

FONDATION  
ENTREPRENDRE



# Le repreneuriat en France

Un levier d'égalité des chances et  
de revitalisation des territoires ?







# ÉDITO

Si le repreneuriat consiste en la reprise d'une activité déjà existante, le ou la repreneure a tout autant besoin d'envie, d'audace et de pugnacité que celle ou celui qui se lance dans l'aventure entrepreneuriale pour la première fois. Se réaliser par l'entrepreneuriat c'est donc aussi, se réaliser par le repreneuriat.

Le repreneuriat présente une grande diversité d'entreprises de par leur taille, leur lot de complexités aussi différentes qu'il y a de secteurs d'activités et de cultures d'entreprise. Ces complexités résident, par exemple, dans la réinvention d'un métier qui pourrait nécessiter de fortes mutations, des équipes existantes à embarquer, des clients à rassurer...

C'est pourquoi la Fondation Entreprendre a souhaité étudier les spécificités du repreneuriat, d'autant qu'il constitue l'une des modalités décisives de maintien et de développement des emplois sur les territoires. Avec l'évolution démographique de la population en France, **le nombre d'entreprises à transmettre dans les prochaines années va considérablement s'accroître**. Parallèlement, l'âge moyen des dirigeants d'entreprise tend à augmenter. De ce fait, **l'enjeu du repreneuriat** des entreprises devient aujourd'hui central en France, où les configurations démographiques et socioéconomiques en font un défi pour les territoires.

A travers cette étude, nous avons souhaité répondre à 3 grandes interrogations :

**Le repreneuriat est-il une opportunité pour les publics plus éloignés de se réaliser ?**

**Les repreneurs ont-ils des attentes particulières et ont-ils besoin d'un accompagnement spécifique ?**

**Comment combler l'écart entre l'offre et la demande (cédant/repreneur) tout en maintenant des emplois et une dynamique territoriale ?**

Cette étude, impulsée par la Fondation Entreprendre et réalisée par l'agence d'innovation sociale Ellyx, cherche ainsi à établir un état des lieux du repreneuriat en France. En complément de la littérature existante, elle vise à comprendre, à partir de différents profils de repreneurs questionnés, les défis et les freins auxquels ils sont confrontés afin d'identifier leurs besoins et de répondre à la question : « **Le repreneuriat en France peut-il être un levier d'égalité des chances et de revitalisation des territoires ?** »

**Elisabeth Da Souza**  
Directrice générale adjointe Fondation Entreprendre



# SOMMAIRE

**5**

## **CHAPITRE 1**

Le repeneuriat : état des lieux en France

**8**

## **CHAPITRE 2**

Tendances nationales et dynamiques territoriales du repeneuriat

**12**

## **CHAPITRE 3**

Les profils des repeneur.e.s

**18**

## **CHAPITRE 4**

L'accompagnement au repeneuriat en France

**23**

## **CHAPITRE 5**

Enjeux actuels et nouveaux défis pour le repeneuriat



# CHAPITRE 1

## **Le repreneuriat : état des lieux en France**

# Le repreneuriat : état des lieux en France

## Méthodologie de l'étude

La méthodologie de cette étude s'appuie sur une revue de littérature et un ressourcement au travers des documents disponible sur le secteur. Elle a également donné une place centrale à des entretiens avec des personnes expertes, des entretiens avec des structures d'appui et d'accompagnement, et enfin des entretiens avec des personnes en repreneuriat (et cédants) pour illustrer le propos par des études de cas.

### Revue de la littérature

- Littérature grise (études, rapports, guides...)
- Littérature académique (publications les plus citées, publications les plus récentes, revues de la littérature)

Voir bibliographie en annexe.

### Collecte et analyse des données quantitatives

- Données et statistiques nationales (Insee, BPI France...)
- Chiffres produits par les acteurs du secteur comme le CRA
- Analyse des tendances nationales et régionales

### Collecte et analyse des données qualitatives

Des entretiens approfondis ont été réalisés dans le cadre de l'étude auprès de :

- 3 experts.es académiques
- 3 structures nationales d'accompagnement
- 3 acteurs publics (1 région et 2 mairies)
- 5 structures locales d'accompagnement
- 6 personnes en repreneuriat (4 hommes et 2 femmes)

## Les objectifs

L'objet de cette étude a consisté à regarder le repreneuriat à partir de l'angle des repreneurs, de leurs parcours, de leur profil et des problématiques qu'ils peuvent rencontrer dans le cadre de leur démarche entrepreneuriale. En ce sens, le travail méthodologique s'est heurté à une littérature qui demeure peu abondante sur le sujet, disposant de données faiblement consolidées à l'échelle nationale.

Il soulève aussi la question des freins potentiels qui viennent entraver de telles démarches, qu'elles soient économiques, sociales ou culturelles.

Dans ce cadre, la Fondation Entreprendre a souhaité lancer une étude sur le repreneuriat, afin d'avoir une meilleure compréhension du contexte et des enjeux, à destination des acteurs de l'accompagnement à l'entrepreneuriat

Cette demande s'inscrit dans la ligne des objectifs poursuivis par la Fondation Entreprendre, à savoir la transformation de l'écosystème associatif agissant en faveur de l'entrepreneuriat. L'enjeu poursuivi est de résorber les fractures identifiées dans la Société, en valorisant l'égalité des chances, et la capacité de chacun et chacune à s'inscrire dans une trajectoire d'entrepreneuriat comme levier d'émancipation et de contribution au développement des territoires.

Il est également question d'inclusion territoriale (par la revitalisation des territoires fragilisés), et d'impact entrepreneurial, en développant une culture et des pratiques qui soient utiles à la société, et créatrice de valeurs économiques, mais aussi sociales et écologiques.

