

ESSAI DE CONCEPTUALISATION DE LA NOTION DE FAUX PAS DANS UN CONTEXTE DE REPRISE D'ENTREPRISE

Alain Meiar

Maître de conférences à l'IAE de l'Université de Bordeaux

Thierry Verstraete

Professeur à l'IAE de l'Université de Bordeaux

RÉSUMÉ

Alors que le terrain d'une transmission d'entreprise était investi pour en faire un des cas d'une recherche plus large sur la transmission d'entreprise à un tiers externe, un incident interrogea les chercheurs sur la qualification à donner au problème ainsi relevé et à éclairer celui-ci par un corpus académique approprié. Cet incident est lié à une décision prise par un repreneur risquant de mettre en difficulté l'entreprise récemment reprise par lui. Cette décision a conduit à ce qui est ici qualifié de « faux pas ». La théorie des conventions et la théorie de la charge cognitive ont été utilisées pour en fournir une première conceptualisation. L'objectif de cet essai est de participer à faire du faux pas un concept utile au chercheur, à l'entrepreneur et à son conseiller.

Mots-clés : reprise d'entreprise, faux pas, représentations, théorie des conventions, théorie de la charge cognitive, entrepreneuriat, stratégie

ABSTRACT

While investigating a business transfer as part of a wider research project on external takeovers, an incident occurred that prompted the researchers to consider how the problem should be described and clarified by an appropriate academic corpus. This incident was linked to a decision taken by a buyer who risked putting the newly acquired company in difficulty. This decision led to what is described here as a "faux pas." Convention theory and cognitive load theory were drawn on here to provide an initial conceptualization. The objective of this article is to help make the "faux pas" a useful concept for researchers, entrepreneurs, and their advisors.

Keywords: faux pas, external takeover, cognitive overload, convention theory

INTRODUCTION

Les organisations finalisées auxquelles s'intéresse la recherche en gestion sont complexes. « La complexité des organisations n'est plus à démontrer. Elle est omniprésente à travers les interactions qu'elle tisse entre les acteurs des organisations, comme à travers les relations entre les artefacts matériels et immatériels des organisations à l'instar des outils de gestion ou encore des concepts. » (Schmitt, 2020, p. 5)¹. Leur transmission ne l'est pas moins (Albert, 2017). Tout repreneur d'une entreprise est confronté à la difficulté d'appréhender cette complexité. Le risque est qu'il gère mal cette situation de gestion (*cf.* Girin, 1990) et que l'organisation se retrouve en difficulté, notamment lors d'une prise de décision s'avérant malheureuse. Dans le cadre d'un terrain exploratoire effectué pour préciser l'objet d'une recherche dans le champ de la reprise d'entreprise par un tiers externe, un fait rapporté a permis de constater une telle décision prise par le repreneur, fautive, pour celui-ci, d'avoir une représentation de l'affaire reprise congruente à celle qu'en avait le cédant. Les écarts de représentations entre parties prenantes de l'entreprise constituent un problème majeur dans la réussite d'une reprise externe (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009), qui plus est lorsque ces écarts touchent les deux principaux protagonistes que sont le cédant et le repreneur (Meiar et Verstraete, 2020).

Que son projet s'inscrive, ou non, dans la continuité de la stratégie et des pratiques de son prédécesseur, le repreneur peut difficilement effacer l'histoire de l'entreprise et changer brutalement de trajectoire stratégique. À ce titre, il gagne à avoir accès à la représentation du cédant en raison de la forte influence de celui-ci sur ce qu'est devenue l'entreprise (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009, évoquent la nécessité d'une zone de congruence entre les représentations du cédant et du repreneur externe). À défaut, il risque de commettre des erreurs, notamment des « faux pas » par rapport au but poursuivi. Au sens premier du terme, un faux pas fait perdre l'équilibre à un individu et risque de le faire chuter. Au sens figuré, le faux pas est une maladresse, un impair, un écart... En appliquant cette notion à l'entreprise, cet écart est fait par rapport à une trajectoire stratégique plus ou moins formelle. Le dirigeant joue dans ce domaine un rôle clé, notamment dans les PME, plus encore dans les TPE, au regard de sa proximité avec l'organisation (Torrès, 1997, 2003), certains allant, pour l'entrepreneur, jusqu'à qualifier de symbiotique sa relation avec l'organisation (Verstraete, 2001, 2003). L'une des singularités de la reprise réside dans le changement de pilote et dans les écarts de représentation, entre cédant et repreneur, du modèle de l'entreprise (Meiar, 2015).

