés de l'entreprise constituent la ressource cruciale dans son bon fonctionnement. Formés pour la plupart en interne ou dans le cadre de contrats d'apprentissage, M. Kern attend de ses employés de la motivation et du sérieux. L'entreprise leur offre des possibilités d'évolution considérables ainsi que des salaires attractifs. Un système de primes à l'efficacité basé notamment sur le respect des horaires et sur la satisfaction des clients permet de maintenir la motivation et d'inciter les salariés à s'investir dans leurs missions. M. Kern éprouve des difficultés à recruter des jeunes motivés et désirant travailler dans ce secteur. L'entreprise fait face à un turnover considérable auprès de ces jeunes salariés qui ne restent que deux ou trois ans après la fin de leur contrat d'alternance. M. Kern a du mal à comprendre cette situation notamment en temps de crise où l'emploi se

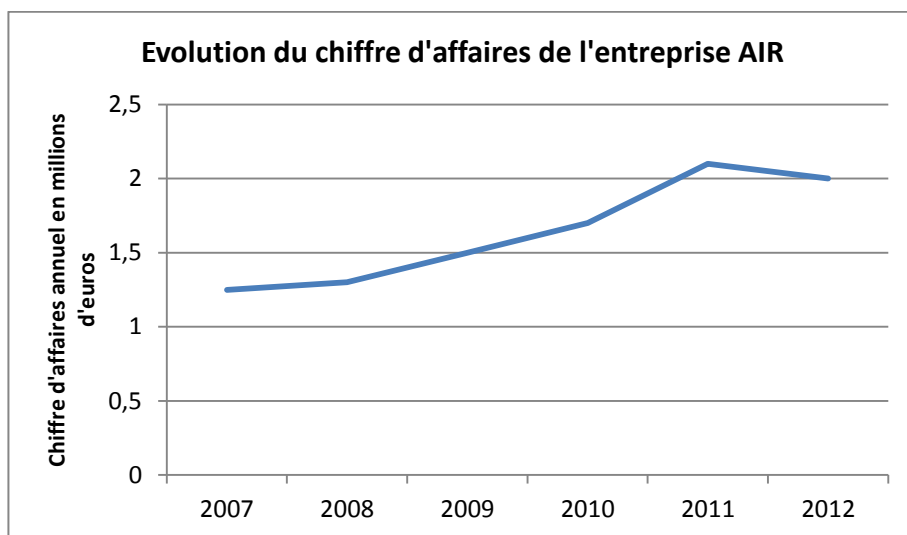
raréfiée. Le recours à des intérimaires coûte cher à l'entreprise et pose le problème de la qualité du travail. Ces employés qui ne sont que de passage dans l'entreprise n'ont pas le souci de la satisfaction client et peuvent alors nuire, à terme, à l'image de la société. M. Kern a mis en place une organisation quasi-militaire du travail. Chaque mission possède son classeur explicatif que le technicien est chargé d'apprendre. Une check-list accompagne chaque type d'intervention et permet de s'assurer que rien n'est oublié. L'entreprise est certifiée ISO 9001 depuis 2011. Elle a mis en place notamment un suivi de la satisfaction des clients en leur faisant remplir un questionnaire de satisfaction à la fin de chaque intervention. Les locaux sont à l'image de cette organisation avec un étiquetage intégral des rangements et une intolérance à toute forme de désordre de la part du cédant. L'entreprise possède six véhicules utilitaires équipés pour les missions d'entretien, deux véhicules utilitaires dédiés aux missions d'audit et de contrôle ainsi que deux véhicules de société à la disposition des technico-commerciaux. Le repreneur a par ailleurs investi dans une berline à son arrivée. M. Kern accorde une attention particulière à la propreté des véhicules allant même jusqu'à inspecter lui-même ces derniers afin de rappeler à l'ordre tout technicien négligeant. Le matériel d'intervention représente un coût non négligeable pour l'entreprise. Cette dernière se doit d'investir régulièrement afin de préserver son image (e.g. dispositifs télécommandés d'inspection des réseaux aérauliques). L'entreprise possède dans ses locaux un atelier d'analyse équipé de matériels permettant une première analyse des échantillons prélevés dans le cadre de son activité d'audit et d'inspection. L'ensemble du matériel est de qualité, récent et bien entretenu. M. Kern est propriétaire des locaux de l'entreprise situés dans une zone d'activité en périphérie de Lyon. Répondant aux besoins de la société, ces locaux de 350 m² permettent la gestion administrative, la gestion commerciale, l'analyse de certains prélèvements et les tâches de rédactions des rapports d'audit réalisés, le stockage et l'entretien du matériel et des équipements. L'entreprise se fournit en produits d'entretiens auprès de fournisseurs spécialisés nationaux ou européens. La participation au salon Europropre spécialisé sur les métiers de l'hygiène est souvent l'occasion pour M. Kern de changer de fournisseur en renégociant les prix et/ou en modifiant les gammes utilisées (e.g. produits plus écologiques). L'entreprise dispose d'une trésorerie confortable qui lui permet de faire face aux imprévus. L'entreprise AIR jouit d'une bonne réputation qu'elle s'est forgée au fil des années par une attention constante portée au client et à ses besoins. La confiance accordée par certaines grandes entreprises lui a permis de croître en bénéficiant notamment du soutien des banques.

Le dirigeant passe la moitié de son temps à s'occuper des tâches administratives courantes. Un quart est consacré à rencontrer des grands clients potentiels. Un dernier quart est dédié à accompagner les techniciens d'entretien sur les chantiers. Il s'agit là d'une habitude de M. Kern qui insiste pour aller sur le terrain et ainsi s'assurer que les techniciens font du bon travail. L'entreprise présente des cycles de fabrication de la valeur proches selon le type d'activité. Concernant l'audit et le contrôle de la qualité de l'air, le processus débute avec la réception d'une demande d'un client. Les technico-commerciaux calculent en collaboration avec les techniciens audit et contrôle un devis qu'ils transmettent au client. Après acceptation de ce dernier, une date d'intervention est fixée. Les techniciens interviennent dans les locaux pour réaliser des relevés et des prélèvements. L'analyse des prélèvements se fait soit en

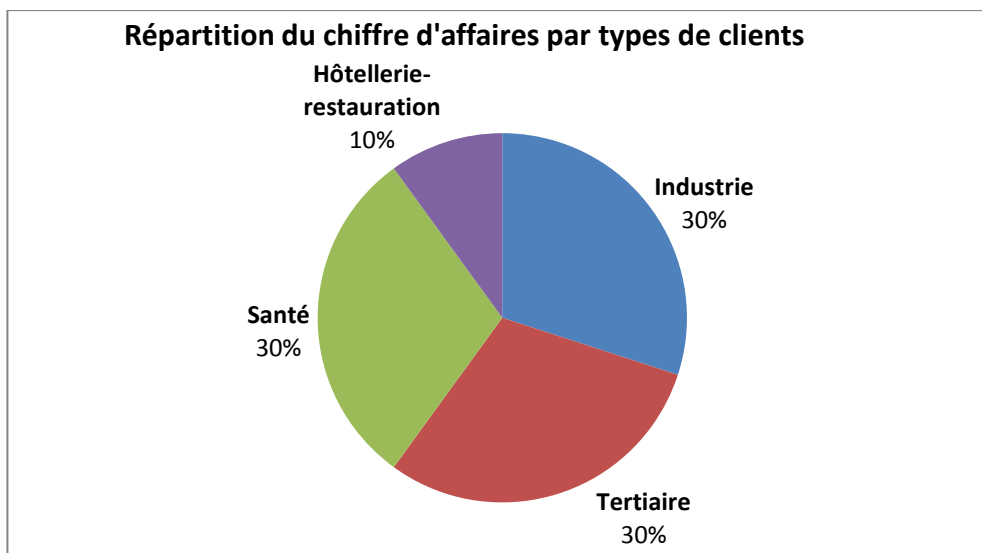
interne dans les locaux d'AIR, soit auprès d'un laboratoire partenaire. Un dossier est rédigé et transmis au client accompagné de la facture. Ce dernier règle généralement l'entreprise dans un délai d'un mois. L'activité d'entretien des systèmes aérauliques et frigorifiques diffère du fait de l'existence de contrats d'entretien qui peuvent être renouvelés chaque année et révisés tous les 3 à 5 ans environ. Par ailleurs, au terme de l'intervention, le technicien fait remplir un questionnaire de satisfaction au client, permettant ainsi un suivi de la qualité du service. L'entreprise se positionne sur un canal essentiellement Business-to-Business. Elle communique sur son offre essentiellement par le bouche-à-oreille et la prospection. Un prospectus détaillant les services de l'entreprise est envoyé à une liste de prospects une fois par an. Le suivi de la satisfaction des clients rendu possible grâce aux questionnaires remis par les techniciens permet à M. Kern de féliciter les salariés de l'entreprise quant à la qualité de leur travail qui génère un haut niveau de satisfaction auprès des clients.

Rémunération :

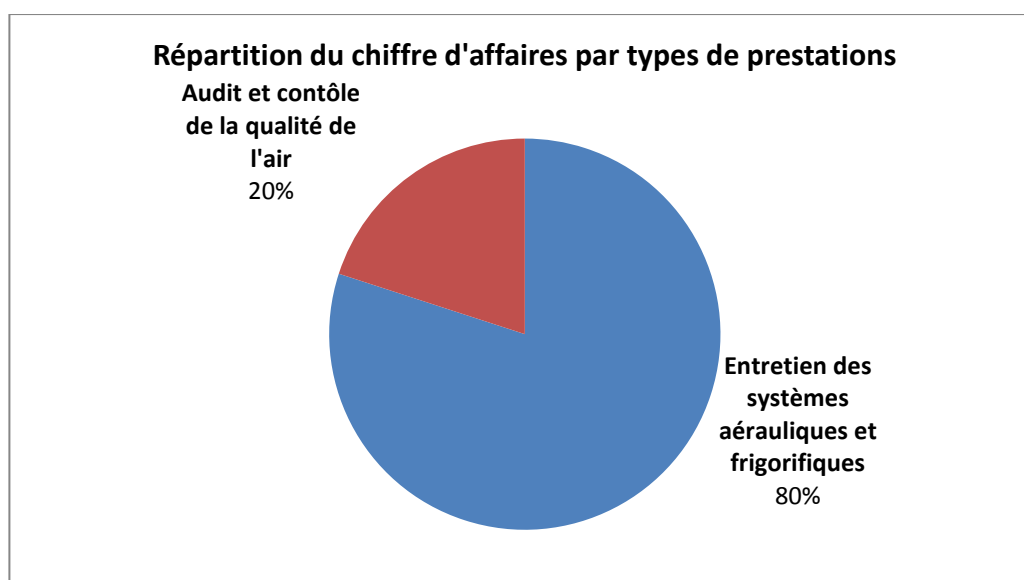
Le chiffre d'affaires de l'entreprise AIR varie entre 2 et 2,1m€. Le lancement de l'activité d'audit et de contrôle en 2008 a permis quasiment de doubler le chiffre d'affaires de la société en l'espace de 4 ans.



L'entreprise travaille uniquement en Business-to-business avec des clients qui sont pour la plupart des PME et des grandes entreprises. On peut distinguer quatre types de clients selon leur secteur d'activité : les groupes industriels, les entreprises du secteur tertiaire, les hôpitaux, laboratoires d'analyse et laboratoires pharmaceutiques regroupés dans le segment « santé » et les entreprises de l'hôtellerie-restauration. Les collectivités devraient faire leur apparition si les candidatures récemment déposées aux appels d'offres s'avèrent fructueuses. Le schéma ci-dessous présente le poids que représente chaque type de client au regard de sa part dans le chiffre d'affaires total de l'entreprise.



L'entreprise tire l'essentiel de ses revenus de l'activité d'entretien des systèmes aérauliques et frigorifiques qui représente 80% de son chiffre d'affaires. L'activité d'audit et de contrôle lancée en 2008 permet de générer les 20% restants. En augmentation constante, l'activité d'audit et de contrôle a aussi permis de dynamiser les revenus provenant de l'entretien en constituant une sorte de caution, facilitant le travail des commerciaux dans la prospection de nouveaux clients.



L'entreprise AIR affiche de très bons résultats avec un très faible niveau d'endettement. Les comptes sont sains et les actifs sont récents et en bon état. L'entreprise est bien installée localement où elle jouit d'une bonne notoriété. Bien que non leader, sa réputation lui permet de résister à la concurrence et de se développer. Les couleurs de l'entreprise gagneraient cependant à recevoir « un petit lifting ». M. Kern n'a pas jugé

nécessaire d'étudier en détail la concurrence et considère que l'enjeu actuel de l'entreprise est de faire face aux demandes qu'elle reçoit en s'assurant de la satisfaction des clients.

Le dirigeant dispose d'une très bonne visibilité dans son carnet de commande. Tout se planifie entre un et trois mois à l'avance au minimum. Le mauvais côté de cela est que la société ne dispose que d'une faible marge de manœuvre et peut manquer de flexibilité et de réactivité. Le recours aux heures supplémentaires ainsi que ponctuellement à de l'intérim permet de faire face aux imprévus (e.g. modification de dernière minute d'une intervention). M. Kern a investi dans une solution informatique de gestion de la relation client qui permet un suivi de la performance. Clefs de voûte de l'organisation, ce logiciel intègre la gestion du fichier client (e.g. historique des interventions, remarques), une gestion des plannings, un suivi du travail des techniciens, un suivi de la satisfaction et une gestion des stocks. En dépit des critiques formulées par le repreneur ainsi que par le comptable, M. Kern estime que ce logiciel maintenant largement amorti permet d'améliorer l'efficacité de l'entreprise. L'entreprise AIR renouvelle en permanence ses actifs. Soucieux de l'image de l'entreprise, M. Kern remplace ainsi les véhicules de la société tous les quatre à six ans selon que ces derniers soient loués ou bien appartiennent à l'entreprise. L'ambition de M. Kern est de faire grandir la société en développant une activité d'installation et remise en état d'installations aérauliques et frigorifiques.