## Définitions et contexte

Le terme « repreneuriat » désigne la reprise de l'activité d'une entreprise déjà existante par une ou plusieurs personnes. La reprise de l'entreprise peut ainsi s'effectuer par :

- un ou plusieurs membres de la famille du cédant ;
- un ou plusieurs employé.es de l'entreprise ;
- une personne ou plusieurs personnes externes (l'entreprise peut également être rachetée par une autre entreprise, comme lors d'une fusion-acquisition, mais dans ce cas ne rentre pas dans la définition du repreneuriat généralement retenue).

Dans les usages, les termes « transmission », « cession », « rachat » ou même simplement « vente » sont également utilisés, mais nous choisissons de privilégier le terme « reprise », plus explicite, pour cette étude.

## Les enjeux

### L'évolution démographique

L'enjeu du repreneuriat des entreprises devient aujourd'hui central en France, où les configurations démographiques et socioéconomiques en font un défi pour les territoires (Rapport de la délégation sénatoriale aux entreprises, 2017). En effet, près de 20 % des dirigeants des PME sont aujourd'hui âgés de plus de 60 ans et plus de 60 % des dirigeants d'ETI ont au moins 55 ans. De ce fait, le nombre d'entreprises à transmettre dans les prochaines années va donc considérablement augmenter. Ce sont près d'un tiers (31%) des entreprises qui vont voir partir à la retraite leur dirigeant dans les dix années à venir, comme par exemple la Corse avec 34 %, et Pays de la Loire avec 27 %. Ce phénomène de reprise des entreprises est plus marqué pour certains territoires, ceux souffrant d'une plus faible vitalité économique.

### L'emploi

Le repreneuriat constitue une des modalités décisives de maintien et de développement des emplois. En Bourgogne-Franche-Comté par exemple, ce sont en 2020 plus de 43 800 emplois liés aux entreprises à transmettre, qui sont ainsi menacés. Aux 16 700 dirigeants s'y ajoutent 27 100 salariés employés dans ces entreprises. En Occitanie, ce sont 34 000 dirigeants non-salariés de PME concernés par la retraite, et les 80 700 emplois liés à leurs entreprises qui risquent de disparaître dans les 10 ans faute de repreneurs.

### Le patrimoine des savoir-faire

Renouvellement des entreprises, maintien de l'emploi, le repreneuriat est aussi au cœur de la sauvegarde des patrimoines industriels et des savoirs locaux. Cela est notamment le cas sur les territoires où existent encore des industries manufacturières, artisanales et traditionnelles. La perte de ce patrimoine peut avoir des retombées négatives et irréversibles pour des territoires.

## Typologie du repreneuriat en France

Ce besoin décisif autour du repreneuriat vient interroger les stratégies nationales et locales pour l'appuyer. Il questionne les modalités par lesquelles on encourage des femmes et des hommes à reprendre ces entreprises au travers d'une aventure entrepreneuriale.

Le repreneuriat recoupe globalement deux réalités que nous tentons de distinguer dans cette étude, renvoyant aussi à des aventures repreneuriales distinctes et des stratégies d'accompagnement différenciées.

Le repreneuriat se caractérise principalement par la reprise de petites voire très petites entreprises. En 2018, selon l'Observatoire BPCE, 80 % des 50 000 entreprises qui changent de propriétaire chaque année sont des TPE, soit des entreprises de moins de 10 salariés. Il s'agit notamment d'entreprises de commerce, d'artisanat, de services aux personnes etc. Bien que distinct de la création d'entreprise, le repreneuriat s'en rapproche au regard du métier de dirigeant qu'il implique, des compétences qu'il engage ou des prises de risque qu'il entraîne.

Il concerne également les grosses PME et ETI, pour qui les enjeux diffèrent fortement. Si elle engage également la gestion spécifique de la relation cédant-repreneur, la reprise d'une entreprise de type PME ou ETI renvoie à des éléments particuliers, comme :

- Le management, la gestion des ressources humaines et la formation des salariés.
- La relation avec les clients, les fournisseurs et celles avec les partenaires financiers
- La gestion du risque, perçue comme plus forte et engageante, à la fois sur un plan économique (investissement initial de départ) et social (présence d'une équipe salariée déjà en place). Concernant le maintien et de développement de l'emploi, la conservation du tissu industriel et économique, la sauvegarde du patrimoine et des savoir-faire, ces deux types de repreneuriat diffèrent. Plus encore, au regard des profils de repreneurs, ils répondent à des mécanismes particuliers, la reprise des PME et des ETI obéissant davantage à des dynamiques d'exclusion des profils atypiques, c'est-à-dire moins courants. Toutefois dans les deux cas, l'ouverture à ces profils devient stratégique et nécessaire.



60%

Taux de dirigeants d'ETI ayant plus de 55 ans

31%

Des entreprises vont voir leur dirigeant partir à la retraite dans 10 ans.



# CHAPITRE 2

## **Tendances nationales et dynamiques territoriales du repreneuriat**

# Tendances nationales et dynamiques territoriales du repreneuriat

## Un enjeu national récent

La prise en compte du repreneuriat au niveau national demeure assez récente. Le repreneuriat ne constitue pas à proprement parler une politique publique nationale, comparativement à la création d'entreprise, ou encore au soutien à l'innovation des entreprises. La cession d'entreprise a longtemps été considérée comme une étape ultime de la gestion d'entreprise et relevant de la liberté et du choix du cédant. Dimension constitutive de la démarche préparatoire à la retraite ou dans le cadre d'une reconversion professionnelle, elle s'opérait principalement au travers de la vente du fonds de commerce ou des actifs de l'entreprise.

Les phénomènes de désindustrialisation, ou la perte des commerces et des services dans certaines zones territoriales, ont éclairé la dimension d'utilité publique de la prise en compte des problématiques spécifiques au repreneuriat. Un territoire où les entreprises ne sont pas reprises voit courir le risque d'une perte de son tissu économique, le départ de sa main-d'œuvre et la disparition de savoir-faire.