Parce qu'il touche aux représentations, de façon originale, notre travail convoque deux corpus théoriques pour conceptualiser le faux pas : la théorie de la charge cognitive et celle des conventions. L'objectif est de

1. La complexité est un thème clé de la revue, mise en avant par différents numéros, par exemple et pour ne reprendre que les plus récents, en 2019 avec un numéro consacré à Herbert Simon, en 2020 avec les nouveaux enjeux de la complexité, en 2021 avec un numéro consacré aux apports d'Edgar Morin.

conceptualiser la notion de faux pas et lui offrir un périmètre afin d'en faire un élément conférant du sens à des situations de gestion où il se produit (et ainsi offrir un levier d'identification).

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

Sous le prisme de la perspective conventionnaliste, il s'agit de considérer la représentation du cédant comme construite autour du registre conventionnel que constitue l'entreprise. Ce registre s'assimile alors à une représentation relativement partagée par les parties prenantes, lesquelles jouent le jeu de la convention proposée en échangeant avec l'entreprise. Le faux pas est un écart de conduite par rapport à la convention qu'est l'entreprise et par rapport à ce que son modèle admet conventionnellement.

CADRE OPÉRATOIRE

Notre démarche est exploratoire et s'inspire de la théorie ancrée (Glaser et Strauss, 1967), laquelle relève d'une stratégie de recherche où la connaissance est interprétée par une analyse progressive des données collectées sur un terrain se prêtant aux interactions avec le chercheur. Celui-ci précise ainsi sa grille d'interprétation de la réalité investie (Charmaz, 2000 ; Chasserio, Pailot et Poroli, 2016). Partant d'un fait observé alertant sur une anomalie, nous avons procédé par abduction (*cf.* Pierce). Autrement dit, l'analyse livre un fait surprenant non attendu qui constitue le point de départ de la posture abductive (Dumez, 2016)². Le faux pas identifié n'était pas attendu dans la mesure où le terrain investi révélait de bonnes relations entre cédant et repreneur et que celui-ci semblait tout à fait suivre les voies tracées par son prédécesseur. Si la décision qui s'est avérée malheureuse semblait de niveau opérationnel, elle s'est révélée stratégique, car susceptible de faire durablement perdre un chiffre d'affaires non négligeable à l'entreprise. En premier lieu, la littérature n'a pas été consultée pour, comme le recommandent Glaser et Strauss (1967), comprendre

2. On ne sera pas surpris par un propos, alors qu'il est fait référence à la théorie ancrée, évoquant l'abduction. Glaser et Strauss (1967) ont étudié le pragmatisme de Pierce (Suddaby, 2006).

les registres d'analyses possibles, lesquels ont rapidement incité à lire la situation par le prisme conventionnaliste complété, plus tard, par la théorie de la charge cognitive.

L'entreprise : AT³ est une société de transport de personnes employant 9 salariés. Une série de quatre entretiens non directifs, conduits auprès du repreneur (M. Sépia) et de la salariée-clef (Mme Valls) entre juin et août 2011, a révélé un incident. M. Sépia (40 ans) possède plus de 20 ans d'expérience dans le transport de marchandises (chauffeur poids lourd). Mme Valls, expérimentée dans le domaine du transport et diplômée en RH, travaille dans l'entreprise depuis 9 ans comme assistante de direction (prospection, relation clientèle, tâches administratives, gestion du personnel). L'entreprise possède deux activités. La première est un service de transport en commun (4 conducteurs, 3 véhicules) bénéficiant d'un contrat avec la ville de Bordeaux. Celle-ci envisageait d'internaliser totalement cette activité ; une telle décision rend la seconde activité de l'entreprise plus importante. Il s'agit d'un service de transport haut de gamme s'adressant à des touristes fortunés de passage dans la région (4 conducteurs, 8 véhicules dont 3, devenant vétustes et conduisant occasionnellement à recourir à la location).