Partage :

L'entreprise AIR travaille avec des fournisseurs nationaux et internationaux qui lui apportent entière satisfaction de par la qualité de leurs biens et services ainsi que par leur réactivité. L'entreprise leur est en contrepartie fidèle mais n'hésite pas à renégocier régulièrement les prix en jouant notamment sur les quantités commandées. M. Kern n'entretient pas de proximité quelconque avec les fournisseurs.

La société travaille pour des clients appartenant à plusieurs secteurs très différents les uns des autres. Le dirigeant entretient de bons rapports avec ces derniers et n'hésite pas à récompenser leur fidélité en leur offrant des cadeaux à l'occasion des fêtes de fin d'année notamment.

Le bon fonctionnement de l'entreprise AIR repose en grande partie sur le professionnalisme de ses salariés. Un esprit d'équipe fort existe entre les murs de la société et permet de motiver ces parties prenantes essentielles qui ont le sentiment d'appartenir à une même famille. Le cédant est présent dans l'entreprise pour une période de six mois durant laquelle il partage avec le repreneur son expérience de l'entreprise, du marché et du métier. Cet accompagnement qu'il juge indispensable à M. Gac est aussi un moyen pour M. Kern de s'assurer que l'entreprise ne souffre pas trop du passage de relais et de pouvoir ainsi partir l'esprit tranquille. Le comptable de l'entreprise, les technico-commerciaux ainsi que l'assistante de gestion jouent un rôle important dans la prise de fonction effective de M. Gac en lui apportant tout leur soutien.

M. Kern est quelqu'un d'hyperactif qui se plaît à être au cœur de l'entreprise gardant un œil sur tout et prenant toutes les décisions. Son entreprise occupe toutes ses semaines, souvent ses weekends et parfois les quelques jours de congés qu'il s'autorise tous les deux ou trois ans. L'ancien dirigeant considère son entreprise comme un mécanisme d'horloge nécessitant une attention totale et constante de sa part afin d'éviter qu'il ne s'enraye. Le dirigeant bénéficie du soutien de son expert-comptable qui le suit depuis le début et lui accorde une grande attention. L'entreprise est affiliée au syndicat de sa profession qui lui permet de former ses techniciens et de se tenir informé des réglementations et des innovations.

L'entreprise AIR se positionne sur son marché en tant qu'experte de la qualité de l'air et se doit en retour de suivre les évolutions de ce secteur. Sous l'effet des réglementations européennes et nationales, les normes en matière de qualité de l'air évoluent relativement rapidement et ont une incidence sur le travail des techniciens de la société ainsi que sur l'offre de diagnostic. Afin de maintenir sa légitimité aux yeux de ses clients et de pouvoir offrir un service de qualité, la société doit procéder à une veille permanente. M. Kern suit attentivement cela et en discute au moins une fois par mois avec ses techniciens spécialisés. De nombreuses entreprises proposent des services d'entretien des systèmes aérauliques et frigorifiques. Afin de sortir du lot, il est important de soigner l'image de la société aux yeux du client. Pour l'entreprise AIR, cela repose entre autres sur l'existence de son activité audit et contrôle de la qualité de l'air qui lui confère une image d'experte et constitue un argument de

poids à la disposition des commerciaux de l'entreprise afin de garder les clients actuels et en capter de nouveaux sur l'activité d'entretien.

Héritage de son ancien dirigeant, tout dans l'entreprise est organisé, pré-pensé et étiqueté. Chaque type d'intervention possède son livret avec checklist et marche à suivre, les locaux sont ornements d'étiquettes indiquant l'objet de chaque emplacement et les places de parking possèdent l'inscription du véhicule qui doit y stationner. M. Kern aime à dire qu'il organise son affaire comme si c'était une usine et attribue sa performance à cette organisation. Ce mode de fonctionnement, propre à l'entreprise, la différencie de ses concurrents de tailles comparables que le dirigeant voit comme des artisans.

L'entreprise s'inscrit au sein d'un écosystème composé d'une diversité d'acteurs et parmi eux des concurrents nationaux qui proposent les mêmes services que la société AIR. L'essor annoncé du marché, résultant d'une prise de conscience croissante de l'importance de la qualité de l'air sur le lieu de travail, va tendre à attirer une concurrence de plus en plus importante. Leur croissance peut poser problème à terme en menaçant les parts de marché de l'entreprise. Face à la capacité de ces derniers à concurrencer l'entreprise par les prix, la PME peut se retrouver désarmée et doit renforcer son image et son réseau afin de se préparer à ce scénario. L'évolution des réglementations concernant le domaine des réseaux aérauliques et climatiques tend vers plus de complexification et impliquera à terme d'investir plus de ressources afin de se tenir à jour et de s'adapter à ces dernières.

Fournisseurs clés (et sous-traitants)	Les échanges		Pouvoir				Attitude	Commentaires
	Ce qu'il apporte à l'entreprise (notamment de singulier, ex : légitimité)	Ce que l'entreprise lui apporte (notamment de singulier)	Lui sur l'entreprise		L'entreprise sur lui			
Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)							ex : fiable	qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire
Fournisseur de matériel de mesure et d'analyse	Qualité du matériel, formations, SAV réactif	fidélité et image	Faible	Moyen	Fort	Faible	Moyen	Petite structure très professionnelle
Laboratoire d'analyse	Fiabilité et réactivité		Faible	Moyen	Fort	Faible	Moyen	
Fournisseur de matériel d'entretien	Qualité du matériel, SAV réactif	fidélité	Faible	Moyen	Fort	Faible	Moyen	
Fournisseur de produits d'entretien	Réactivité	CA	Faible	Moyen	Fort	Faible	Moyen	Distributeur leader sur ce type de produits
Agence de travail temporaire	Sélection de profils compatibles	Embauche possible à terme (commission pour l'agence)	Faible	Moyen	Fort	Faible	Moyen	3 salariés de l'entreprise (techniciens entretien) sont d'anciens intérimaires embauchés à l'issue de leurs mission

Clients	Les échanges		Pouvoir				Attitude	Commentaires
	Ce qu'il apporte à l'entreprise (notamment de singulier, ex : légitimité)	Ce que l'entreprise lui apporte (notamment de singulier)	Lui sur l'entreprise		L'entreprise sur lui			
Nom du partenaire							ex : fiable	qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire
Clients de l'industrie (e.g. leaders de l'aéronautique)	Fidélité, volume	Un service de qualité, discrétion et confiance (clauses de confidentialité)	Faible	Moyen	Fort	Faible	Moyen	30% du CA, peu de contrats mais volumes importants et fidélité
Clients du secteur de la santé (ex: hopitaux, laboratoires pharmaceutiques, laboratoires d'analyses)	Image et réputation	Un service de qualité, une offre couplé (contrôle et entretien)	Faible	Moyen	Fort	Faible	Moyen	30% du CA, difficile d'y entrer, facilité depuis le lancement de l'activité d'audit et de contrôle
Clients du tertiaire (e.g. grande distribution, assurances, banques...)	Volume	Un service de qualité	Faible	Moyen	Fort	Faible	Moyen	30% du CA, pas de contrats publics car procédures fastidieuses
Clients de l'hôtellerie et de la restaurant		Un service de qualité	Faible	Moyen	Fort	Faible	Moyen	10% du CA, clients historiques

Salariés	Les échanges		Pouvoir				Attitude	Commentaires	
Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)	Ce qu'il apporte à l'entreprise (notamment de singulier, ex : légitimité)	Ce que l'entreprise lui apporte (notamment de singulier)	Lui sur l'entreprise		L'entreprise sur lui			ex : fiable	qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire
2 Technico-commerciaux	expérience et réseau, connaissance des clients	salaire attractif grâce à un système de primes, cadre de travail chaleureux et agréable	Faible	Moyen	Fort	?	impliqués	l'un des commerciaux vient d'une grande entreprise spécialisée sur l'audit et le contrôle de la qualité de l'air et fait profiter l'entreprise de son réseau	
						Faible			Moyen
3 Techniciens spécialisés en contrôle et audit de la qualité de l'air	Savoir-faire et expertise, formation des techniciens aux nouveaux types d'installations	salaire attractif, cadre de travail chaleureux et agréable	Faible	Moyen	Fort	?			
11 Techniciens entretien de systèmes aérauliques et frigorifiques	Savoir-faire et sens du professionnalisme	sécurité de l'emploi et bon salaires	Faible	Moyen	Fort	?			
1 Comptable (Marc) et 1 Assistante de gestion (Céline)	Connaissance des clients et des fournisseurs	sécurité de l'emploi et bonnes conditions de travail	Faible	Moyen	Fort	?	dévoués		
M. Kern	Expérience de l'entreprise, du métier et du marché	Accomplissement et sens du devoir	Faible	Moyen	Fort	?	dévoué		

Actionnariat		Les échanges		Pouvoir				Attitude	Commentaires
Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)		Ce qu'il apporte à l'entreprise (notamment de singulier, ex : légitimité)	Ce que l'entreprise lui apporte (notamment de singulier)	Lui sur l'entreprise		L'entreprise sur lui		ex : fiable	qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire
M. GAC	Un nouveau souffle	Accomplessement professionnel	Faible	Moyen	Fort	?	Faible		Détient 70% du capital
Famille de M. GAC	Capital		Faible	Moyen	Fort	?	Faible		Détient 30% du capital

Banque		Les échanges		Pouvoir				Attitude	Commentaires
Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)		Ce qu'il m'apporte (notamment de singulier, ex : légitimité)	Ce que je lui apporte (notamment de singulier)	Lui sur moi		Moi sur lui		ex : fiable	qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire
Banque Populaire				Faible	Moyen	Fort	Faible	?	très bonnes relations

Prestataires divers		Les échanges		Pouvoir				Attitude	Commentaires
Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)		Ce qu'il apporte à l'entreprise (notamment de singulier, ex : légitimité)	Ce que l'entreprise lui apporte (notamment de singulier)	Lui sur l'entreprise		L'entreprise sur lui		ex : fiable	qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire
Expert-Comptable	Savoir-faire, conseil, connaissance de l'entreprise			Faible	Moyen	Fort	Faible	?	

BM DE L'ENTREPRISE

AIR

Approche par le repreneur

Mars - Avril 2013

Génération :

Agé de 45 ans, M. Gac a été cadre dans une société d'assurances où il a passé près de vingt années. Diplômé en gestion, il possède une expertise commerciale dans le domaine des assurances. C'est après une tentative avortée d'ouverture d'une franchise d'une société de courtage en assurances dans la région sud-est qu'il décide de reprendre une entreprise. M. Gac est alors motivé par l'envie de se mettre à son compte et, étant « *fatigué* »⁶ des assurances, de pouvoir changer de secteur d'activité. M. Gac s'est lourdement endetté afin de racheter l'entreprise AIR et consacre chaque minute de son temps à s'assurer du bon fonctionnement de la structure. L'envie de réussir et la pression des engagements à tenir font que M. Gac est aujourd'hui obsédé par son entreprise et compte sur le soutien de sa femme pour accepter son absence au sein du couple le temps que le repreneur sécurise son investissement. Le repreneur bénéficie du soutien de son épouse qui est à son écoute et le remotive dans les moments difficiles. Le frère de M. Gac, installé à l'étranger apporte quant à lui un soutien d'ordre financier en prenant part au capital de l'entreprise.

Approchant les 70 ans, M. Kern a commencé comme simple technicien de maintenance dans une entreprise spécialisée dans les photocopieurs. Travailleur acharné, il a gravité les échelons un à un et s'est retrouvé directeur de cette même entreprise. Une fois à l'étroit dans cette fonction il a décidé de quitter son travail et de monter son entreprise. C'est après une première tentative ratée qu'il crée la société AIR avec un de ses cousins. M. Kern désire vendre afin de pouvoir partir à la retraite. Aucune de ses deux filles ne souhaitant prendre la relève, M. Kern a été contraint de se tourner vers un repreneur externe. Attaché à son entreprise comme à ses filles, M. Kern y consacre une grande partie de son temps et n'hésite pas à y revenir ses weekends. L'ancien dirigeant y prend un réel plaisir et s'épanouit de cette manière. M. Kern bénéficie du soutien de sa femme avec qui il discute de tout et qui l'aide à réfléchir. Chaque décision importante est prise après que M. Kern en ait discuté avec son épouse.

Trouver une entreprise correspondant aux critères géographiques et financiers n'a pas été chose facile. M. Gac est conscient d'avoir eu de la chance en trouvant l'entreprise AIR seulement six mois après le début des recherches. Le repreneur était en compétition avec un autre entrepreneur qui possédait une bonne expérience du métier et qui avait travaillé par le passé pour l'entreprise AIR. Mais face à son jeune âge et son faible apport, M. Gac avait pris l'avantage. M. Kern s'est engagé à accompagner le repreneur durant 6 mois. Le courant passe bien entre les deux hommes bien que M. Gac ait dû prendre « *énormément* » sur lui au début de la période de cohabitation, M. Kern le prenant de haut et lui envoyant fréquemment « *des piques* ». Mais une fois assuré que ses intentions étaient bonnes, M. Kern l'a presque considéré comme un fils. Mme Kern avec qui s'entend bien le repreneur a joué un rôle important dans la normalisation des relations entre les protagonistes.