Depuis peu, la reprise d'entreprise est ainsi considérée comme essentielle. La délégation aux entreprises du Sénat en mentionne les deux raisons principales :

D'une part, est présenté comme nécessaire le développement des entreprises, et notamment leur capacité à disposer d'une taille suffisante pour être compétitive au niveau européen et international, pour faire contribuer fortement à la performance économique du pays. Or, il faut en moyenne 21 ans pour qu'une entreprise puisse devenir une entreprise de taille Intermédiaire.

Il est alors acquis que l'entreprise connaîtra dans son existence plusieurs dirigeants afin de pouvoir atteindre une telle taille. Par ailleurs, il est observé que le taux de survie à 5 ans des entreprises reprises est plus important que le taux de survie des entreprises créées, 60% contre 50%.

D'autre part, le maintien des entreprises dans leur territoire en garantit la vitalité économique et l'emploi.

« Faute de repreneur, un départ à la retraite peut déboucher sur la perte des savoir-faire, des brevets, des emplois, de notre compétitivité et, selon les secteurs, de notre souveraineté économique. »

S'il n'est pas possible d'évaluer le nombre d'entreprises à céder, sur les quinze dernières années, le nombre déclaré de reprises d'entreprises en France a connu des variations. Il a néanmoins globalement stagné, voire baissé de - 26% entre 2008 et 2021. Ce constat constitue un paradoxe au regard du phénomène précédemment mentionné de vieillissement de l'âge de dirigeants de PME et ETI, qui entraîne une augmentation tendancielle du nombre d'entreprises devant être cédées en France.

### CHIFFRES CLÉS

-26%



Variation du nombre de reprises d'entreprises déclarées entre 2008 et 2021

60%



Taux de survie à 5 ans des entreprises reprises (contre 50% pour celles créées)

21



Nombre d'années nécessaires pour qu'une entreprise devienne une ETI

POUR ALLER PLUS LOIN, VOUS POUVEZ CONSULTER :

Le nombre de reprises déclarées en France (BODACC 2022)..... Page 11



Cette tendance nationale dans la reprise d'entreprises s'avère très différenciée selon les territoires, notamment au niveau départemental. Si les taux de cession sont globalement positifs dans la majorité des départements plus urbains, les départements du sud (Pyrénées en particulier) et du centre de la France sont moins dynamiques pour les reprises d'entreprises, redessinant une diagonale des faibles densités (dite « diagonale du vide »).

Ces différences s'expliquent par les caractéristiques démographiques (âge notamment), sociales et économiques (niveau de patrimoine et revenu) des populations des territoires. Cela donne souvent lieu à une inadéquation entre l'offre de cession et la demande de reprise. En effet, les personnes ayant les caractéristiques facilitant la reprise (niveau de capital, expériences et compétences, etc.) sont majoritairement urbaines et recherchent à reprendre des PME de taille moyenne. Au contraire, les personnes cédantes s'avèrent être majoritairement présentes en zones péri-urbaines ou rurales, et cherchent à céder principalement de très petites entreprises (souvent sans salarié). Si le reprenariat peut être vu dans les territoires comme un levier de revitalisation socioéconomique (maintien des emplois, productions et compétences), il est lui-même fortement influencé par des tendances globales et des évolutions macro-économiques : phénomènes de métropolisation, pôles de concentration économique et productive, déséquilibres dans l'aménagement et les services, etc.

Ces deux évolutions, baisse du nombre de cessions, et différenciation géographique, doivent être mises en perspective avec l'évolution démographique des chefs d'entreprise et leur caractéristiques. D'une part, la proportion des chefs d'entreprise âgés demeure importante sur l'ensemble du territoire. D'autre part, elle est significativement plus importante chez les dirigeants de micro-entreprises. Au niveau des secteurs d'activités, on observe des disparités.

En région Bourgogne-Franche-Comté par exemple, les entreprises dirigées par des séniors sont globalement plus fréquentes dans l'industrie, les activités immobilières, les activités financières et d'assurance, comparativement aux autres secteurs d'activité comme le commerce, la construction, les services aux entreprises ou l'hébergement-restauration. De telles dynamiques se retrouvent au niveau national.



POUR ALLER PLUS LOIN, VOUS POUVEZ CONSULTER :

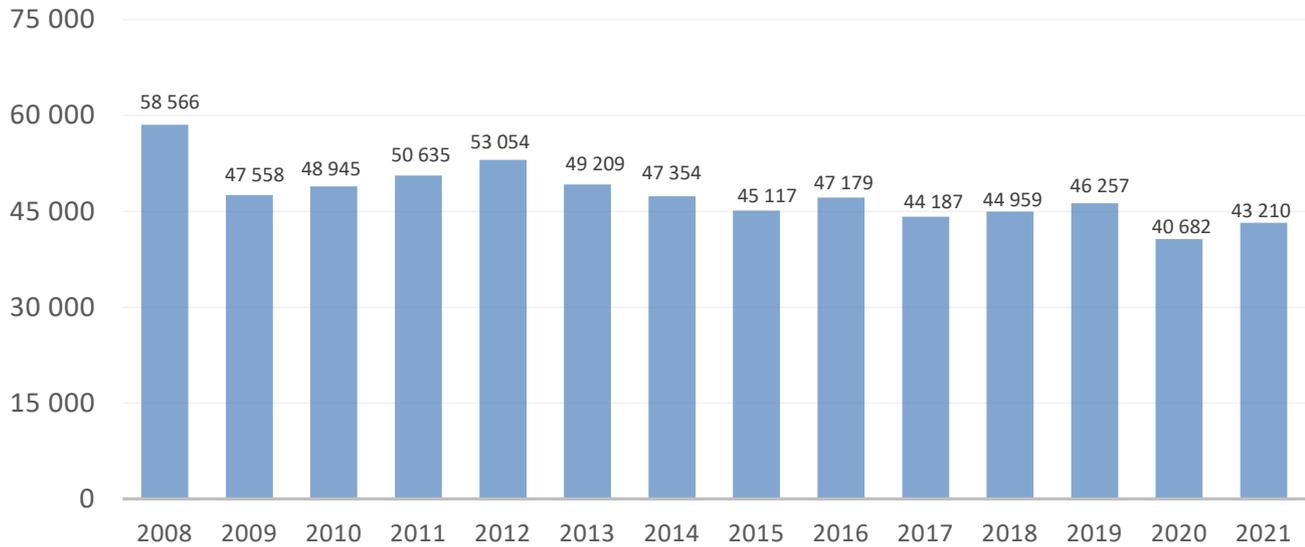
Le taux de cession par département (ETI et PME, moyenne annuelle 2019-2019)..... Page 11