Le faux pas identifié : un groupe japonais a sollicité une prestation. Ce client haut de gamme est connu de l'entreprise pour être particulièrement pointilleux. Mme Valls en a informé le repreneur. Au regard du planning d'utilisation des véhicules, pour répondre à la demande, l'entreprise devait soit puiser dans ses véhicules vétustes, soit recourir à la sous-traitance. Le repreneur a choisi le recours aux véhicules vétustes en justifiant sa décision par la nécessité de contrôler les coûts. Cette décision était selon Mme Valls une erreur, d'autant plus que le recours à la sous-traitance pouvait se répercuter sur le devis. La prestation réalisée auprès du client japonais n'a pas été au niveau de ce que la proposition de valeur de l'entreprise promet. Le client a été perdu et Mme Valls a quitté l'entreprise. La décision de M. Sépia, caractérisée de « *gaffe* » par Mme Valls, a été qualifiée de faux pas par les chercheurs. Suite aux quatre entretiens réalisés avec le repreneur et Mme Valls, les contacts avec ce terrain ont dû être stoppés en raison de conflits croissants entre le dirigeant et la salariée. Afin d'apprécier l'intuition des chercheurs quant à la pertinence de la caractérisation de faux pas, celle-ci a été soumise à cinq experts privés ou publics en transfert d'entreprise sollicités pour leur connaissance notamment empirique du phénomène. L'expert 1 est directeur adjoint du service en charge de l'appui aux entreprises de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bordeaux. L'expert 2 est délégué régional d'une association nationale à but non lucratif dédiée à l'accompagnement et à la sensibilisation à la transmission. L'expert 3 est le chef du service création et transmission d'entreprises du Conseil Régional d'Aquitaine. L'expert 4 est conseiller à la CCI de Bordeaux et accompagne des entreprises en transmission. L'expert 5 est consultant et dirige un cabinet privé de conseil à la transmission.

3. À la demande du repreneur, les informations relatives au cas ont été rendues anonymes.

DEUX CORPUS THÉORIQUES POUR ÉCLAIRER LE FAUX PAS : LA PERSPECTIVE CONVENTIONNALISTE ET LA THÉORIE DE LA CHARGE COGNITIVE

« La convention établie entre ses auteurs de la correspondance, créée de l'accord, fait en sorte que la réunion de leurs conduites, au lieu d'être une somme d'éléments disparates, constitue un tout organisé, en fait une activité unifiée. C'est là l'essentiel de l'opération conventionnelle : elle coordonne des séries d'activités, impliquant des faits matériels et des conditions psychologiques, en une règle unique et commune qui détermine également la conduite ou l'attitude des convenants. » (Dupréel, 1925, p. 285 et 286). Cette lecture philosophique traduit remarquablement le sens que la perspective conventionnaliste contemporaine donne aux comportements des agents économiques. Ainsi, depuis le numéro spécial de la Revue Économique de mars 1989, une communauté de chercheurs puise dans cette perspective les soubassements théoriques éclairant les faits socio-économiques (Eymard-Duvernay, 2006 a, 2006b). Pour Boltanski et Thévenot (1991), l'existence d'un système d'attentes réciproques entre les individus au sujet de leurs comportements, autrement dit une convention, est la condition nécessaire à la survenue de toute forme d'échange et de coordination. Celle-ci fournit des repères plus ou moins explicites aux agents afin qu'ils puissent agir individuellement et se conformer, par choix, mais dans un cadre collectif contraignant, au comportement conforme à la convention (Dupuy *et al.*, 1989). Ainsi on appellera Jean par son prénom bien qu'il soit plus âgé parce que, dans cette start-up, on s'interpelle ainsi. « Au sein de chaque espace social plus ou moins formellement circonscrit (un club sportif, une entreprise, etc.), des critères sont perceptibles afin qu'un nouveau venu puisse le comprendre et se comporter en conformité avec les régimes d'instruction qui organisent cet univers social particulier. » (Verstraete, Krémer et Néraudau, 2018, p. 97)⁴.