La société ne proposait, à sa création en 1993, qu'une prestation d'entretien des systèmes de ventilation. Elle s'est ensuite développée, et a élargie son domaine de compétences pour proposer depuis 2008 un service d'audit et de contrôle de l'air et des

⁶ Les passages en italique correspondent à la retranscription des propos tenus par les acteurs.

prestations d'entretien de systèmes aérauliques et frigorifiques. La société AIR se positionne sur deux marchés. Le marché de l'entretien de systèmes aérauliques et frigorifiques présente une structure stable et n'est pas connecté aux fluctuations de l'économie, l'entretien étant obligatoire. Le marché de l'audit et du contrôle est quant à lui en pleine expansion, l'évolution des réglementations concernant la qualité de l'air sur les lieux de travail dynamisant la demande. Un grand nombre de contrats de maintenance sont attribués via des procédures d'appel d'offres auxquels l'entreprise ne répond pas aujourd'hui, faute de maîtrise de ce type de procédures longues et fastidieuses. M. Gac désire développer ce type de marché en se basant sur son expertise acquise au cours de son expérience dans les assurances où il était notamment en charge des marchés publics. Le marché comporte un grand nombre d'acteurs de taille diverse. AIR est l'une des seules entreprises à proposer à la fois l'audit et le contrôle ainsi que l'entretien des systèmes aérauliques et frigorifiques. Cette particularité lui permet d'occuper une position de force et ainsi de ne pas souffrir de la concurrence. L'entreprise AIR cible un large éventail de clients présents sur les secteurs de l'industrie, du tertiaire (e.g. enseignes de la grande distribution ou bureaux), de la santé, de l'hôtellerie-restauration et depuis peu, des collectivités. Les clients qui travaillent avec la société AIR sont satisfaits et souvent agréablement surpris du professionnalisme de l'entreprise. La promesse faite par AIR porte sur la qualité du service et le respect des normes. M. Kern porte une attention particulière à soigner la relation avec les clients auxquels il n'hésite pas à offrir régulièrement des cadeaux afin de les remercier de leur fidélité.

L'entreprise emploie 18 salariés. Leurs compétences et savoir-faire en font une ressource clé au bon fonctionnement de la structure. Cela est d'autant plus vrai pour les techniciens d'audit et de contrôle de la qualité de l'air dont le remplacement nécessiterait du temps et des ressources considérables. Recruter des profils fiables est une tâche difficile pour l'entreprise qui peine par ailleurs à fidéliser ses jeunes salariés. Ces derniers réalisent leur formation dans le cadre de contrats d'alternance mais ne restent généralement pas dans l'entreprise. De ce fait, la moyenne d'âge des techniciens d'entretien est élevée et pose la question de leur remplacement pour la décennie à venir. L'entreprise est régulièrement contrainte de faire appel à des travailleurs intérimaires. Cette solution n'est pas optimale car couteuse pour l'entreprise qui voit alors la satisfaction de ses clients baisser. L'entreprise fonctionne en suivant une trame précise définie par l'ancien dirigeant. M. Kern a dépensé beaucoup d'énergie afin d'organiser les tâches et les locaux et de s'assurer que chaque employé de AIR suive à la lettre des procédures (e.g. fiches de missions, questionnaires de satisfaction client...). La qualité du service s'inscrit au cœur des préoccupations de l'entreprise qui est certifiée ISO 9001. Le repreneur a entrepris une concertation en vue de revoir et de simplifier cette organisation en intégrant les remarques des salariés. La société AIR possède un parc de onze véhicules dont six utilitaires équipés pour assurer l'activité d'entretien, deux consacrés aux missions d'audit et de contrôle, deux à la disposition des technico-commerciaux et une berline acquise au lendemain de la reprise. Héritage du cédant, les salariés apportent un grand soin au nettoyage des véhicules et du matériel de la société. L'entreprise possède par ailleurs un « labo » aménagé afin de permettre l'analyse de certains échantillons dans le cadre de ses missions d'audit. La modernité du matériel utilisé participe à entretenir la bonne image que possède l'entreprise auprès de ses clients. Les locaux de AIR répondent aux besoins de

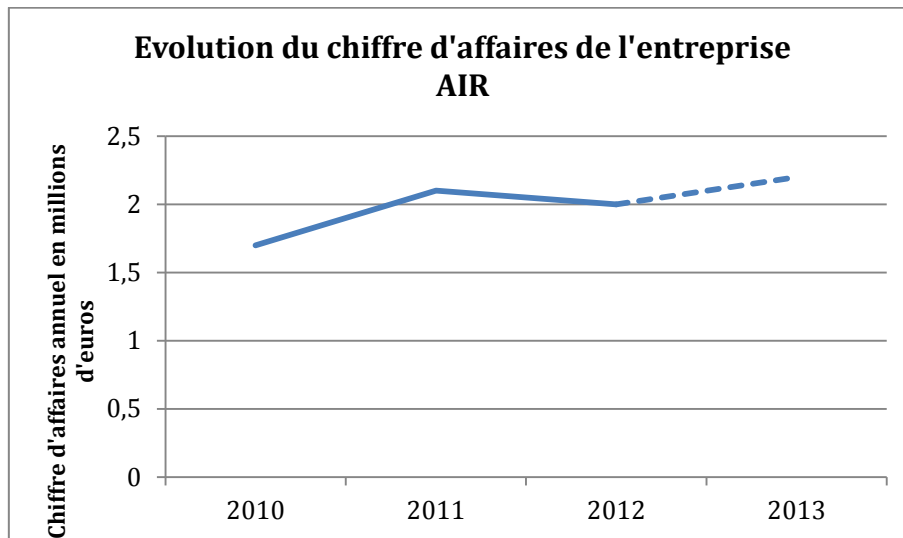
l'entreprise. Leur superficie, d'environ 350m², permet de ne pas être à l'étroit et l'emplacement proche d'une voie rapide permet de disposer d'un large rayon d'action et d'éviter aux techniciens de perdre trop de temps dans les transports. M. Kern reste le propriétaire des locaux que le repreneur lui loue à un tarif intéressant. L'approvisionnement en produits et petit matériel d'entretien se fait auprès de fournisseurs spécialisés. L'entreprise permet de générer des ressources financières excédentaires cependant sous-exploitées. La trésorerie de l'entreprise a trop souvent été mal gérée dans le sens où la peur de l'imprévu a conduit à immobiliser trop de ressources sur les comptes de l'entreprise. La société possède une bonne réputation localement. Sa capacité à garantir la satisfaction des clients dans le temps lui permet de les fidéliser et de bénéficier d'un bouche-à-oreille apporteur d'affaires.

Le dirigeant partage sa semaine entre la gestion courante de l'entreprise et la prospection. Les tâches administratives occupent 50% de son temps, 25% sont consacrés à rencontrer les clients importants de l'entreprise et les 25% restants à repérer et répondre aux appels d'offres publiés dans le département. L'activité d'audit et de contrôle de la qualité de l'air possède un processus de fabrication qui diffère légèrement de celui de l'activité d'entretien des systèmes aérauliques et frigorifiques. En effet, pour cette activité, ce sont les entreprises qui contactent souvent en premier lieu la société AIR. La prospection se limite essentiellement à l'envoi de dépliants auprès de clients de l'activité « entretien » ainsi qu'à des prospects cibles. La prise de contact donne lieu à l'élaboration d'un devis par les technico-commerciaux qui est ensuite validé par l'un des trois techniciens spécialisés. Une date d'intervention est fixée à un horizon d'un mois. Une fois l'intervention réalisée et selon le type d'audit commandé, des prélèvements peuvent être envoyés en laboratoire pour analyse. A la réception des résultats, un rapport est rédigé et envoyé au client. Une facture est envoyée dans un délai de 15 jours maximum. L'activité d'entretien des systèmes aérauliques et frigorifiques présente un processus différent, la prise de contact nécessitant systématiquement le déplacement du technico-commercial dans les locaux de l'entreprise. L'autre point de divergence tient à la signature de contrats d'entretien qui impliquent une renégociation commerciale tous les deux à cinq ans. L'obtention de contrats par candidature à un appel d'offres présente enfin un processus propre. Ce dernier débute avec une phase de recherche d'appels d'offres auxquels peut prétendre l'entreprise. S'en suit l'étude méticuleuse de la demande et la rédaction d'une offre en concertation avec les technico-commerciaux. L'entreprise pratique des tarifs très compétitifs afin notamment de pouvoir déloger des entreprises historiquement en charge de ces contrats. Une fois l'offre transmise dans le strict respect des procédures et la proposition de l'entreprise acceptée, il faut alors planifier les interventions. L'avantage est alors que l'entreprise dispose d'une visibilité car elle s'assure alors des revenus sur une période de 3 à 5 ans auprès d'un client solvable. La société AIR ne travaille qu'en Business-to-Business. Peu de moyens sont investis dans la communication qui se limite à l'envoi de dépliants. L'entreprise est présente depuis peu sur les réseaux sociaux professionnels (Linked-in). Le repreneur souhaite pouvoir cibler sa communication sur les représentants du personnel de grandes entreprises afin d'inciter à la prise de conscience des risques liés à un mauvais entretien des systèmes aérauliques directement auprès des salariés

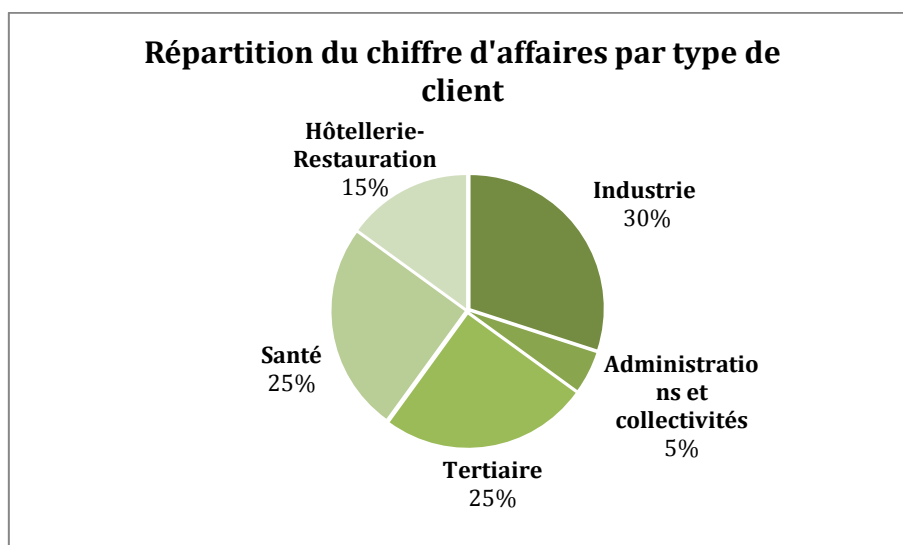
des entreprises. M. Gac envisage de faire participer son entreprise pour la première fois au salon annuel tenu à Lyon sur la santé au travail. Le repreneur estime qu'il est important pour l'image de AIR de s'investir lors de manifestations de ce genre et souhaite développer ce type d'action. L'entreprise possède une visibilité satisfaisante sur la satisfaction de ses clients grâce aux questionnaires administrés systématiquement après chaque intervention.

Rémunération :

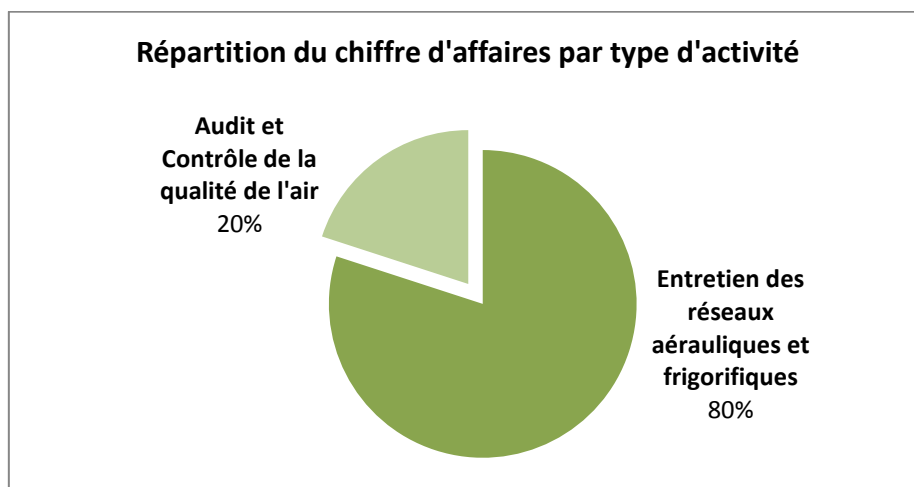
L'entreprise AIR affiche un chiffre d'affaires de l'ordre de 2 millions d'euros. Les candidatures déposées à des appels d'offres depuis l'arrivée de M. Gac permettent d'anticiper une hausse prochaine de 5 à 10% de l'activité.



Les clients de AIR peuvent être classés en cinq catégories selon qu'ils appartiennent au secteur de l'industrie, du tertiaire, de la santé, de l'hôtellerie-restauration ou bien qu'il s'agisse d'administrations ou de collectivités. Le graphique ci-dessous présente la répartition du chiffre d'affaires généré par l'entreprise selon le type de client. La part occupée par les administrations et collectivités constitue une projection pour l'année 2013 se voulant réaliste selon le repreneur qui attend encore les réponses aux appels d'offres concernés.