# Infographies



## Nombre de reprises déclarées en France

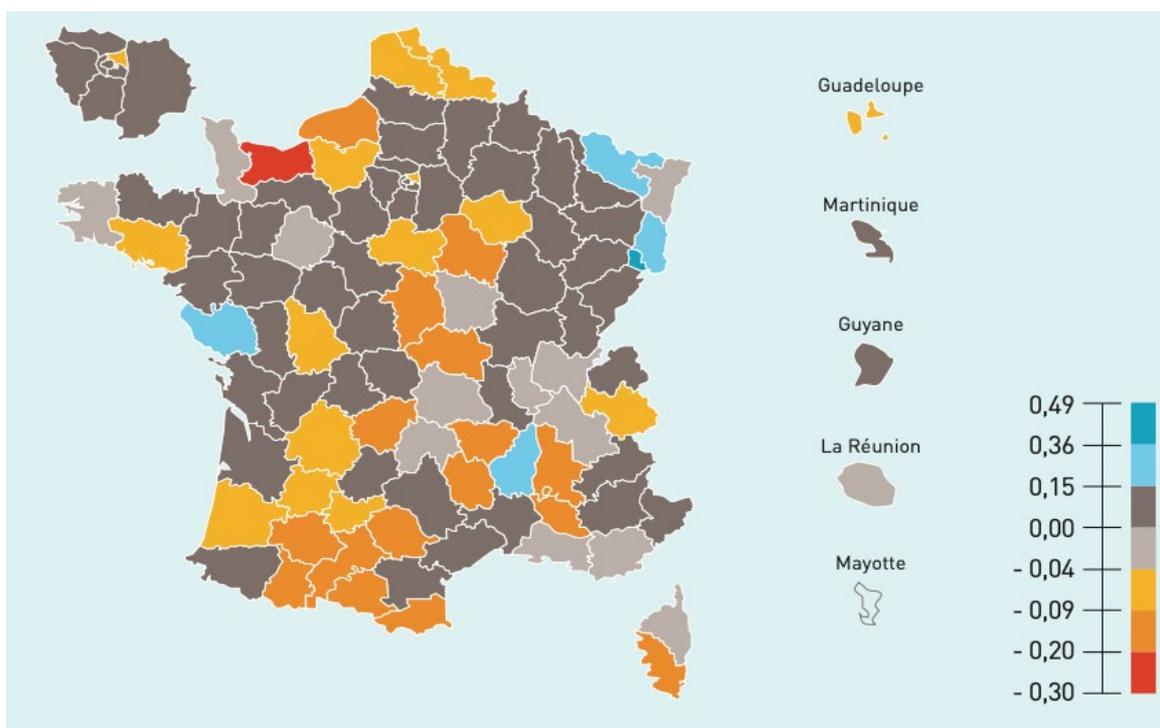


Source : Bulletin officiel des annonces civiles et commerciales (BODACC), 2022.

Traitement des données : Ellyx



## Taux de cession par département (ETI et PME, moyenne annuelle 2012-2019)



Source : Diane (BvD). Traitements BPCE L'Observatoire (2022).



# CHAPITRE 3

## **Les profils des repreneur.e.s**

## Les profils des repreneur.e.s

### Un profil majoritaire de cadre masculin

L'analyse de certaines données disponibles, ainsi que les échanges avec les structures actrices du repreneuriat, permettent de définir les principaux profils de repreneurs. Un type de profil est aujourd'hui très fortement majoritaire chez les personnes repreneuses. Il s'agit d'un profil masculin, ayant entre 45 et 55 ans, diplômé (majoritairement en école de commerce et école d'ingénieur) et ayant déjà exercé comme cadre en entreprise, généralement dans des grands groupes, ou de PME d'une certaine taille.

La surreprésentation de ce profil peut s'expliquer par plusieurs raisons. D'une part, le fait d'avoir un niveau de rémunération et/ou de capital élevé facilite fortement la mobilisation d'un apport financier, nécessaire pour une reprise. D'autre part, le fait d'avoir une expérience de gestion d'entreprise est également un atout significatif pour la reprise.

La permanence de ce profil renvoie à des éléments qui n'ont pas seulement trait à des considérations de motivation ou de qualification personnelle. Il demeure évident que les profils « atypiques » (femmes, personnes sans diplôme...) rencontrent des difficultés dans leur parcours entrepreneurial, qui ne sont pas nécessairement explicites ou objectives. La représentation masculine de l'entrepreneur conduit à demander « davantage » à une femme par exemple. Nombreuses sont celles qui ont témoigné des freins qu'elles ont rencontrés de la part des acteurs de l'accompagnement ou du financement.

L'hypothèse développée dans cette étude est que la reprise, contrairement à la création d'entreprise, est largement structurée par le cédant. Ce dernier est généralement un homme diplômé, qui maîtrise le métier sur un plan technique, la posture de direction d'entreprise, le volet gestion et commercial. Il serait davantage enclin à transmettre son entreprise à une personne disposant d'un profil analogue. Ce faisant, cette position pourrait aboutir à servir ses intérêts (continuité stratégie, équipe, marque) plutôt que ceux du repreneur et à mettre de côté les profils plus « risqués » ou des stratégies en rupture.