La perspective conventionnaliste livre une lecture concernant la nature de l'incident observé. Le business model de l'entreprise reprise peut être vu comme une convention (Verstraete, Jouison-Laffitte, 2009). Le BM « est, en quelque sorte, le médium de l'expression de la vision du monde commun aux multiples parties prenantes que devrait constituer l'entreprise » (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2011, p. 121). Selon cette conception, la poursuite de la convention appelle un comportement conforme à l'effort productif construit par un collectif et initié par un dirigeant ayant pu, par le rôle qu'il joue, faire évoluer la représentation partagée par des parties prenantes cristallisées autour du projet d'entreprendre et apportant les ressources autorisant la pérennité, voire le développement, de l'entreprise installée. Les clients

4. Pour un point récent sur la théorie des conventions, le lecteur pourra se référer au *Handbook* coordonné par Diaz-Bone et de Larquier (2022) dont un chapitre se consacre à ses applications dans le domaine de l'entrepreneuriat (Verstraete, 2022).

apportent une ressource clé, le chiffre d'affaires. Parmi les critères inhérents à leur satisfaction, et s'agissant plus particulièrement des clients utilisant les services haut de gamme de l'entreprise AT, l'analyse des discours, notamment par les entretiens avec Madame Valls, a permis de relever l'importance de la qualité de la prestation et des conditions de transport, mais également les attentes d'une clientèle exigeante dont fait partie le client japonais. Ces critères peuvent correspondre à ceux mentionnés par la perspective conventionnaliste, car la communauté mobilisée dans le cadre de la prestation concernée se conforme à ces repères inhérents à leurs attentes et qu'ils respectent par leur comportement. En dérogeant à cette partie de la convention, le principe de la règle respectée est déjoué et la valeur haute conférée à la convention (cf. Dupréel, 1925) est lue comme une volonté de la défaire. Ainsi, le faux pas est un fait, celui d'un individu (voire d'un collectif, mais ce n'est pas le cas ici) choisissant un comportement remettant en cause une convention. C'est un fait témoignant d'un « éloignement par rapport au comportement collectivement admis » (Amblard, 2003, p. 299). Parce qu'il est causé par le repreneur, le faux pas revêt un caractère stratégique, car cet acteur est en charge des décisions afférentes, lesquelles engagent le devenir de l'organisation. L'une des difficultés à laquelle il est confronté est l'assimilation du modèle de l'entreprise reprise dans un temps relativement court, quand bien même ses relations avec le cédant sont bonnes. Dans le cas d'AT, la présence relativement durable de ce dernier (8 mois) aurait pu mieux participer à cette assimilation, le cédant s'est toutefois avéré peu présent, car impliqué dans d'autres projets entrepreneuriaux. Devant les nécessaires efforts d'interprétation en découlant, M. Sépia s'est retrouvé en situation de surcharge cognitive.

La théorie de la charge cognitive (Sweller, 1988) vise à comprendre la variabilité de l'effort mental nécessaire pour la réalisation d'une tâche (Chanquoy *et al.*, 2007). Cette approche est mobilisée notamment en psychologie sociale du travail, en médecine du travail ou encore en ergonomie. De nombreuses professions sont concernées par 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 de graves conséquences. 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. En Gestion, des travaux ont étudié le phénomène de surcharge d'information en contexte de prédiction financière⁵ (Rakoto, 2005). Ils s'inspirent notamment du modèle de Schroeder *et al.* (1967) qui relie la quantité d'information disponible au traitement qui en est fait. Pour ce modèle, il existerait un seuil au-delà duquel le niveau de traitement de l'information disponible par l'individu décroîtrait. Dès lors en surcharge cognitive, l'individu aura tendance à ne pas intégrer l'information nouvelle et restera ancré sur d'anciens faits et croyances pour prendre ses décisions. Cette situation nuit non seulement à la santé psychologique de l'individu qui la subit, mais aussi à la prise de décision, à l'innovation et à la productivité (Hemp, 2009). La reprise par un tiers externe apparaît comme une opération