L'entreprise tire l'essentiel de ses revenus, à savoir 80% de son chiffre d'affaires, des prestations d'entretien des systèmes aérauliques et frigorifiques, les missions d'audit et de contrôle ne représentent que 20% du chiffre d'affaires pour le moment.



L'entreprise est saine financièrement et présente un bilan équilibré. Les actifs de l'entreprise sont en bon état et la société n'affiche qu'un faible ratio d'endettement. La rentabilité est jugée bonne par le repreneur. Bien que l'entreprise parvienne à fidéliser ses clients, elle possède cependant des faiblesses dans la gestion de son image. Le repreneur souhaite investir dans l'image de l'entreprise qu'il trouve figée est vieillissante. M. Gac réfléchit ainsi à une nouvelle esthétique pour l'entreprise en faisant refaire notamment le site internet qui, réalisé par un membre de la famille de M. Kern, manque sérieusement de professionnalisme selon lui.

Le dirigeant dispose d'une visibilité globalement bonne avec un planning quasiment complet sur deux à trois mois pour l'activité d'entretien et un mois pour l'activité d'audit. L'acquisition de nouveaux clients par le biais des procédures d'appels d'offres devrait davantage améliorer cette visibilité, ces contrats étant souvent conclus pour des périodes de trois à cinq ans. La gestion du planning peut se transformer en véritable casse-tête dès lors qu'un contretemps survient (e.g. absence d'un salarié, indisponibilité d'un client). L'entreprise peut alors être amenée en dernier recours à sous-traiter une partie de l'intervention auprès d'un concurrent ou bien à faire appel à des intérimaires.

Le suivi de la performance est possible grâce à un outil de gestion qui a été développé par une société dont M. Kern connaissait le dirigeant. Après que cette dernière ait mis la clef sous la porte, M. Kern s'est retrouvé obligé de faire appel à un second prestataire qui considère le l'outil comme dépassé et conseille d'opter pour un logiciel plus récent. Par ailleurs, M. Gac estime que le coût lié à la résolution des nombreuses pannes constitue un argument en faveur du changement de ce logiciel. Le comptable de l'entreprise ainsi que l'assistante de gestion partagent son avis.

L'entreprise apporte une attention particulière au remplacement régulier de son matériel ainsi que de l'ensemble de ses véhicules dont la moitié fait l'objet de contrats de leasing. M. Gac a acquis peu de temps après son entrée un véhicule de fonction à son usage et

a fait rénover son bureau. Le repreneur a aussi entrepris des démarches pour acquérir un nouveau logiciel de gestion contre l'avis du cédant.

Le repreneur fixe plusieurs objectifs à l'entreprise. Il souhaite dans un premier temps développer la capacité de l'entreprise à répondre à des appels d'offres privés et publics. Dans un second temps, le nouveau dirigeant envisage d'agrandir le rayonnement de l'entreprise en ouvrant une antenne plus au sud du territoire.

Partage :

L'entreprise AIR fait appel à des acteurs nationaux et européens afin de s'approvisionner en machines, produits et en ressources humaines. Il est courant que les tarifs soient négociés et au besoin de faire jouer la concurrence pour obtenir le meilleur prix. L'entreprise entretient des rapports strictement professionnels avec ses fournisseurs.

L'entreprise prend soin de ses clients importants en n'hésitant pas à leur offrir régulièrement des cadeaux pour les remercier de leur confiance. Le cédant entretenait des relations amicales avec certains clients historiques de l'entreprise. Le repreneur reste pour le moment sur un registre plus professionnel mais souhaite maintenir cette proximité. En revanche, concernant les clients du secteur public que la société tente d'approcher par le biais des procédures d'appel d'offres, la relation est beaucoup plus distante et profondément contractualisée, laissant que peu de place pour l'instauration d'une proximité.

Une bonne ambiance règne dans les locaux de l'entreprise AIR où les salariés se sentent chez eux. Ces derniers s'impliquent dans leurs missions et permettent à l'entreprise de satisfaire les besoins ses clients et ainsi de les fidéliser. L'accompagnement du cédant dans la phase de transition a permis de faciliter l'acceptation du repreneur par les salariés de l'entreprise. Le soutien apporté par le comptable et l'assistante de gestion permettent à M. Gac d'envisager sereinement le départ du cédant.

M. Gac souhaite avoir un rôle de capitaine dans l'entreprise qu'il est entrain de reprendre. Son objectif est de se rendre le moins indispensable que possible dans le fonctionnement quotidien de AIR afin de se consacrer à fixer le cap et prospecter de nouveaux territoires. Ne maîtrisant pas vraiment les métiers de l'entreprise, le repreneur se distingue de son prédécesseur en n'accompagnant pas ses équipes sur certaines interventions sur le terrain. Il s'investit en revanche dans la formation des technico-commerciaux aux spécificités des marchés publics ainsi que dans l'élaboration des procédures en interne qui permettront à AIR de répondre à un nombre croissant d'appels d'offres à l'avenir. Seul levier de croissance à moyen terme aux yeux du repreneur, M. Gac y consacre beaucoup de son temps. Le repreneur a enfin engagé une réflexion avec ses salariés en vue de simplifier les procédures d'interventions jugées parfois trop contraignantes. L'entreprise bénéficie du soutien d'un cabinet d'expertise comptable qui suit l'entreprise depuis de nombreuses années. Le repreneur a finalement décidé de garder l'expert-comptable avec qui travaillait M. Kern après avoir pensé un temps à en changer pour celui qui l'a accompagné dans la reprise.

La double casquette de l'entreprise AIR qui propose à ses clients tant de l'audit et du contrôle des réseaux aérauliques et frigorifiques que leur entretien, constitue une force de l'entreprise. L'association de ces activités permet de rassurer le client et de renforcer positivement l'image de l'entreprise sur un marché où la réputation est une ressource clé dans l'acquisition et la fidélisation des clients. Avec l'essor des fonctions achats des entreprises, de plus en plus de contrats d'entretien des systèmes climatiques et missions de contrôle et d'audit de la qualité de l'air sont attribués par l'ouverture d'appels d'offres. Ce phénomène dépasse aujourd'hui largement les frontières des structures publiques et se développe au sein des

entreprises du privé. L'entreprise gagnerait à investir ce mode de prospection jusque-là mis de côté par l'ancien dirigeant après plusieurs tentatives sans succès.

M. Kern a mis en place une organisation qu'il définit comme « militaire » avec un strict découpage des tâches, des marches à suivre pour chaque type d'intervention et un contrôle exercé par la présence du dirigeant sur le terrain. Ce mode d'organisation permet à l'entreprise de maintenir un certain niveau de qualité mais complexifie l'embauche de nouveaux techniciens et fait parfois perdre du temps à l'entreprise. M. Gac souhaite simplifier les procédures et donner plus de flexibilité aux techniciens avec qui il a engagé pour cela une réflexion.

Face à un marché dynamique, M. Gac estime que son secteur d'activité va se modifier dans les années à venir notamment avec une réduction du nombre d'acteurs en présence. Cela constitue un challenge pour AIR qui doit envisager cette concurrence annoncée et se préparer à affronter des acteurs nationaux pour défendre ses parts de marché.

Fournisseurs clés (et sous-traitants)	Les échanges		Pouvoir						Attitude	Commentaires	
	Ce qu'il apporte à l'entreprise (notamment de singulier, ex : légitimité)	Ce que l'entreprise lui apporte (notamment de singulier)	Lui sur l'entreprise			L'entreprise sur lui					
Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)										e.g. fiable	qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire
Fournisseur de matériel de mesure et d'analyse	Qualité du matériel, formations, SAV réactif	Notoriété	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
Laboratoire d'analyse	Délais et professionnalisme	CA (présent et à venir)	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
Fournisseur de matériel d'entretien	Qualité du matériel, SAV réactif	Fidélité	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
Fournisseur de produits d'entretien	Offre renouvelée (produits "verts")		Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
Agence de travail temporaire	Flexibilité	Fidélité	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	

Clients	Les échanges		Pouvoir				Attitude	Commentaires
Nom du partenaire	Ce qu'il apporte à l'entreprise (notamment de singulier, ex : légitimité)	Ce que l'entreprise lui apporte (notamment de singulier)	Lui sur l'entreprise		L'entreprise sur lui		e.g. fiable	qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire
Clients de l'industrie (e.g. équipementiers en aéronautique)	Fidélité	Un service de qualité	Faible	Moyen	Fort	?	bon entente avec le cédant	30% du CA, risque car dépendance
Clients du tertiaire (e.g. grande distribution, assurances, banques...)	Volume	Un service de qualité	Faible	Moyen	Fort	?		25% du CA, faibles marges
Clients du secteur de la santé (ex: hopitaux, laboratoires pharmaceutiques, laboratoires d'analyses)	Image et réputation	Un service de qualité, une offre complète (premiers clients à signer pour l'entretien et le contrôle)	Faible	Moyen	Fort	?		25% du CA
Clients de l'hotellerie et de la restaurant		Un service de qualité	Faible	Moyen	Fort	?		15% du CA, Possibilité de développer via la participation à des appels d'offres.
Collectivités et Administrations	Intégrer les marchés publics et se familiariser avec ses particularités	Une réponse optimale à leurs besoins	Faible	Moyen	Fort	?		Contrats engageant l'entreprise dans la durée et pouvant nécessité à termes des embauches

Salariés	Les échanges		Pouvoir						Attitude	Commentaires
	Ce qu'il apporte à l'entreprise (notamment de singulier, ex : légitimité)	Ce que l'entreprise lui apporte (notamment de singulier)	Lui sur l'entreprise		L'entreprise sur lui					
Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)										qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire
2 Technico-commerciaux	Savoir faire, carnet d'adresse	Cadre de travail, salaire confortable	Faible	Moyen	Fort	Faible	Moyen	Fort	autonomes	
3 Techniciens spécialisés pour l'activité contrôle et audit de la qualité de l'air	Savoir-faire, expérience	Cadre de travail, salaire correct	Faible	Moyen	Fort	Faible	Moyen	Fort		
11 Techniciens entretien de systèmes aérauliques et frigorifiques	Savoir-faire, travail appliqué	Cadre de travail, salaire motivant	Faible	Moyen	Fort	Faible	Moyen	Fort		
1 Comptable (Marc) et 1 Assistante de gestion (Céline)	Connaissance des parties prenantes de l'entreprise, savoir-faire, expérience	Cadre de travail, salaire motivant (du fait de l'ancienneté)	Faible	Moyen	Fort	Faible	Moyen	Fort	impliqués	Permettent le succès du changement de dirigeant
M. Kern	Expérience et bienveillance	Occupation et motivation	Faible	Moyen	Fort	Faible	Moyen	Fort	dévoué	Accompagnement digne d'une transmission familiale

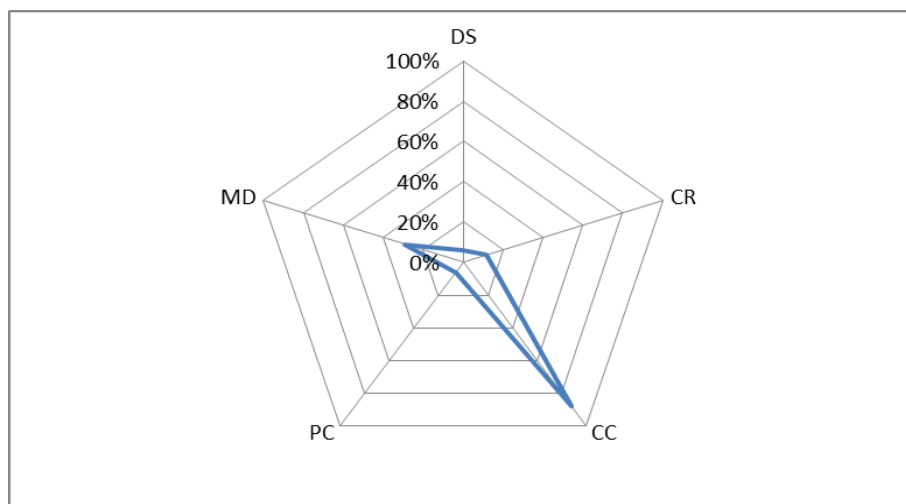
Actionnariat	Les échanges		Pouvoir				Attitude	Commentaires
Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)	Ce qu'il apporte à l'entreprise (notamment de singulier, ex : légitimité)	Ce que l'entreprise lui apporte (notamment de singulier)	Lui sur l'entreprise		L'entreprise sur lui		ex : fiable	qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire
			Faible	Moyen	Fort	Faible		
M. GAC	Temps, énergie, argent	Etre son propre patron	Faible	Moyen	Fort	Faible	?	Détient 70% du capital
Frère de M. GAC	Capital, conseils	Satisfaction de soutenir son frère à réaliser ses projets	Faible	Moyen	Fort	Faible	Fort	Détient 30% du capital

Banque	Les échanges		Pouvoir				Attitude	Commentaires
Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)	Ce qu'il m'apporte (notamment de singulier, ex : légitimité)	Ce que je lui apporte (notamment de singulier)	Lui sur moi		Moi sur lui		ex : fiable	qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire
			Faible	Moyen	Fort	Faible		
Banque Populaire			Faible	Moyen	Fort	Faible	?	