Cette vision serait partagée par les acteurs de l'accompagnement et du financement qui, pour limiter le risque, auraient tendance à reproduire le stéréotype principal du repreneur. Par ailleurs, plus l'entreprise est importante et se rapproche d'une ETI, plus ces représentations semblent fortes. Une seconde hypothèse, complémentaire à la première et probablement nourrie par celle-ci, serait une appétence plus forte des profils atypiques pour le parcours de création que pour le repreneuriat, à la fois plus ouvert et moins contraint à des aménagements (maternité pour les femmes, gestion vie familiale, liberté plus forte des horaires, représentation différente du risque...)

### Les femmes et le repreneuriat

La part des femmes au sein du repreneuriat peut faire l'objet de données contradictoires. Avant le boom de la création d'entreprises de la fin des années 2000, une enquête INSEE en 2006 indiquait que le nombre de femmes repreneuses était supérieur aux femmes créant leur entreprise. Cette tendance semble s'être aujourd'hui inversée. L'enquête BPI de décembre 2022 indique ainsi que parmi les dirigeantes d'entreprises, 37% ont créé leur entreprise, 27% ont repris leur entreprise familiale et 10% ont racheté une entreprise. La reprise externe est ainsi deux fois plus faible pour les femmes que pour les hommes, alors que la reprise familiale est à l'inverse deux fois plus importante. Les femmes repreneuses sont ainsi principalement celles ancrées dans une histoire familiale d'entrepreneuriat.

Une étude du Réseau Entreprendre de 2016 montrait que sur un panel d'entrepreneuses, elles étaient 46% à avoir des parents entrepreneurs contre 37% pour les hommes, et seulement 18% avaient choisi la reprise plutôt que la création. Globalement, les femmes entrepreneuses sont également très diplômées. On constate que le profil des femmes repreneuses tend à « copier » les caractéristiques du profil majoritaire : très diplômées, issues des grandes écoles de commerce et d'ingénieur, disposant de ressources, de relations et des codes (notamment au travers de parents eux-mêmes dirigeants d'entreprises), elles ont ainsi une meilleure capacité à limiter la perception du risque chez un partenaire financier.



## D'autres profils diversifiés

Le principal facteur d'exclusion au repreneuriat est compliqué à bien caractériser pour deux raisons principales. La première raison est que le repreneuriat demeure ouvert à des profils moins diplômés, à la double condition que cela concerne des reprises de micro-entreprises et que le repreneur dispose d'une maîtrise technique du métier. On voit ainsi de nombreux repreneurs être eux-mêmes d'anciens salariés ayant évolué dans leur entreprise, en capacité de pouvoir en assurer la reprise, indépendamment d'un capital social initial important.

Il n'en est pas de même pour les ETI et grandes PME qui demeurent largement réservés à des repreneurs au profil majoritaire, analysé plus haut. La seconde raison est l'absence d'étude exhaustive sur les profils sociologiques des repreneurs, notamment relatifs à leurs ressources financières initiales, leurs diplômes, leurs réseaux, etc.

Concernant les repreneurs issus de l'immigration, il est probable que les freins identifiés plus haut soient encore plus difficiles à lever. Très présents sur la création d'entreprise, ils peinent à trouver leur place au sein du repreneuriat. En 2009, une étude indiquait que 24 000 entreprises étaient créées chaque année par des Français d'origine étrangère ou par des nouveaux arrivants. Ils tendaient plutôt à créer des micro-entreprises ou à responsabilité limitée. Ils s'appuient sur le réseau et les compétences familiales. Ils ne sont qu'un quart à bénéficier d'un prêt bancaire et près de 20% estiment avoir du mal à obtenir un financement de la part de leur banquier. Cela les amène à privilégier en premier lieu des secteurs qui ne demandent pas une mise de fonds trop importante, ne les dirigeant probablement pas vers la reprise.



POUR ALLER PLUS LOIN, VOUS POUVEZ CONSULTER :

Résultats de l'analyse des profils des repreneurs sur les 100 profils recensés  
par l'Association Cédants et Repreneurs d'Affaires.....

Page 22

## Cas d'études

### Cas d'étude n° 1



#### Une SCOP pour une reprise d'activité artisanale et rurale

Contexte : Entreprise familiale créée en 2001 dans la commune limousine de Château-Chervix (Haute-Vienne), en milieu rural. Ce territoire compte des activités d'élevage ovin, de tonte et de production de laine. La volonté de valoriser un savoir-faire et défendre cet artisanat local ont été au cœur du projet de création initiale de l'entreprise, ainsi que de son processus de reprise vingt ans après.

Type d'activité : Activité de fabrication artisanale de literie écologique garnie en 100% pure laine du limousin. Cela se traduit par la production et la vente d'une gamme complète de literie (matelas et sommiers, couettes...), avec une maîtrise de toutes les étapes de la sélection de la laine chez les partenaires éleveurs au produit fini (tissus en lin et coton biologiques certifiés).

Type de reprise : Il s'agit d'une reprise collective interne. Afin d'anticiper les enjeux futurs de transmission (lors de la retraite du dirigeant-créateur, âgé de 58 ans) et de répondre à un souhait de voir l'entreprise portée à terme par l'équipe salariée, la reprise a été préparée pendant plusieurs années. L'entreprise a ainsi été transmise du dirigeant fondateur à une coopérative de personnes salariées de l'entreprise : 3 femmes et 3 hommes, âgés de 31 à 58 ans, aux compétences et profils complémentaires.