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

à très forte charge cognitive. Outre les difficultés d'interprétation d'un monde social complexe et ambigu, en ayant à intégrer beaucoup d'informations en peu de temps, le repreneur a toutes les chances d'être à un moment ou un autre en situation de surcharge cognitive, notamment lorsqu'il se retrouve seul à la tête de son entreprise récemment acquise. Cet état nuit à sa capacité à prendre en compte l'ensemble des informations disponibles pour décider. Cela risque de l'affecter dans la mesure où la représentation qu'il aura du système conventionnel en jeu sera incomplète ou erronée. 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). Cette connaissance (et conséquemment la représentation que le repreneur a du modèle organisationnel) se construit et se précise avec le temps. Ce dernier est une ressource précieuse alors qu'un repreneur est souvent lourdement endetté. Qui plus est, le problème est renforcé par l'asymétrie d'information éventuelle toujours plus ou moins présente (Howorth *et al.* 2004 ; Bouchikhi, 2008). L'expérience peut intervenir pour compenser cette asymétrie, mais M. Sépia a fait part de différentes difficultés. Ancien chauffeur routier, il n'avait pas d'expérience de la direction d'entreprise. Il a également révélé sa peine à s'immerger dans le réseau de l'entreprise ainsi que de celle relative aux relations avec les salariés. L'excellente image de son prédécesseur auprès de ces derniers a rendu la communication, et le transfert d'information, plus délicats. L'ancien dirigeant d'AT avait l'admiration de Mme Valls : « *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.* ». Le manque de présence du cédant durant la phase de transition a participé à la fois directement et indirectement (médiation avec les parties prenantes) à l'asymétrie d'information et à la surcharge cognitive puisqu'il était difficile pour M. Sépia de faire le tri entre des informations abondantes. Cette surcharge cognitive nuit à l'apprentissage des conventions (ce point touche également au problème de la socialisation organisationnelle, *cf.* Boussaguet, 2008).

VERS UN PREMIER PÉRIMÈTRE DÉFINITIONNEL DU FAUX PAS

L'application des théories pour lire le fait qualifié de faux pas s'offre à la discussion sur plusieurs registres conduisant à quatre propositions permettant d'en cerner un premier périmètre définitionnel à préciser par des recherches futures⁶. Les trois premières sont liées au travail empirique, la quatrième est ajoutée pour rendre le concept de faux pas plus commode. La formulation de ces propositions répond également au risque de faire du faux

6. D'autres propositions seraient, à ce stade, spéculatives par rapport à ce que le travail exploratoire permet de raisonnablement formuler.

pas un concept fourre-tout dans lequel seraient rangées toutes les décisions pour lesquelles une baisse de performance serait relevée.

L'un de ces registres lie la personne générant le faux pas au niveau d'analyse de la décision. Si un salarié peut commettre un faux pas, ce risque échoit particulièrement au dirigeant puisque la décision stratégique lui incombe (Marchesnay, 2004). Certes, en PME, la distance entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel devient particulièrement confuse par un effet de grossissement (cf. Mahé de Boislandelle, 2003). « Une décision opérationnelle peut avoir des conséquences stratégiques... sans que cela soit nécessairement perçu par le dirigeant dans l'immédiat » (Marchesnay, 2004, p. 224). La manifestation du faux pas peut en apparence relever d'un niveau opérationnel, mais elle aura des répercussions stratégiques. Est ici reprise l'idée relativement partagée qu'une décision stratégique engage le devenir d'une organisation alors qu'une décision opérationnelle n'a, a priori, pas cette influence. Le faux pas relève du niveau stratégique, car il s'agit d'un changement de trajectoire par rapport à un référentiel conventionnellement établi et renforcé par l'histoire des relations entre parties prenantes autour du projet entrepreneurial. *Proposition 1 : le faux pas est un évènement stratégique marquant un écart susceptible de remettre en cause le registre conventionnel afférent au modèle de l'organisation.*

Un autre registre touche alors à l'intentionnalité. Ainsi, est-ce à dessein que M. Sépia s'inscrit en rupture stratégique en invoquant la maîtrise des coûts et décide de ne pas sous-traiter en mettant à disposition du client les véhicules vétustes ? Une réponse positive questionne l'idée de faux pas puisqu'il s'agit d'un changement stratégique raisonné (le repreneur peut vouloir redéfinir le modèle de l'entreprise). L'intention stratégique de changement de trajectoire évacue le sens définissant le faux pas comme un écart ou une maladresse. *Proposition 2 : le faux pas ne découle pas d'une intention délibérée de changement stratégique ou de modèle.*

Un troisième registre concerne la définition de la stratégie (à nouveau particulièrement en PME). Outre la proximité des niveaux opérationnel et stratégique évoquée précédemment, la démarche stratégique en PME donne une large place à l'heuristique, avec les biais afférents. Les démarches analytiques y sont peu présentes⁷. Il devient alors plus difficile de définir ce que peut être une intention stratégique sauf à ce qu'elle soit relayée par un raisonnement explicite, voire par une formalisation également peu fréquente en PME. Sous la pression d'un quotidien restant encore à découvrir et noyé par les informations provenant de multiples parties prenantes, le repreneur est en proie à la surcharge cognitive. *Proposition 3 : le faux pas est un biais heuristique découlant d'une situation de surcharge cognitive nuisant à l'appréhension de la convention inhérente au modèle de l'entreprise.*