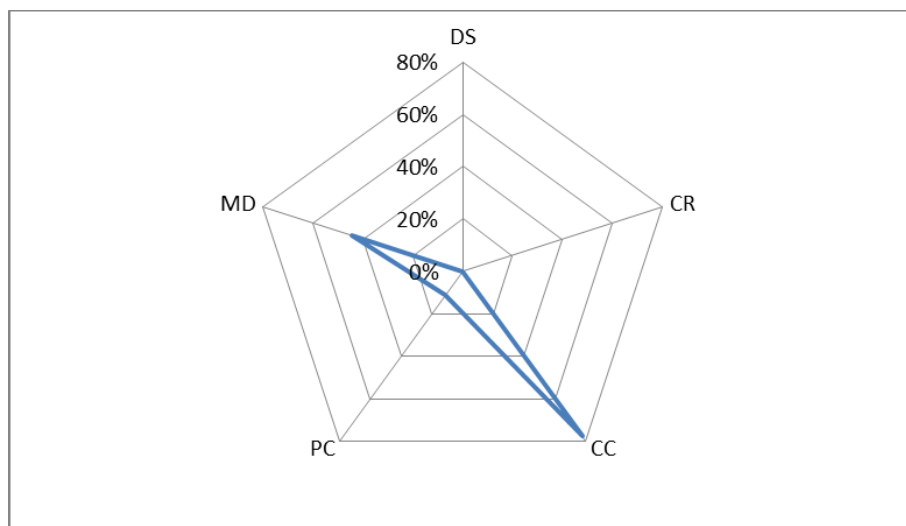
Prestataires divers	Les échanges		Pouvoir				Attitude	Commentaires
Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)	Ce qu'il apporte à l'entreprise (notamment de singulier, ex : légitimité)	Ce que l'entreprise lui apporte (notamment de singulier)	Lui sur l'entreprise		L'entreprise sur lui		ex : fiable	qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire
			Faible	Moyen	Fort	Faible		
Expert-Comptable historique de l'entreprise	Connaissance de l'entreprise et de son secteur	notoriété	Faible	Moyen	Fort	Faible	?	
Expert-Comptable de M. Gac	Accompagnement à la reprise, montage financier		Faible	Moyen	Fort	Faible	Fort	

Synthèse de la comparaison des approches

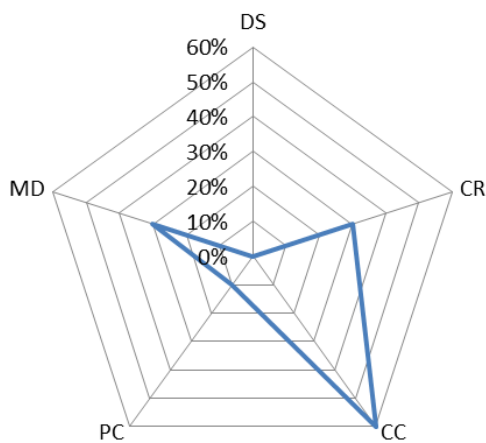
G	Cas AIR		DS	CR	CC	PC	MD
Acteurs du projet					X		
Proposition de valeur	Idée d'origine et évolutions				X		
	Marché(s)				X		
	Concurrence				X		
	Clientèle cible et promesse faite au client				X		X
Fabrication de la valeur	Identification des ressources	Ressources clés dans la réussite			X		
		Ressources manquantes			X		
		Les locaux			X		
		Le matériel de production			X		
		Les matériaux		X			
		Les ressources humaines			X	X	
		Les moyens financiers	X				
		Les moyens immatériels		X	X		
		L'organisation			X		X
	Capacité à les agencer	Organisation et missions du dirigeant			X		X
		Cycle de fabrication			X		X
	Capacité à délivrer l'offre				X		
Total pour la dimension Génération			1	2	15	1	5
En pourcentages du nombre d'items			6%	12%	88%	6%	29%



R	Cas AIR	DS	CR	CC	PC	MD
Sources et volumes des revenus	Chiffre d'affaires (actuel, tendance)			X		X
	Par type de clients			X		
	Par type de prestations			X		
Performances	Eléments financiers			X		
	Eléments non-financiers			X		
Carnet de commandes				X		X
Suivi de la performance					X	
Investissements				X		X
Objectifs						X
Total pour la dimension		0	0	7	1	4
En pourcentages du nombre d'items		0%	0%	78%	11%	44%



P	Cas AIR		DS	CR	CC	PC	MD
Les parties prenantes	Les fournisseurs				X		
	Les clients				X		X
	Les salariés				X		
	Le dirigeant						X
	Les autres parties prenantes			X			
Conventions	relatives au secteur	<i>Se tenir à jour</i>		X			
		<i>Poids de l'image</i>			X		
		<i>Essor des procédures d'appels d'offres</i>				X	
	relatives à l'entreprise	<i>Une organisation "militaire"</i>			X		X
L'écosystème				X	X		
Total pour la dimension Partage			0	3	6	1	3
En pourcentages du nombre d'items			0%	30%	60%	10%	30%



BM DE L'ENTREPRISE
OCTAVE

Approche par le cédant

Juin – Juillet 2012

Génération de la valeur

Ingénieur en mécanique de formation, Paul Bal a travaillé dans des entreprises publiques de grands travaux pendant 10 ans avant de monter avec un associé une entreprise dans le bâtiment. Les deux associés achetaient des terrains, y construisaient des logements de standing et les revendaient. Durant ses expériences professionnelles, M. Bal a été amené à superviser plus de 100 personnes sur des projets d'envergure. Fuyant la guerre et l'instabilité politique de son pays, M. Bal a été contraint à son arrivée en France à se reconvertir professionnellement dans l'urgence. C'est ainsi qu'il monta le restaurant OCTAVE alors âgé de plus de 40 ans. Approchant les 70 ans, Paul B. est contraint par la fatigue et par l'âge à passer le bâton et voit en son fils quelqu'un capable de développer l'affaire en apportant un souffle nouveau. Le restaurant de M. Bal occupe tout son temps. Le restaurateur y travaille près de 70 heures par semaine et n'est pas parti en vacances depuis près de 10 ans. Le restaurant constitue pour lui un fardeau mais, sans lequel, il s'ennuierait. Marié et ayant trois enfants, M. Bal reçoit le soutien de toute sa famille. Sa femme a travaillé plusieurs années à ses côtés et leurs trois enfants ont tous participé par moments au fonctionnement de l'entreprise. Son fils aîné l'aide à concevoir les menus et participe aux travaux de rénovations. Il aide aujourd'hui les protagonistes en jouant le rôle de médiateur entre son frère et son père.

Bastien Bal est le fils cadet de Paul. Ce dernier a intégré le monde de l'entreprise très tôt dans le cadre de formations en alternance lui permettant de partager son temps entre les cours et le travail. Il possède ainsi une expérience professionnelle chez Ford et dans une entreprise de SAV électronique. Il s'agit d'un véritable entrepreneur qui pense à plusieurs projets à la fois au prix de s'éparpiller et de s'imposer un stress. Bastien est quelqu'un de créatif d'autodidacte. Il compose des chansons au piano alors qu'il n'a jamais pris de cours. Bastien n'aime pas particulièrement le secteur de la restauration et voit le restaurant OCTAVE comme un projet entrepreneurial. Il souhaite l'intégrer pour le développer et pouvoir ensuite passer à autre chose. Le repreneur investit beaucoup d'efforts et passe la quasi-totalité de son temps à son nouveau travail. Paul est là pour son fils et fait de son mieux pour le soutenir et l'encourager. Bastien reçoit par ailleurs l'aide de son frère qui le conseil et l'aide dans son projet.

Malgré ses 67 ans, M. Bal n'a pas vraiment songé à la retraite. Il s'était dit que le jour où il n'aurait plus la force de se lever et d'aller travailler le matin, il mettrait le restaurant en vente. Le processus de transmission familiale a débuté suite au souhait de Bastien de reprendre l'entreprise. Des discussions avec l'expert-comptable ont permis de connaître plus en détails les démarches à suivre. Aucune feuille de route n'a été élaborée. Il s'agit pour le moment de s'assurer de la bonne intégration du successeur dans l'entreprise. Le restaurant devrait à terme passer sous le statut de société à responsabilité limitée.

Monsieur Bal a créé le restaurant en 1992 afin de faire vivre sa famille à son arrivée en France. Ingénieur de formation, cette reconversion, contrainte par l'urgence et la non maîtrise à l'époque de la langue, a été une épreuve difficile. L'idée de départ a été de proposer une cuisine traditionnelle avec des classiques à des prix raisonnables. Il n'y avait pas vraiment de volonté d'être original à l'époque mais plutôt de s'aligner sur ce qui se faisait dans la rue.

L'histoire de l'entreprise présente deux périodes marquantes. Le grand chantier de rénovation de la ville avec la construction des lignes de tramway constitue une période douloureuse pour le restaurateur. En effet, tout le quartier ayant été en chantier durant plusieurs années consécutives, M. Bal a dû s'endetter lourdement afin d'éviter de mettre la clef sous la porte comme nombre d'autres restaurateurs du quartier. Un autre tournant a été l'entrée de la ville de Bordeaux au classement du patrimoine mondial de l'humanité. Bien que l'augmentation du nombre de touristes ait débuté quelques années plus tôt, cet événement marque vraiment la rupture avec une augmentation durable de la fréquentation du quartier dans lequel se situe le restaurant. L'entreprise OCTAVE se positionne sur le marché de la restauration traditionnelle. La qualité et le prix y sont des critères déterminants de réussite. Le manque de professionnalisme et le laisser-aller, des sources d'échec. Il s'agit d'un marché apparemment en berne qui souffre de la crise économique. Le dynamisme insufflé par la municipalité semble cependant compenser et permettre d'espérer de bonnes perspectives. Le quartier dans lequel se trouve l'entreprise OCTAVE compte de nombreux restaurants qui proposent à peu près tous la même offre. Cette concurrence exacerbée crée des tensions entre les restaurateurs. Les relations sont mauvaises entre les gérants, le bonheur des uns faisant apparemment le malheur des autres. Le quartier a connu par le passé une guerre des prix qui a fait beaucoup de mal aux restaurateurs et s'est traduite par une baisse générale de la qualité. Cela semble s'être stabilisé depuis quelques années mais la qualité des plats n'est pas remontée partout et le quartier souffre réellement d'une mauvaise image auprès des gens qui l'associent à de la restauration bas de gamme. Le restaurant cible les passants de la rue qui sont de tous âges et de différents milieux socio-professionnels. L'entreprise s'engage à ce que le client ait du choix et mange à sa faim rapidement. Les clients semblent être satisfaits en majorité mais il y en a toujours qui sont mécontents.

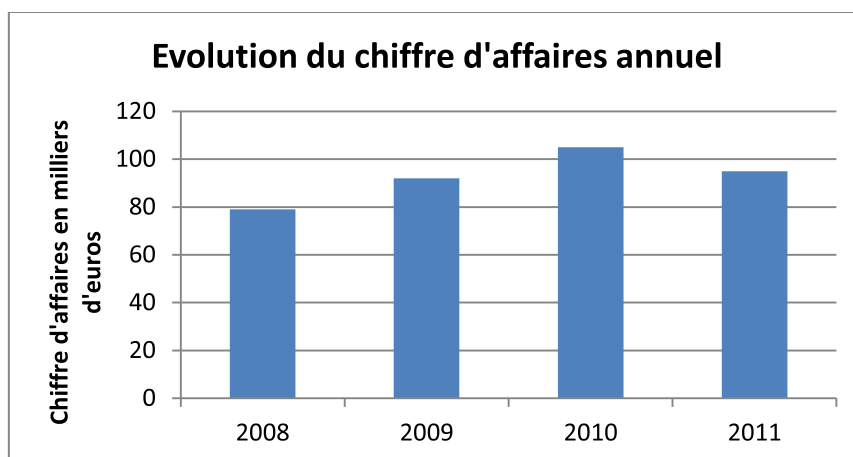
Le dirigeant considère les locaux et leur emplacement, la trésorerie et les ressources humaines comme les facteurs clés de succès de l'entreprise. M. Bal déplore le turnover important des salariés et la gestion délicate de la trésorerie. Paul est propriétaire avec son épouse du fonds de commerce et locataire des murs. Situé au rez-de-chaussée d'un vieil immeuble en pierre du centre-ville historique, M. Bal et sa femme ont remis en état ce qui était autrefois une ruine. Pouvant accueillir 38 personnes à l'intérieur et 10 sur la terrasse en été, les locaux sont typiques de ce quartier de l'hyper centre. Le locataire est content de ne pas être propriétaire des murs compte tenu du coût que représentent les rénovations fréquentes nécessitées. Le restaurant dispose d'une pièce inexploitée à l'étage où le restaurateur envisage d'y faire un stock. M. Bal est propriétaire du matériel sauf pour le terminal de paiement qu'il loue à sa banque. Par le passé, le restaurant se voyait prêter une machine à café professionnelle en échange d'un certain niveau d'approvisionnement de café auprès du fournisseur mais face aux faibles volumes vendus, cette solution a été abandonnée. Le propriétaire estime que le matériel répond globalement à ses besoins. Certains équipements devraient être remplacés mais le niveau d'activité ne permet pas de financer leur remplacement pour le moment (e.g. lave-vaisselle, chambres froides). Paul B. achète là où le rapport qualité/prix est le plus intéressant pour de petites quantités. De ce fait, le restaurateur estime qu'il n'est pas intéressant de travailler avec des professionnels de l'approvisionnement CHR (e.g. Transgourmet). L'approvisionnement se fait auprès de grossistes tels que Metro et

au besoin auprès d'enseignes de la grande distribution. Paul B. éprouve de grandes difficultés à trouver de bons employés pour son entreprise. Les « bons éléments » n'acceptent les petits salaires que lorsqu'il s'agit dans un grand restaurant qui viendrait enrichir leur CV. Le dirigeant pense que compte tenu des moyens financiers de l'entreprise, cette dernière est condamnée à avoir un turnover important. Cela crée beaucoup de tracas à Paul B. et génère un manque à gagner important. En effet, dans une structure qui ne compte que cinq salariés, l'absence de l'un d'entre eux implique soit la fermeture soit un fonctionnement en sous-effectif qui nuit fortement à la qualité du service. Par ailleurs, du fait de ce turnover important, les salariés sont plutôt des exécutants que l'on forme en interne. Le restaurant Octave dispose de faibles moyens financiers et peine à maintenir une trésorerie positive. L'existence d'une forte saisonnalité dans les ventes rend la gestion de la trésorerie délicate. L'entreprise ne dispose pas de réserves et est obligée de recourir fréquemment au découvert bancaire afin de faire face à ses différentes charges. L'entreprise dispose d'un site internet mais doute quant aux bénéfices qu'il en tire. Le dirigeant n'a pas vraiment de retours concernant la réputation de l'entreprise. Le restaurant ne possède qu'une faible part d'habités et peine donc à fidéliser une clientèle qui est de passage. Paul est en charge d'un peu tout dans son restaurant : des tâches administratives pour lesquelles il se fait aider par l'expert-comptable, des courses, de la cuisine, d'une partie de la plonge, du rangement et de l'élaboration des menus. Seule la salle est entièrement déléguée à Céline. Paul y garde cependant un œil afin de s'assurer de la bonne gestion de cette dernière (accueil efficace des clients et satisfaction). Les entrées sont confectionnées par le commis de cuisine (Nicolas) en soutien avec son fils qui s'occupe aussi de la plonge.