Statut de l'entreprise : Entreprise individuelle créée en 2001 et reprise en SCOP (SARL) en 2021, par la vente du fonds de commerce, du matériel et du stock à la SCOP : 7 salarié.es dont 6 associé.es

Aide et accompagnement au repreneuriat : Union Nationale des SCOP/Union Régional SCOP et France Active.



## TÉMOIGNAGES

### Les opportunités et avantages

« La SCOP, c'est un excellent moyen de transmettre l'entreprise ! La logique de transmission est bien plus facile et efficace par la reprise collective en équipe. Cela permet un réel tuilage et d'assurer la pérennité du projet »

« La SCOP permet d'entraîner les collègues dans le projet, de partager ce sens économique, social, écologique de l'entreprise. On aboutit ainsi à un projet collectif, à des valeurs communes au sein de l'entreprise et à en refonder sa gouvernance ».

« Aujourd'hui, il y a une responsabilité territoriale des entreprises, économique, mais aussi sociale et écologique. Avoir un projet utile, engagé sur le territoire, c'est notre ADN d'entreprise citoyenne, responsable et engagée ».

### Les freins et difficultés

« Je suis convaincu que la transmission d'entreprise, ça se prépare plus que ça ne se décrète. Il y a un temps d'anticipation, car la reprise ce n'est pas juste une vente, c'est un processus qui se fait sur un temps moyen, voire long, ce n'est pas immédiat. »

« Au niveau financier, ce n'est pas toujours simple. Il faut avoir conscience que la vente n'est pas toujours aussi intéressante financièrement que ce que l'on pourrait imaginer [pour le cédant]. Et pour les repreneurs, il y a une charge financière qui pèsent aussi sur eux, avec les emprunts qui ont été contractés. (...) Moi j'ai favorisé la pérennité du projet, plus que l'aspect financier. »

## Cas d'études

### Cas d'étude 2



#### Une reprise d'un commerce de proximité par un couple pour redynamiser un territoire

**Contexte:** Dans un village du Pays basque, le départ à la retraite de la propriétaire-gérante d'une épicerie de proximité était vu comme un danger de dévitalisation dans le territoire. En effet, l'épicerie était le seul commerce de ce type à 15 km à la ronde, en plus d'être un lieu de sociabilité. Cela a motivé un jeune couple du territoire à reprendre l'épicerie en 2019, avec la volonté de valoriser les productions alimentaires et artisanales du territoire, de revitaliser la vie sociale du village et de contribuer à la redynamisation du territoire.

**Type d'activité:** Activité commerciale de proximité, l'épicerie proposant des produits alimentaires et première nécessité. Le commerce vend en particulier des produits locaux, souvent biologiques, issus d'élevages et fermes du territoires. Une plateforme de vente en ligne a été créée pour promouvoir et revaloriser ces productions locales, et les vendre en dehors du territoire. L'épicerie propose aussi des services complémentaires (café, loto, etc.) permettant aux habitants de se rencontrer et créer du lien.

**Type de reprise :** Il s'agit d'un reprise individuelle familiale (en couple) externe. La reprise a eu lieu après le départ à la retraite de la propriétaire-gérante cédante, après une petite période de passation, facilitée par la connaissance préalable des deux parties. Le couple repreneur était déjà présent sur le territoire, connaissait déjà l'épicerie. Ils sont âgés de 36 et 43 ans au moment de la reprise.

**Statut de l'entreprise :** Rachat du fonds de commerce en SARL en 2019. Fonctionnement par 2 postes de gérance et cogérance.

**Aide et accompagnement au repeneuriat :** Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) et France Active.



## TÉMOIGNAGES

### Les opportunités et avantages

« L'un des principaux aspects positifs de la reprise, c'est que la clientèle existe déjà. On peut donc s'appuyer sur cela, pour avoir une base de chiffre d'affaires. Puis l'on peut amener soi-même autre chose, en cherchant des nouveaux publics. C'est ce l'on a fait, en visant également des clients plus jeunes, et cela nous a permis d'augmenter ensuite davantage le chiffre d'affaires. »

« Lorsque l'on reprend un commerce de proximité dans un territoire comme celui-ci, qu'on répond à des besoins, qu'on valorise des productions locales, tous les jours on se sent qu'on est utile, qu'on rend service. C'est une vraie motivation au quotidien, quand on se lève le matin. (...) Même si c'est un travail à petite échelle, ça fonctionne, ça fait vivre le village, ça a un vrai sens. »

### Les freins et difficultés

« Quand on reprend, le danger, c'est de ne pas être suffisamment préparé, notamment pour la gestion : gérer les commandes, le roulement, etc... tout ça prend du temps. Et au niveau de la trésorerie aussi, ça peut aller très vite ! (...) Nous on a commis quelques erreurs au début, et il a fallu un ou deux ans pour être vraiment au point sur ça. »

« Nous on n'a pas eu tant de difficulté à obtenir notre crédit, même si c'est vrai que le montant demandé n'était pas si élevé, et que l'on a pu bénéficier d'une protection du crédit avec une garantie. (...) Si c'était à refaire, je pense que l'on chercherait à investir davantage dès le début, où l'on a un peu sous-investi, et ça a parfois été compliqué au début. Car c'étaient des investissements nécessaires, et que l'on a fait par la suite. »



## Cas d'études

### Cas d'étude 3



## Reprise d'une activité d'ameublement sur Lyon par une repreneure individuelle

**Contexte :** Installée dans la région lyonnaise, l'entreprise a déjà fait l'objet d'une reprise en 2015. Elle crée et fabrique artisanalement du mobilier de présentation et de service pour l'hôtellerie et la restauration depuis la fin des années 1950. Elle développe un savoir-faire au service du luxe et des produits hauts de gamme de fabrication Française.

**Type d'activité :** Activité de fabrication artisanale de mobilier technique et ergonomique en petites et moyennes séries sur mesure, notamment le siège tracteur Fauchouse, produit de renommée internationale. L'activité initiale était plutôt positionnée sur le créneau « décoration » et a fait l'objet d'une évolution stratégique sous la direction de la repreneure de l'entreprise, vers l'univers industriel et technique.