Un quatrième registre concerne la notion de but. Qualifié de commode par Simon (1964), cet auteur dit aussi qu'il est difficile de s'en passer en contexte organisationnel. Il lui adjoint la notion d'objectif : élément intermédiaire, ou contrainte, conduisant à un but plus lointain se définissant

7. Bien que le propos ne soit pas singulier aux PME, s'agissant de la distinction analyse – heuristique en stratégie et sur les biais voir Desreumaux (1993), Laroche et Nioche (2006).

finalement plutôt ainsi que par une rationalité permettant de formaliser de façon complète un avenir souhaité (Simon, 1983). Pour un premier cadrage du faux pas, cette commodité du but agit tel un phare dans la complexité du monde au sein duquel navigue l'entreprise (commodité dont on peut imaginer, par ricochet, qu'elle profitera au faux pas). La notion d'objectif sera ici pensée en référence au « pas à pas » ou au « chemin faisant » d'Avenier (1999). Autrement dit, l'idée de trajectoire ne s'entend pas comme un tracé indélébile, mais comme une orientation composant à la fois avec les événements rencontrés et certaines finalités. *Proposition 4 : Le faux pas nuit à la performance de l'organisation, car il fait trébucher dans ce que permet, pas à pas, l'atteinte d'objectifs conduisant vers un but entendu comme un ensemble de finalités poursuivies.*

Une première définition combinant les quatre propositions précédentes peut être formulée. *Proposition 5 : un faux pas est un écart non intentionnel par rapport au modèle organisationnel témoignant d'une représentation biaisée de ce modèle provoquée par une heuristique ayant conduit à une décision dont la conséquence stratégique est malheureuse pour la réalisation des objectifs d'une situation de gestion et risquant, en conséquence, de gêner l'atteinte du but poursuivi (cela dit, trébucher n'est pas tomber).*

CONCLUSION

Sur le plan des apports potentiels à la pratique, le concept de faux pas a été apprécié par les experts consultés (forme de validation externe de la pertinence du concept de faux pas). Ces experts ont reconnu le faux pas comme « une notion pertinente » (Expert 1), ou « un problème récurrent » (Expert 2), « pas mal qualifié » (Expert 3) pour « quelque chose qui arrive » (Expert 4). Il apparaît que le faux pas survient « lorsque le repreneur manque d'information ou bien lorsque ce dernier souhaite appliquer sa propre manière de faire sans avoir conscience du mode de fonctionnement de l'entreprise » (Expert 4). Le problème est essentiellement que « le repreneur va à l'encontre de la manière normale de faire sans en avoir conscience » (Expert 5). Il est important de « faire attention, car ça peut être préjudiciable » (Expert 3) et notamment dans les petites structures, car « plus l'entreprise est grande et plus il y a de procédures qui font que le changement de dirigeant se voit facilité » (Expert 1). « Le garde-fou par rapport à cela, c'est l'accompagnement et notamment par le cédant » (Expert 3). Outre la manifestation explicite des experts à ce que nous allions plus loin avec ce concept, leur appel concerna deux points : l'intégration du concept au processus de reprise dans leur métier d'accompagnant, la traduction pédagogique nécessaire à cet objectif. À ce titre, la suite à donner au présent travail pourrait être une recherche-action sur le terrain d'une, voire de plusieurs, reprises d'entreprise.

Sur le plan académique, le faux pas peut être un apport dans les recherches sur la transmission d'entreprise lorsque le repreneur est un tiers externe-personne physique. Le faux pas offre du sens à des problèmes jusqu'à présent non qualifiés. Les propositions formulées, aboutissant à une