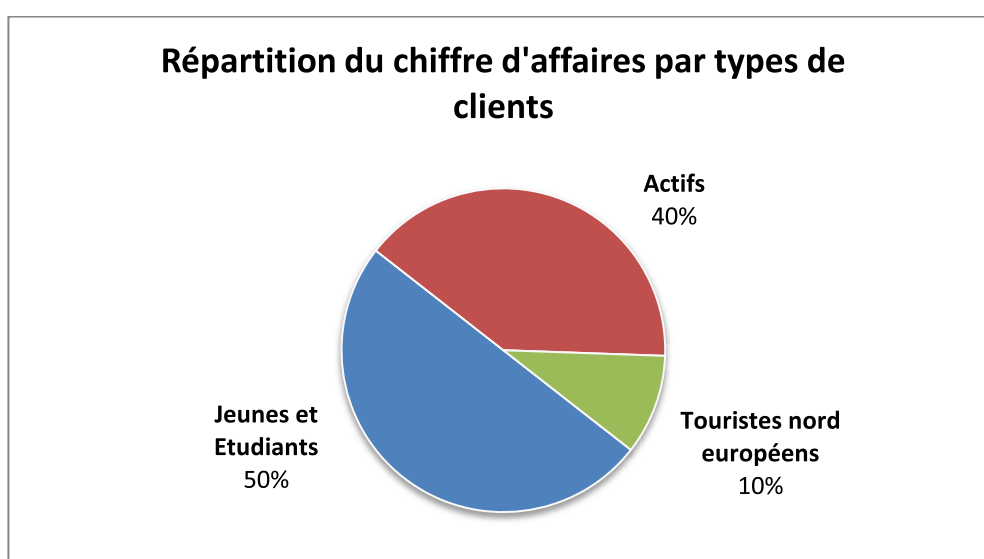
La gestion quotidienne du restaurant occupe une grande partie du temps de travail de son dirigeant (80%) suivi des tâches administratives (comptabilité, organismes sociaux...) qui représentent 15%. Les 5% restants sont consacrés au développement du restaurant (e.g. renouvellement des menus). L'entreprise présente un cycle de fabrication de type achat-vente-fabrication. M. Bal s'approvisionne tout d'abord auprès de ses fournisseurs en produits frais (viandes, légumes...) qu'il stock au restaurant. Le volume de cet approvisionnement est adapté à la période de l'année. Le restaurateur utilise pour cela si besoin l'agenda de l'année précédente sur lequel il a noté chaque soir le nombre de clients. Avec l'aide de son commis de cuisine et de son fils Bastien, M. Bal procède chaque jour aux préparations. Il s'agit par exemple de découper les pièces de viandes, de nettoyer la salade ou encore de confectionner les desserts. Tout doit être prêt deux heures avant le début du service. Arrivent ensuite les serveuses qui préparent la salle. Il s'agit là de nettoyer la salle et de dresser toutes les tables. Le service commence avec l'arrivée des clients. Ces derniers sont accueillis et installés par les serveuses. Les commandes sont traitées afin d'optimiser le service en minimisant le temps d'attente. Une fois les clients partis, la serveuse fait les comptes et les fait valider auprès de M. Bal. Pour finir, Bastien et Céline rangent et nettoient la salle pendant que M. Bal et Nicolas font de même en cuisine. La force de l'entreprise est son emplacement dans l'hyper centre de la ville.

Rémunération de la valeur

Le chiffre d'affaires de l'entreprise est légèrement en hausse et varie d'une année sur l'autre entre 80k€ et 105k€.

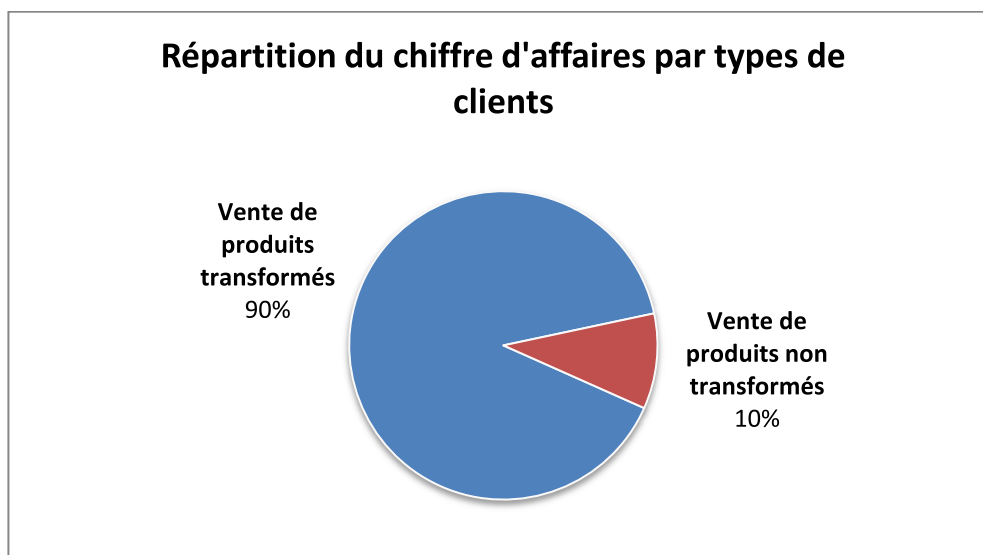


Il est possible de distinguer trois profils de clients. Les jeunes/étudiants représentent près de la moitié du chiffre d'affaires de l'entreprise. Le panier moyen pour ce groupe est faible, variant de 13 à 15 euros, et correspond au menu d'entrée de gamme accompagné de peu de consommations additionnelles. Le second groupe est composé des actifs et représente près de 40% des revenus de l'entreprise. D'un panier moyen plus important, variant entre 15 et 19 euros, ce groupe consomme en priorité le menu le plus cher et commande des consommations (apéritifs et digestifs). Un dernier groupe est composé essentiellement de touristes du nord de l'Europe et affiche un panier moyen très élevé supérieur à 20 euros. Ne représentant que 10% du chiffre d'affaires de l'entreprise, ce groupe opte en priorité pour un choix à la carte et tend à prendre les vins les plus chers.



Le restaurant est ouvert le soir du mardi au dimanche et le midi uniquement le dimanche. L'intégralité des revenus provient de la vente sur place. Il arrive que des clients

prennent à emporter mais cela reste anecdotique. Il s'agit principalement d'habitues habitant le quartier pour qui le gérant pratique alors un tarif réduit en général de l'ordre de 30% par rapport au prix classique. Le chiffre d'affaires peut être décomposé selon qu'il provienne de la transformation et de la vente de produits (plats et cocktails) ou bien de la vente de produits non transformés (e.g. vin). La première catégorie représente environ 90% du chiffre d'affaires et la deuxième les 10% restants.



La performance de l'entreprise OCTAVE est jugée globalement faible par le dirigeant. Avec un taux de marge variant entre 30 et 35%, la structure peine à générer des bénéfices. Le gérant explique cette situation par la politique de prix du restaurant. La très forte concurrence liée à la présence de nombreux acteurs dans la rue a conduit à baisser les prix jusqu'à atteindre un niveau plancher où seuls les restaurateurs proposant du surgelé y gagnent. Le niveau de qualité proposé aux clients compte tenu des prix pratiqués, notamment pour le menu d'entrée de gamme, constitue une performance pour l'entreprise. Le gérant ne possède cependant pas d'informations précises concernant la notoriété et la réputation du restaurant. Il estime en revanche que le quartier dans lequel se trouve l'établissement possède une mauvaise réputation et que cela nuit certainement à celle de l'entreprise. Par ailleurs, ne possédant qu'une faible part d'habitues, le gérant estime qu'il dispose d'une marge d'amélioration de la qualité du service proposé afin de fidéliser la clientèle. Aucune analyse de type benchmarking n'a été réalisée pour le restaurant.

L'entreprise enregistre très peu de réservations. Les denrées étant pour la plupart périssables, cela engendre des pertes lorsqu'il y a moins de monde que prévu. A l'opposé, la structure peut se retrouver en situation de rupture de stock lors de pics d'activité inattendus. Le restaurateur ne dispose pas d'outils de gestion permettant un suivi de la performance de l'entreprise. Une discussion tous les quinze jours avec l'expert-comptable est l'occasion de faire le point mais essentiellement au sujet de la gestion des ressources humaines. De fait, une

consultation quotidienne du compte courant de l'entreprise permet de savoir si l'entreprise est dans le rouge ou pas. Le suivi de la performance se fait de manière non formalisée, le dirigeant jugeant du chiffre réalisé chaque jour sur la base de ses souvenirs ou au besoin en consultant les comptes de l'année précédente.

M. Bal envisage de rénover la plonge de son restaurant ainsi que de mettre en place un stock à l'étage dans une pièce encore inutilisée. Ces travaux sont prévus de longue date mais tardent à être réalisés. M. Bal explique cela par l'absence du soutien des banques pour qui l'âge du gérant constitue un frein à l'octroi d'un crédit. Une deuxième explication tient au planning du restaurant qui ne ferme pas plus de 3 jours consécutifs dans l'année rendant la réalisation de travaux d'envergure compliquée. L'objectif du dirigeant est de pouvoir générer suffisamment de revenus pour payer les factures.

Partage de la valeur

M. Bal est satisfait de ses fournisseurs. Les fournisseurs avec qui traite l'entreprise lui permettent un approvisionnement de proximité en quantités suffisantes. L'entreprise, de par sa petite taille n'a aucun poids sur ces derniers. Le restaurateur ne négocie pas les prix que ce soit pour l'approvisionnement en produits frais auprès de grossistes tels que Metro ou bien en vin auprès de son négociant. M. Bal entretient de bons rapports avec l'entreprise Gericot qui fournit le restaurant en vin depuis plus de 10 ans. Cette dernière offre régulièrement du matériel au restaurateur pour le remercier de sa fidélité. Il peut s'agir de protèges-menus ou bien encore de verres.

M. Bal déplore l'absence d'une clientèle d'habitues qui permettrait à l'entreprise de s'assurer un minimum de revenus notamment durant les périodes creuses de l'année. Les clients ne négocient pas les prix sauf lors de réservations pour des groupes où une réduction est accordée par le restaurateur.

Les salariés permettent d'assurer le fonctionnement du restaurant et s'investissent à la hauteur du niveau leur rémunération. Le dirigeant est conscient de l'existence d'un certain nombre de dysfonctionnements mais considère qu'il n'est pas possible pour le moment d'en demander davantage aux employés sans risquer de les voir partir. Les rapports sont amicaux et M. Bal les dirige en bon père de famille. Le restaurateur se montre compréhensif et a tendance à faire certaines tâches de ses employés plutôt que de les rappeler à l'ordre. M. Bal a confiance en la serveuse qui est responsable de la caisse du restaurant et avec qui il n'a pas eu de problèmes jusque-là. M. Bal a le sentiment de s'épuiser en assumant un trop grand nombre de tâches et regrette de ne pouvoir davantage s'appuyer sur ses salariés qu'il supervise en permanence. Son ambition serait que son fils prenne en charge, à terme, la salle afin qu'il puisse se consacrer pleinement à la cuisine. La réticence de son fils à engager ce changement crée des tensions entre les deux protagonistes.

L'expert-comptable qui suit le restaurant prend en charge toute la comptabilité de l'entreprise. M. Bal lui transmet pour cela les factures et les chiffres d'affaires mensuels de l'entreprise. Le cabinet d'expertise-comptable produit également les contrats de travail et s'occupe de la paie. Le recours à l'expert-comptable permet de libérer du temps au dirigeant. L'entreprise reçoit le soutien du fils aîné de M. Bal qui apporte son aide en travaillant en cuisine ou en salle au besoin. Ce dernier accompagne son frère successeur dans son projet et l'aide à s'adapter à son nouveau travail. Héritant d'une part de l'entreprise le jour de sa revente, ce dernier est ainsi impliqué et concerné par le bon fonctionnement de l'entreprise.