**Type de reprise :** Il s'agit d'une reprise externe par un profil relativement en décalage au regard du profil classique du repreneur : femme de plus de 50 ans, extérieure au territoire et ne disposant pas de compétences techniques dans le secteur de l'ameublement. La repreneure est intervenue dans le cadre d'une mission de conseil, avant de racheter l'entreprise sans qu'il n'y ait d'accord préalable avec le cédant. Le travail de reprise a consisté à travailler fortement en lien avec l'équipe salariée, qui détenait les savoir-faire artisanaux et disposait également d'une longue expérience au sein de l'entreprise.

**Statut de l'entreprise :** SAS

**Aide et accompagnement au repreneuriat :** Pas d'accompagnement spécifique.



## TÉMOIGNAGES

### Les opportunités et avantages

« Le repreneuriat est une excellente voie de professionnalisation. C'est extrêmement riche et cela permet une immersion incroyable dans le monde professionnel, même si l'on n'est pas spécialiste du secteur d'activité de l'entreprise. »

« Reprendre une entreprise, c'est avant tout une aventure humaine. Il faut savoir comprendre et manager les équipes. Faire ressortir leurs valeurs et compétences. J'ai passé mes premiers mois de repreneure auprès des équipes techniques sur le terrain pour bien comprendre leur métier. On mésestime souvent la dimension personnelle dans la reprise d'entreprise : c'est pourtant cela qui est décisif. »

« Finalement, ce qui est surtout attendu du repreneur, c'est la capacité à faire les bons arbitrages. Il y a un vrai enjeu autour de la gouvernance de l'entreprise, la capacité à fédérer. La maîtrise technique, c'est différent. On peut la déléguer. Diriger une entreprise, c'est autre chose. »

### Les freins et difficultés

« Être une femme, avoir plus de 50 ans et ne pas être du territoire, c'étaient clairement des freins. J'ai donc cumulé les difficultés. Par ailleurs, il faut aussi se méfier de la tendance à vouloir trop mettre l'accent sur l'accompagnement du repreneur par le cédant. Pour moi, ce qui compte avant tout, ce sont les équipes ; car c'est avec eux que l'on va construire l'aventure repreneuriale »

« Au niveau de l'accompagnement financier, ce n'est pas adapté. Les dossiers sont analysés par des personnes qui n'ont pas l'expérience du repreneuriat, et n'ont souvent pas les compétences pour juger de la pertinence du dossier. Il faudrait du collectif, des comités avec des développeurs économiques, et des gens qui connaissent la région, pour examiner et valider les projets de reprise d'entreprise. »



# CHAPITRE 4

## **L'accompagnement au repreneuriat en France**



## L'accompagnement au repreneuriat

### Un accompagnement plus structuré

L'accompagnement au repreneuriat a été plus ou moins structuré depuis quelques décennies. Il s'est accéléré par sa prise en considération au sein des différents réseaux d'accompagnement entrepreneurial.

#### De nouvelles dispositions

Depuis 2017, le cadre législatif a été modernisé, dans le contexte d'une prise en compte de l'urgence que pouvait revêtir l'enjeu de repreneuriat pour maintenir le tissu des entreprises sur les territoires. Un certain nombre de dispositions ont été créées ou aménagées pour faciliter les cessions et reprises d'entreprises, comme la suppression de l'obligation annuelle d'attestation, la reconnaissance de l'engagement « réputé acquis », l'élargissement de la possibilité d'échelonner le paiement de l'impôt en cas de crédit-vendeur, l'assouplissement des conditions pour bénéficier d'un crédit d'impôt en cas de rachat par les salariés ou les différentes conditions d'assouplissements en faveur des indépendants.

Toutefois, l'accompagnement au repreneuriat pêche de la comparaison à l'appui à la création d'entreprise. Depuis les années 2000, l'entrepreneuriat a été fortement promu, par les pouvoirs publics. Aux différentes étapes de la création, il existe une grande diversité d'aides qui prennent la forme d'accompagnement, de soutien technique ou d'aide financières : dispositif ACCRE, NACRE, EPCE, formations des CCI, prêt d'honneur (Réseau Entreprendre, ADIE...), crédits d'impôts, etc. En France l'écosystème d'appui à l'entrepreneuriat est très développé, que ce soit au travers des nombreuses structures et réseaux d'accompagnement, de pépinières, d'incubateurs, couveuses ou coopératives d'activité et d'emploi...

#### Deux modèles majoritaires

De manière générale, deux modèles majoritaires d'accompagnement au repreneuriat peuvent être identifiés. Le premier est relativement similaire à celui de l'accompagnement à la création d'entreprise, avec les dispositifs, formations et appuis à l'entrepreneuriat classique. Il se base sur des formations plutôt standardisées, techniques et centrées sur la gestion d'entreprise.

Le deuxième modèle repose sur le mentorat, avec une approche « sur-mesure », mais qui s'adresse souvent au profil dominant des repreneurs. Des profils similaires à ceux que l'on retrouve chez les mentors, comme un phénomène s'autoalimentant, et pouvant exclure d'autres publics.

Ces deux modèles ne semblent qu'imparfaitement répondre à un repreneuriat plus diversifié, en termes d'âge, genre ou milieu social, et aux nouveaux défis socio-économiques des territoires.

#### Différents acteurs privés ou publics d'appui au repreneuriat

Les acteurs couvrant le champ du repreneuriat sont nombreux en France, qu'ils soient publics ou privés : collectivités territoriales, organismes publics nationaux, réseaux et associations d'accompagnement, structures de financement, experts juridiques ou comptables, etc. Leurs rôles et activités répondent aux différentes étapes du processus de repreneuriat.