première définition, présentent des limites et nécessitent d'être soumises à d'autres terrains (dépassement du caractère exploratoire) et à d'autres théories. S'agissant de ces dernières, et selon le principe d'équifinalité de von Bertalanffy (lire à ce propos Rojot et Bergmann, 1992), d'autres corpus enrichiraient le concept et préciseraient le périmètre, non pas pour le réduire, mais pour en quelque sorte le modéliser et, ainsi, respecter la complexité de la situation de gestion concernée. Par exemple, la sociologie de l'action offre des leviers de compréhension entre décision et action, remettant totalement en cause, entre autres, à la fois le sens (décision vers action) et la linéarité de la relation. L'interactionnisme symbolique apporterait également dans ce domaine. L'ensemble participerait à revoir les notions de trajectoire (expression concrète du chemin faisant), d'objectif et de but. Une perspective plus cognitive, partant de la rationalité pour ensuite mobiliser les systèmes de raisonnement des individus (liens entre heuristique et logique), aiderait à comprendre le faux pas puisqu'il s'assimile à un biais résultant d'une heuristique et dont le résultat est malheureux (ce qui n'est systématiquement la destinée, fort heureusement, d'une heuristique). En effet, une analyse complémentaire des discours des mondes du transport haut de gamme de personnes ainsi que du transport de marchandises⁸ permet de conforter l'interprétation proposée du faux pas observé. De cette analyse ressortent deux mondes radicalement opposés, le premier place en priorité le prix et la réactivité, le second l'expérience offerte et la qualité du service. En mobilisant la grille d'analyse de l'économie des grandeurs (Boltanski et Thévenot, 1991), M. Sépia semble raisonner à partir du monde industriel, où est valorisée l'efficacité par l'utilisation optimale des ressources, alors que Mme Valls adhère au monde marchand qui, lui, considère la fidélisation des clients aux dépens d'une efficacité optimale. Les divergences entre ces deux mondes expliquent en partie la nature du conflit. Cette explication alerte sur une des limites de la recherche s'agissant du nombre des protagonistes rencontrés.

RÉFÉRENCES

- Albert, M.-N. (2017). Créer une communauté de personnes pour faciliter la réussite des transferts d'entreprise. *Projectics / Proyética / Projectique*, 17(2), 25-39.
- Amblard, M. (2003). *Conventions & management*. De Boeck, 320.
- Avenier, M.-J. (1999). La stratégie chemin faisant. *Gestion 2000*, 99(5), 13-44.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification*. Paris : Éditions Métailié, 496.
- Bornard, F., & Thevenard-Puthod, C. (2009). Mieux comprendre les difficultés d'une transmission externe grâce à l'approche des représentations sociales. *Revue Internationale PME*, 22(3-4), 83-108.
- Bouchikhi, H. (2008). Vers l'émergence d'un marché de la PME. In H. Bouchikhi (Ed) *L'art d'entreprendre : des idées pour agir*, Pearson, 100-112.
- 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.

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

- Chanquoy, L., Tricot, A., & Sweller, J. (2007). *La charge cognitive : Théorie et applications*. Armand Colin, 396.
- Charmaz, K. (2000). *Grounded Theory—objectivism and constructivism methods*. In N. K. Denzin et Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (509-535), CA : Sage Publications, 1694.
- Chasserio, S., Pailot, P., & Poroli, C. (2016). La construction de la légitimité des femmes entrepreneures : une approche transactionnelle. *Management International*, 20(4), 45-58.
- Chewning, E., & 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.
- Deschamps, B., & Paturol, R. (2005). *Reprenre une entreprise ... saine ou en difficulté*. Paris : Dunod, 264.
- Desreumaux, A. (1993). *Stratégies*, Dalloz, 512.
- Diaz-Bone, R., & de Larquier, G., (2020). *Handbook of Economics and Sociology of Conventions*. Springer Cham, 1450.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative*, Vuibert, 256.
- Dupréel, E. (1925). Convention et raison. *Revue de Métaphysique et de Morale*, 32(2), 283-310.
- Dupuy, J.-P., Eymard-Duvernay, F., Favereau, O., Orléan, A., Salais, R. & Thévenot, L. (1989). Introduction. *Revue Économique*, 40(2), 141-146.
- Eymard-Duvernay, F. (2006a). *L'économie des conventions – Méthodes et résultats (tome 1)*. Paris : La Découverte, 334.
- Eymard-Duvernay, F. (2006b). *L'économie des conventions – Méthodes et résultats (tome 2)*. Paris: La Découverte, 480.
- 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*, 27(1-2), 155-193.
- Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. In A. C. Martinet (Ed.), *Épistémologies et sciences de gestion*, Paris : Economica, 141-182.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of Grounded Theory*, Hawthorne. New York : Aldine Publishing Company, 284.
- Hemp, P. (2009). Death by information overload. *Harvard Business Review*, 87(9), 82-89.
- Howorth, C., Westhead, P., & Wright, M. (2004). Buyouts, information asymmetry and the family management dyad. *Journal of Business Venturing*, 19(4), 509-534.
- Hwang, M.I., & Lin, J.W. (1999). Information dimension, information overload and decision quality. *Journal of Information Science*, 25(3), 213-218.
- Laroche, H., & Nioche J.-P. (2006). L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue française de gestion*, 160(1), 81-105.
- Marchesnay, M. (2004). *Management stratégique*. Les Éditions de l'Adreg, 284.
- Mahé de Boislandelle, H. (2003). L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH. *3e Congrès International Francophone PME (CIFPME)*, Trois Rivières, Québec, 101-115.
- Meiar, A. (2015). *Le Business Model de l'entreprise transmise : comparaison de la représentation du repreneur avec celle du cédant pour contribuer à réduire le risque de faux pas*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux, 468.
- Meiar, A., & Verstraete, T. (2020). Les écarts de représentation du *Business Model* de l'entreprise transmise : recherche exploratoire auprès de trois binômes de cédants-repreneurs. *Management International*, 24(1), 125-138.
- Rakoto, P. (2005). Caractéristiques de l'information, surcharge d'information et qualité de la prédiction. *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 11(1), 23-38.
- Rojot, J., & Bergmann, A. (1992). *Comportement et organisation*. Paris : Vuibert, 352.