Le quartier dans lequel se trouve le restaurant impose ses prix aux restaurateurs. La forte concurrence par les prix a eu pour conséquence une stabilisation de ces derniers à un niveau plancher. Cela impose aux restaurateurs de proposer un menu d'entrée de gamme à 12-13 euros comprenant une entrée, un plat et un dessert. Ce tarif plancher en dessous duquel il n'est pas possible de rentrer dans ses frais impose un bénéfice quasi nul sur ce menu aux restaurateurs refusant comme M. Bal de recourir à des plats surgelés.

L'entreprise se positionne sur le secteur de la restauration qui impose un rythme de vie propre à ce secteur. Outre la dimension physique de ces métiers, il faut être capable de gérer le stress des coups de feu et savoir improviser. Travailler dans ce secteur est difficilement compatible avec une vie de famille, les horaires décalés créant une certaine solitude et favorisant des amitiés exclusives au milieu.

Le restaurant OCTAVE est une petite structure à taille humaine où les règles ne sont pas formalisées. Le dirigeant évite au maximum le conflit et a conscience que les salariés n'ont pas de règles contraignantes à respecter et possèdent une marge de liberté importante. Lorsqu'ils ne veulent pas faire quelque chose, ils finissent par trouver un moyen de l'éviter. Il s'agit d'une entreprise où l'on pardonne les erreurs telles que les retards ou absences répétées, peut-être même trop selon M. Bal qui considère ses employés comme ses enfants.

L'entreprise OCTAVE est un restaurant parmi d'autres. Le grand nombre de restaurants dans le quartier en diminue le poids. Si M. Bal devait fermer ses portes, un autre viendrait le remplacer et cela n'affecterait pas vraiment l'économie locale. L'abaissement du taux de TVA dans la restauration a permis à beaucoup de restaurateurs d'améliorer leurs marges en n'abaissant pas leurs prix. Les consommateurs n'étant pas dupes, les gouvernements reviendront sur cette baisse et il faudra alors à pouvoir s'adapter.

Fournisseurs clés (et sous-traitants)		Les échanges		Pouvoir						Attitude	Commentaires	
Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)		Ce qu'il apporte à l'entreprise (notamment de singulier, ex : légitimité)	Ce que l'entreprise lui apporte (notamment de singulier)	Lui sur l'entreprise			L'entreprise sur lui			ex : fiable		
Metro	Grand choix de références. Alimentation et produits d'entretien.	CA		Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	Propose la livraison mais non rentable compte tenu du volume acheté.
Géricot (négociant en vin)	Composition de la carte des vins, réactivité	CA		Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	Fournisseur du restaurant depuis son ouverture.
Grande distribution	Proximité, rapidité comparé à un achat à Métro			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	

Clients		Les échanges		Pouvoir						Attitude	Commentaires	
Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)		Ce qu'il apporte à l'entreprise (notamment de singulier, ex : légitimité)	Ce que l'entreprise lui apporte (notamment de singulier)	Lui sur l'entreprise			L'entreprise sur lui			ex : fiable	qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire	
Jeunes/Etudiants	50% du CA, permet de faire tourner les stocks	Prix, volumes		Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	Peu de bénéfices car prennent menus à 13€ sans consommations
Actifs	40% du CA	Bon rapport qualité-prix		Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	Pas d'habitués
Touristes	10% du CA	Plats de la région à des prix attractifs dans un quartier typique		Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	Problème de langue non maîtrisée par les serveuses

Salariés		Les échanges		Pouvoir						Attitude	Commentaires
Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)		Ce qu'il apporte à l'entreprise (notamment de singulier, ex : légitimité)	Ce que l'entreprise lui apporte (notamment de singulier)	Lui sur l'entreprise			L'entreprise sur lui			ex : fiable	qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire
Paul Bal (Dirigeant)	Investissement total		Du stress et de l'argent	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?
Nathalie (Responsable de salle)	Gestion en autonomie de la salle.		Autonomie et une certaine liberté.	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?
Nicolas (Commis de cuisine)	Bonne volonté		Contrat de professionnalisation	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?
Bastien (Successeur)	Un renouveau, une présence en salle (rassurant le dirigeant)		Un projet entrepreneurial	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?
Céline (Serveuse en extra)	Flexibilité		Un supplément de revenus (étudiante)	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?
										Fiable	Impatient de changer des choses.

Autres parties prenantes		Les échanges		Pouvoir						Attitude	Commentaires
Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)		Ce qu'il apporte à l'entreprise (notamment de singulier, ex : légitimité)	Ce que l'entreprise lui apporte (notamment de singulier)	Lui sur l'entreprise			L'entreprise sur lui			ex : fiable	qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire
Expert-Comptable	Conseil juridico-financier			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?
Banque Populaire	Location terminal de paiement			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?
Fils aîné de M. Bal	Soutien et dépannage			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?

BM DE L'ENTREPRISE

OCTAVE

Approche par le repreneur

Juin – Juillet 2012

Génération de la valeur

Bastien Bal a 20 ans. Diplômé d'un BEP en électronique il possède plusieurs expériences en entreprises dans le cadre d'alternances réalisées à l'usine Ford et dans une entreprise de service après-vente en électronique (MASI Bureautique). Possédant la fibre commerciale, Bastien a commencé très jeune à importer et revendre divers produits sur internet. Passionné de musique et autodidacte, il joue de plusieurs instruments. Le successeur aime entreprendre, s'intéresser à un problème et y trouver des solutions. A défaut de créer sa propre entreprise, l'opportunité de reprendre l'entreprise familiale constitue une étape permettant de se faire de l'expérience et de se constituer un capital afin de pouvoir créer à terme. Bastien affectionne la fonction de dirigeant et notamment le fait de pouvoir prendre les décisions et d'être son propre patron. Bastien Bal aime son entreprise car c'est elle qui rythme ses semaines et le stimule mais il la déteste car elle l'obsède en occupant son esprit 24h/24 et 7 jours sur sept. Bastien bénéficie du soutien de son père qui le guide et lui transmet son expérience. Même si leurs relations sont parfois très houleuses, le successeur reconnaît que son père fait preuve d'une grande patience à son égard. Son frère est très présent tant dans le processus que dans l'entreprise. Ce dernier apporte toute son aide et conseille le père et le frère en participant à la prise de décisions et en jouant le rôle de médiateur.

Paul Bal est le père de Bastien. Il possède une formation d'ingénieur en mécanique et a travaillé dans des entreprises de travaux publics dans son pays d'origine avant de devoir, contraint par la guerre, le quitter et se reconvertir à son arrivée en France en montant un restaurant. Paul Bal est très âgé et doit se retirer pour prendre sa retraite. Ce dernier ne souhaitait pas voir son fils prendre sa relève au regard du rythme de vie qu'impose ce métier et des tracas qu'il génère. Bastien, aidé de son frère, a dû trouver les mots pour le convaincre en lui faisant comprendre qu'il s'agissait d'une étape et que l'objectif serait avant tout de reprendre pour développer et puis revendre. M. Bal consacre l'intégralité de son temps à son travail, négligeant de ce fait ses loisirs et sa vie privée. M. Bal reçoit le soutien affectif de sa femme et son fils aîné l'aide depuis longtemps dans la mise au point des menus, les travaux de rénovations et autres tâches administratives.

Aucunes démarches n'ont été entreprises vis-à-vis de la transmission hormis un entretien avec l'expert-comptable au sujet du changement de statut nécessaire à faciliter l'opération. Bastien a intégré l'entreprise dans le cadre d'un CDI et ne rencontre pas de difficultés pour le moment. La période de cohabitation a débuté mais aucun terme n'est pour le moment fixé.

Le restaurant a ouvert ses portes au début des années 90 peu de temps avant la naissance de Bastien. L'entreprise a depuis « survécu » sans réellement décoller. Le restaurant propose la même offre depuis le début avec une cuisine traditionnelle de la région et ne se différencie pas vraiment des autres restaurants du quartier. L'entreprise Octave se positionne sur le marché de la restauration traditionnelle. Pour y réussir, il est important de renvoyer une image de modernité et de savoir surprendre les clients avec de l'originalité et de la créativité. L'entreprise est installée dans un quartier qui compte beaucoup de restaurants, à savoir plus d'une vingtaine. La forte concurrence fait que les prix y sont très bas. Bastien ne sait pas

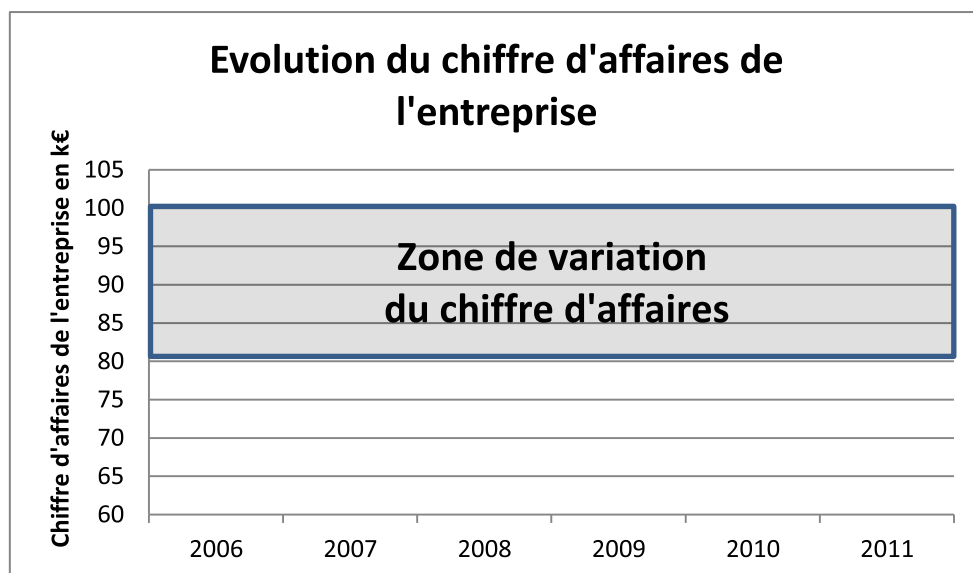
vraiment quelle est la clientèle cible de l'entreprise mais estime que la promesse qui leur est faite s'articule autour d'un service de qualité. Le successeur n'a été que peu présent en salle pour le moment et n'a pas vraiment abordé la question avec son père ou les serveuses.

Les locaux (du fait de leur emplacement), les ressources humaines et le matériel de production de l'entreprise sont les ressources clés du succès de l'entreprise. Le restaurant rencontre aujourd'hui des difficultés : à capter et garder des ressources humaines compétentes, à maintenir une trésorerie positive capable de financer sa modernisation et à disposer d'un matériel de production adapté et répondant à ses besoins. M. et Mme Bal sont propriétaires du fonds de commerce mais en louent les murs. Le local est bien placé mais possède une cuisine trop petite et une salle de 13m² inexploitée à l'étage. Peu d'investissements y ont été réalisés hormis la rénovation des sols. Les locaux offrent une capacité d'accueil de 38 couverts à l'intérieur et de 10 couverts en terrasse. Le restaurant possède un matériel de production âgé dans l'ensemble et qui rend le travail pénible par moments. Le successeur souhaite vivement pouvoir remplacer l'intégralité de ce dernier afin de faciliter le travail et gagner du temps. Les produits sont achetés auprès de Metro et d'autres petits distributeurs. L'entreprise fait travailler cinq personnes dont quatre à temps complet. Les employés débutent en contrat professionnel et restent parfois mais il s'agit de ressources difficiles à maintenir dans l'entreprise générant un important turnover. Il n'y a pas de système de motivation des salariés. L'entreprise rencontre de nombreux problèmes de trésorerie épisodiques qui créent à chaque fois de l'inquiétude au sein de la famille du dirigeant. Le successeur ne possède pas d'informations concernant la réputation de l'entreprise. Le restaurant ne semble pas disposer d'une véritable clientèle d'habitues. Paul s'occupe des courses. Paul s'occupe des courses. Un employé de cuisine (Nicolas) s'occupe des salades et des entrées. Une employée de salle s'occupe du service (Céline) aidée d'une serveuse en extra pour les weekends (Nathalie). Bastien est « un peu partout », s'occupant des salades et des entrées lorsque Nicolas est à la plonge et préparant les desserts avant le service. Le successeur est en charge de la liaison entre la salle et la cuisine tout en s'occupant de préparer les apéritifs et de dresser les desserts. Du fait de la fatigue de son dirigeant qui a largement atteint l'âge de prendre sa retraite il y a un laisser-aller général.

La quasi-totalité du temps de travail du dirigeant est consacrée à des tâches opérationnelles telles l'approvisionnement, les préparations et le service. La rédaction des menus pour les fêtes de fin d'année est l'un des seuls moments dédié à la réflexion. La vente étant réalisée au moment où le client entre dans le restaurant, le cycle de fabrication suit un schéma de type achat-vente-fabrication. A leur entrée, les clients sont accueillis par Céline qui les installe et leur apporte le menu, la carte des vins, l'eau et le pain. Elle repasse plus tard afin de prendre leurs commandes qu'elle transmet en cuisine. Une fois la commande prête elle les récupère et sert les clients ainsi de suite jusqu'au digestif. Bastien, Paul et Nicolas font le nécessaire en cuisine pour que le client n'attende pas trop. Bastien apparente cela à un casse-tête car il faut pouvoir préparer, cuisiner, dresser et laver les assiettes en continu. La force du restaurant est d'être dans une rue passante très touristique en haute saison.

Rémunération de la valeur

L'entreprise affiche un chiffre d'affaires variant entre 80 et 100k euros.



La clientèle du restaurant est composée de touristes, d'habitants de la ville et de la communauté urbaine. Le successeur ne possède pas de visibilité sur la part de chiffre d'affaires que représente chacun de ces types de clients. Le restaurant ne propose aujourd'hui qu'une seule activité de restauration traditionnelle sur place. L'entreprise affiche une faible performance financière et peine à maintenir une trésorerie positive.

Le restaurant manque globalement de notoriété. Ne disposant pas de budget communication, l'entreprise n'apparaît sur aucun support (e.g. guide de l'office du tourisme). Le successeur souligne que compte tenu du peu de cartes de visites qui sont récupérées par les clients, cela laisse douter quant à la réputation que possède l'entreprise. Aucune étude de type benchmarking n'a été réalisée pour le moment.

Le dirigeant suit la performance de l'entreprise de manière très rudimentaire en observant le nombre de clients par service, par semaine et par mois. Un autre indicateur qu'il suit est naturellement le chiffre d'affaires et enfin le compte bancaire professionnel de l'entreprise. Il n'y a cependant pas d'outils de gestion mis en place pour cela. La rencontre une fois par mois avec le comptable s'occupant du restaurant est l'occasion de faire le point sur la situation.

Il n'y a pas d'investissements de programmés pour le moment. Une fois que l'entreprise aura permis de générer des ressources suffisantes et que le dirigeant trouvera le temps nécessaire, il est envisagé de rénover la plonge et de mettre en place un stock dans une pièce encore inutilisée se situant à l'étage du restaurant. L'objectif est de restructurer et professionnaliser l'entreprise afin de pouvoir la développer et la revendre à un bon prix.

Partage de la valeur

Les fournisseurs de l'entreprise lui apportent globalement satisfaction. En revanche, le négociant qui approvisionne le restaurant en vins pratique des prix que le successeur juge trop élevés. Une comparaison avec d'autres fournisseurs a permis de noter un prix supérieur d'au moins 20% en moyenne. La livraison étant offerte et le restaurant travaillant depuis longtemps avec ce négociant, M. Bal refuse pour le moment d'en changer.

Face à l'absence d'une clientèle d'habités, le successeur souligne l'incapacité de l'entreprise à fidéliser ses consommateurs. Cela pose des problèmes dans la gestion des approvisionnements dès lors que l'activité est totalement dépendante du passage dans le quartier et donc très variable.

Les salariés de l'entreprise ne permettent pas un fonctionnement optimal du restaurant. Les serveuses ne s'occupent pas correctement de la salle et négligent les missions qui leur sont confiées et notamment concernant l'entretien de la salle et l'accueil des clients. Bastien se voit souvent contraint de passer derrière elles afin de s'assurer que les miroirs sont propres ou bien que le bar est rangé. Cela crée des tensions avec ces dernières qui acceptent mal les critiques de la part du successeur qui, par ailleurs, est plus jeune qu'elles. Il en va de même avec le commis de cuisine qui ne soigne pas suffisamment la présentation des plats et manque d'organisation dans son travail.

Voulant être partout et tout faire à la fois, M. Bal a tendance à se mettre dans un état de stress et à le communiquer à ses employés. Cette présence permanente est mal vécue par les serveuses qui se trouvent démotivées et agacées. Cette situation fatigue aussi inutilement M. Bal qui gagnerait à se focaliser sur le travail en cuisine.

Le cabinet d'expertise-comptable s'occupe de toute la comptabilité de l'entreprise ainsi que de la gestion des salariés (e.g. contrats d'embauche, bulletins de salaire). Bien que ce service présente un coût important, M. Bal n'a ni le temps, ni les connaissances pour pouvoir s'occuper d'une partie de ces tâches comptables. Le fils aîné de M. Bal apporte toute son aide pour faire en sorte que l'entreprise fonctionne bien et puisse se développer. Soutenant tant physiquement, en travaillant au besoin dans le restaurant, que psychologiquement, en étant le confident de son frère et de son père, cette partie prenante en retire la satisfaction d'aider ses proches. Enfin, l'entreprise étant destinée à être vendue à terme, son développement bénéficiera à tous en termes financiers.

Au cœur d'un quartier saturé en restaurants qui se concurrencent sur les prix, il est difficile pour un restaurant de la rue de ne pas s'aligner sur ses concurrents. L'absence d'une clientèle venant dans le quartier spécifiquement pour le restaurant OCTAVE pose problème et le condamne à ne s'adresser qu'aux passants. Ces derniers venant dans le quartier principalement en quête de prix très bas, si le restaurant n'affiche pas un menu à 13 euros avec l'entrée, le plat et le dessert, alors il n'aura pas de clients.

Avec l'essor de programmes télévisés tels que MasterChef, les attentes des consommateurs vis-à-vis de la restauration évoluent. Ces derniers cuisinent de plus en plus pour eux même et leurs amis et cuisiner devient un loisir. La décoration des assiettes apparait aussi importante que son contenu pour ces clients en quête d'originalité.

M. Bal a mis en place une structure où chacun fait ce qu'il veut et où la qualité du service en souffre. Les employés n'ont pas l'habitude d'être repris sur leur travail et cela crée une grande rigidité. Un système de primes permettrait d'inciter les serveuses à mieux travailler.

Le restaurant n'a aucun poids dans le quartier où il est situé. La présence de nombreuses enseignes fait que s'il venait à disparaître, cela n'aurait pas d'impact et un autre viendrait occuper le local.

Fournisseurs clés (et sous-traitants)		Les échanges		Pouvoir				Attitude	Commentaires		
Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)		Ce qu'il apporte à l'entreprise (notamment de singulier, ex : légitimité)	Ce que l'entreprise lui apporte (notamment de singulier)	Lui sur l'entreprise		L'entreprise sur lui			ex : fiable		
Metro	Choix, accessibilité et facilités de paiement	CA		Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	Proche du restaurant
Géricot (négociant en vin)	Une bonne selection			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	Les tarifs sont près de 20% plus chers
Grande distribution	Solution lors de ruptures de stock ou d'oublis			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	

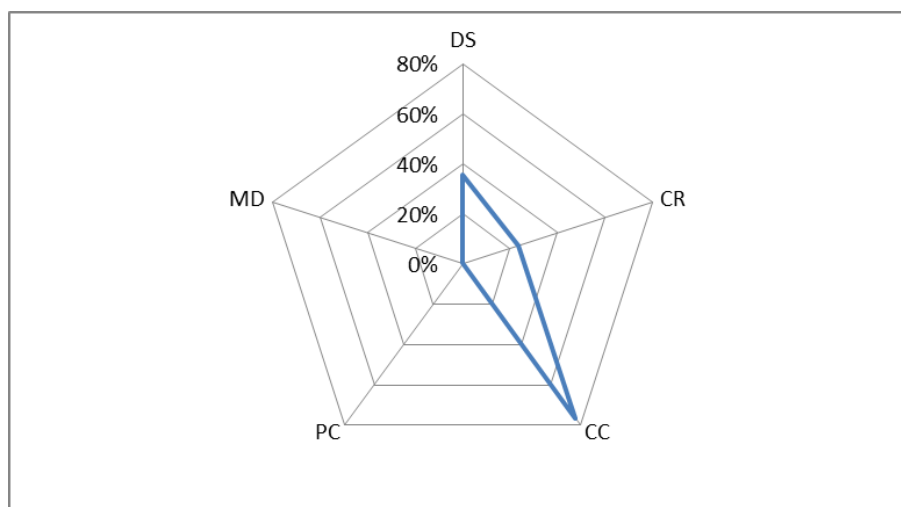
Clients		Les échanges		Pouvoir				Attitude	Commentaires		
Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)		Ce qu'il apporte à l'entreprise (notamment de singulier, ex : légitimité)	Ce que l'entreprise lui apporte (notamment de singulier)	Lui sur l'entreprise		L'entreprise sur lui			ex : fiable	qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire	
Habitants de la ville, touristes...				Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	L'entreprise ne possède pas de clientèle d'habituels

Salariés		Les échanges		Pouvoir						Attitude	Commentaires	
Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)		Ce qu'il apporte à l'entreprise (notamment de singulier, ex : légitimité)	Ce que l'entreprise lui apporte (notamment de singulier)	Lui sur l'entreprise			L'entreprise sur lui			ex : fiable	qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire	
Paul Bal (Dirigeant)	Temps et énergie		Occupation et revenu	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	Veut tout faire.
Bastien (Successeur)	Motivation et énergie		Se former à gérer une entreprise	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
Nathalie (Responsable de salle)	La gestion de la salle		Liberté	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	Manque de professionnalisme.
Nicolas (Commis de cuisine)			Contrat de professionnalisation	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	Veut bien faire mais manque d'expérience.
Céline (Serveuse en extra)	Faire face au pics d'activité		Financement de ses études	Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	

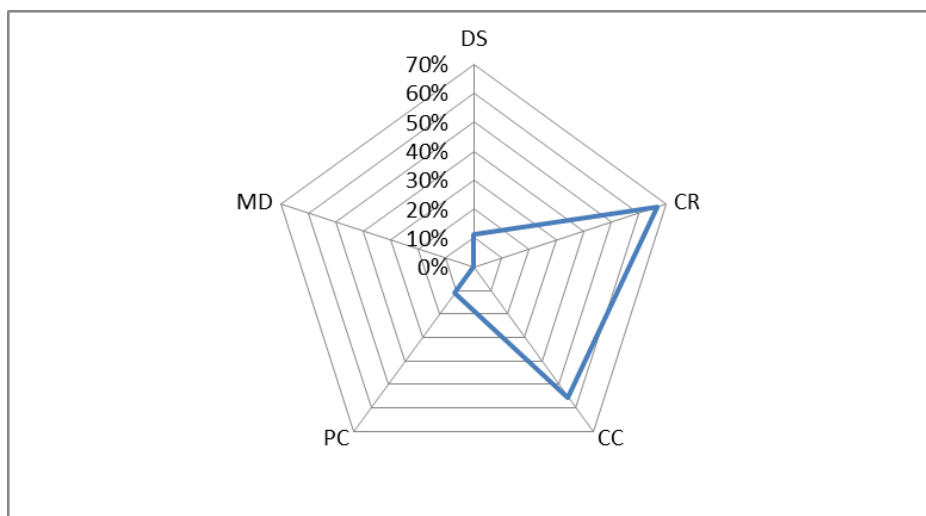
Autres parties prenantes		Les échanges		Pouvoir						Attitude	Commentaires	
Nom du partenaire (voire de l'interlocuteur)		Ce qu'il apporte à l'entreprise (notamment de singulier, ex : légitimité)	Ce que l'entreprise lui apporte (notamment de singulier)	Lui sur l'entreprise			L'entreprise sur lui			ex : fiable	qu'ajouteriez-vous à propos de ce partenaire	
Expert-Comptable	Gère la comptabilité et les bulletins de salaire			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
Banque Populaire	Location terminal CB			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	
Fils aîné de M. Bal	Aide et médiation			Faible	Moyen	Fort	?	Faible	Moyen	Fort	?	

Synthèse de la comparaison des approches

G	Cas OCTAVE		DS	CR	CC	PC	MD
Acteurs du projet					X		
Proposition de valeur	Idée d'origine et évolutions			X	X		
	Marché(s)		X				
	Concurrence			X	X		
	Clientèle cible et promesse faite au client		X	X			
Fabrication de la valeur	Identification des ressources	Ressources clés dans la réussite	X		X		
		Ressources manquantes	X		X		
		Les locaux			X		
		Le matériel de production	X				
		Les matériaux			X		
		Les ressources humaines			X		
		Les moyens financiers		X	X		
		Les moyens immatériels			X		
		L'organisation	X				
	Capacité à les agencer	Organisation et missions du dirigeant			X		
		Cycle de fabrication		X	X		
	Capacité à délivrer l'offre				X		
Total pour la dimension Génération			6	4	13	0	0
En pourcentages du nombre d'items			35%	24%	76%	0%	0%



R	Cas OCTAVE	DS	CR	CC	PC	MD
Sources et volumes des revenus	Chiffre d'affaires (actuel, tendance)		X	X		
	Par type de clients		X			
	Par type de prestations		X			
Performances	Eléments financiers		X			
	Eléments non-financiers		X	X	X	
	Carnet de commandes		X	X		
	Suivi de la performance			X		
	Investissements			X		
	Objectifs	X				
	Total pour la dimension Rémunération	1	6	5	1	0
	En pourcentages du nombre d'items	11%	67%	56%	11%	0%



P	Cas OCTAVE		DS	CR	CC	PC	MD
Les parties prenantes	Les fournisseurs				X	X	
	Les clients			X	X		
	Les salariés		X				
	Le dirigeant		X		X		
	Les autres parties prenantes				X		
Conventions	relatives au secteur	<i>Réputation du quartier et prix des menus</i>			X		
		<i>Mode de vie propre au secteur de la restauration</i>		X			
		<i>Des attentes grandissantes de la part des consommateurs</i>				X	
	relatives à l'entreprise	<i>La relation avec les salariés</i>			X	X	
L'écosystème				X	X		
Total pour la dimension Partage			2	3	7	3	0
En pourcentages du nombre d'items			20%	30%	70%	30%	0%