- Schmitt, C. (2020). Des nouveaux enjeux de la complexité. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 25(1), 5-6.
- Schroeder, H.M., Driver, M.J., & Streufert, S. (1967). *Human Information Processing*. New York: Rinehart & Winston, 224.
- 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.
- Simon, H. (1964). On the concept of organizational goal. *Administrative Science Quarterly*, 9(2), 1-22.
- Simon, H. (1983). *Administration et processus de décision*. Economica, 322.
- Suddaby, R. (2006). What Grounded Theory is not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633-642.
- Sweller, J. (1988). Cognitive load during problem solving: effects on learning. *Cognitive Science*, 12(1), 257-285.
- Torrès, O. (1997). *Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la petite et moyenne entreprise : application au cas de la globalisation*. Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier.
- Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue Française de Gestion*, 144(3), 119-138.
- Verstraete, T. (2001). Entrepreneuriat : modélisation du phénomène. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), 1-23.
- Verstraete, T. (2003). *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat*, Lille : Éditions ADREG, 126.
- Verstraete, T. (2022). Conventions, Business Model, and Entrepreneurship. In Diaz-Bone, R. & de Larquier, G. (Eds), *Handbook of Economics and Sociology of Conventions*, Springer Cham, 51-73.
- Verstraete, T., & Jouison-Laffitte, E. (2009). *Business Model pour entreprendre : Le modèle GRP : théorie et pratique*. De Boeck Supérieur, 181.
- Verstraete, T., & Jouison-Laffitte, E. (2011). A conventionalist theory of the Business Model in the context of business creation for understanding organizational impetus. *Management International*, 15(2), 109-124.
- Verstraete, T., Kremer, F., & Néraudaud, G. (2018). Utilisation du cinéma en contexte pédagogique pour comprendre l'importance des conventions dans la conception d'un business model. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(2), 63-89.

Alain Meiar est maître de conférences à l'IAE de l'Université de Bordeaux et responsable du Master 1 Entrepreneuriat et Management de Projet. Ses travaux de recherche, conduits au sein de l'équipe Entrepreneuriat de l'Institut de Recherche en Gestion des Organisations (IRGO), portent sur la reprise d'entreprise par un tiers externe. Il est membre de l'équipe GRP Lab (GRP-Lab.com).

Thierry Verstraete est professeur à l'IAE de l'Université de Bordeaux. Titulaire de la Chaire Entrepreneuriat de la Fondation Université de Bordeaux, il dirige l'équipe entrepreneuriat de l'IRGO et assume la responsabilité de la plateforme GRP Lab (GRP-Lab.com). Ses travaux portent entre autres sur le Business Model (nature et usages), les théories de l'entrepreneuriat et l'enseignement de l'entrepreneuriat. Son goût pour la valorisation de la recherche explique ses choix méthodologiques d'accès au terrain (principalement études de cas et recherches-actions).