- Structures publiques d'appui au repreneuriat : organismes et agences au niveau des collectivités territoriales (commune, département et régions) et les chambres consulaires, parfois dénommées « établissement public à caractère économique », telles que les chambres de commerce et d'industrie (CCI), les chambres de métiers et de l'artisanat (CMA) et chambres d'agriculture (CA).
- Accompagnement, appui et conseil au repreneuriat : réseaux associatifs d'accompagnement tels que Initiative France, Réseau Entreprendre, le CRA, France Active, BGE, etc. Ces organisations accompagnent et conseillent les personnes souhaitant reprendre une entreprise depuis l'idée jusqu'à la reprise effective. Elles peuvent offrir des formations apporter un appui à la définition et à la stratégie de repreneuriat, planifier la démarche, faciliter l'accès au crédit, et mettre en relation les personnes cédantes et repreneurs.
- Financement du repreneuriat : acteurs financeurs, tels que Bpifrance, des banques, des capital-investisseurs. Ces structures sont chargées de l'évaluation de la viabilité financière des projets, de l'octroi des crédits pour les reprises.



## Un accompagnement encore insuffisant et parfois inadapté



- Conseil juridique, comptable et fiscal au repreneuriat : il s'agit d'avocats, d'experts-comptables, de notaires, et autres spécialistes en charge d'aspects juridiques et fiscaux sur la cession et la reprise d'une entreprise.

Ces différents types d'acteurs couvrent ainsi des domaines variés de l'accompagnement au repreneuriat, parfois avec des périmètres et activités qui s'entrecroisent. Cependant, si les structures et dispositifs d'appui au repreneuriat étaient considérés, comme insuffisantes il y a une dizaine d'années, le champ est aujourd'hui davantage couvert. Il existe encore des inégalités géographiques, certains territoires ne bénéficiant pas ou peu de présence d'acteurs de l'accompagnement.

Toutefois, les enjeux centraux de l'accompagnement au repreneuriat semblent davantage porter sur une meilleure coordination et collaboration entre l'ensemble de ces acteurs. Face à cette situation, le Réseau Transmettre & Reprendre a été créé en mars 2015 pour favoriser la reprise d'entreprises en France. L'objectif de ce réseau est de fédérer les moyens et les énergies des membres pour accompagner les entreprises et leurs repreneurs. Il réunit sept organismes nationaux : L'Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat (APCMA) ; Bpifrance ; CCI Entreprendre en France ; Le Conseil national des barreaux (CNB) ; Le Conseil supérieur du notariat (CSN) ; Le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables (CSOEC) ; Le CRA (Cédants & repreneurs d'affaires).

Il existe en parallèle des initiatives pour permettre de relier les cédants et les repreneurs. Par exemple, pour fluidifier le marché de la reprise, Bpifrance rassemble sur le site « Bourse de la transmission » près de 50 000 affaires à reprendre, fonds de commerces ou entreprises, diffusées par des partenaires agréés : fédérations, chambres de commerce et d'artisanat, opérateurs associatifs ou privés.

Cependant, plusieurs éléments méritent d'être soulignés concernant l'écosystème d'accompagnement au repreneuriat :

1. Il n'existe pas de réel dispositif d'anticipation du repreneuriat, pour prévenir les risques de liquidation d'entreprise, de défaillances ou de vacances de direction d'entreprise en cas d'accident ou de départ soudain. La publicité des entreprises à reprendre s'opère souvent « trop tard » et dans des situations économiques qui mettent à mal leur reprise dans de bonnes conditions (problématiques de trésorerie par ex).

2. En l'absence d'une publicité anticipée sur la reprise d'entreprises, les opérations de cession-reprise s'opèrent largement au sein d'un milieu entrepreneurial « fermé » (clubs d'entreprises, réseaux formels ou informels du dirigeant-cédant...), contribuant à exclure certains profils extérieurs au territoire ou secteur d'activité, ou les profils ne disposant pas de relations sociales au sein de l'écosystème entrepreneurial local. Cette situation nourrit la reproduction des représentations sur la figure idéale du repreneur (voir section précédente sur les profils).

3. L'écosystème d'accompagnement, dans son travail d'identification du bon repreneur, semble survaloriser des caractéristiques classiques du profil entrepreneurial. Cela se fait au détriment de la stratégie de reprise et des compétences personnelles, que le ou la futur.e repreneur.e entend développer et mobiliser pour en assurer le succès. De même, il est attendu que la reprise favorise une continuité dans la conduite de l'entreprise (maintien de l'identité, de l'équipe, du portefeuille de clients et des grands éléments du modèle économique...). C'est un facteur d'autant plus fort si le cédant dispose d'une position prépondérante dans le parcours de transmission-reprise. Cela peut conduire à privilégier des profils et des stratégies qui « collent » avec ceux du cédant.



4. Le paradigme d'accompagnement autour du couple cédant-repreneur, s'il n'est pas à remettre en cause globalement, peut conduire à exclure : les profils atypiques, au bénéfice de profils plus à l'image de celui du cédant, et des stratégies de rupture au profit de démarches s'opérant davantage dans le respect de la stratégie initiale ou historique. Un travail au plus près de l'équipe salariée, avec laquelle l'aventure entrepreneuriale va se poursuivre, peut constituer une opportunité pour identifier des éléments d'innovation non formalisés ou explicites, à la fois sur un plan technique et organisationnel.

5. Le succès est ainsi conditionné par des facteurs qui sont insuffisamment partagés sur un plan stratégique par les acteurs d'un territoire. Cela se fait souvent au détriment d'une focalisation trop interne de l'entreprise. De même, ce succès est dépendant du regard spécifique de certains acteurs de l'accompagnement (la banque, l'expert-comptable...), là encore au détriment d'une approche globale et collective, permettant de mieux peser la valeur d'un projet de reprise au regard des enjeux propres à l'entreprise, mais aussi du territoire ou de la filière d'activité.

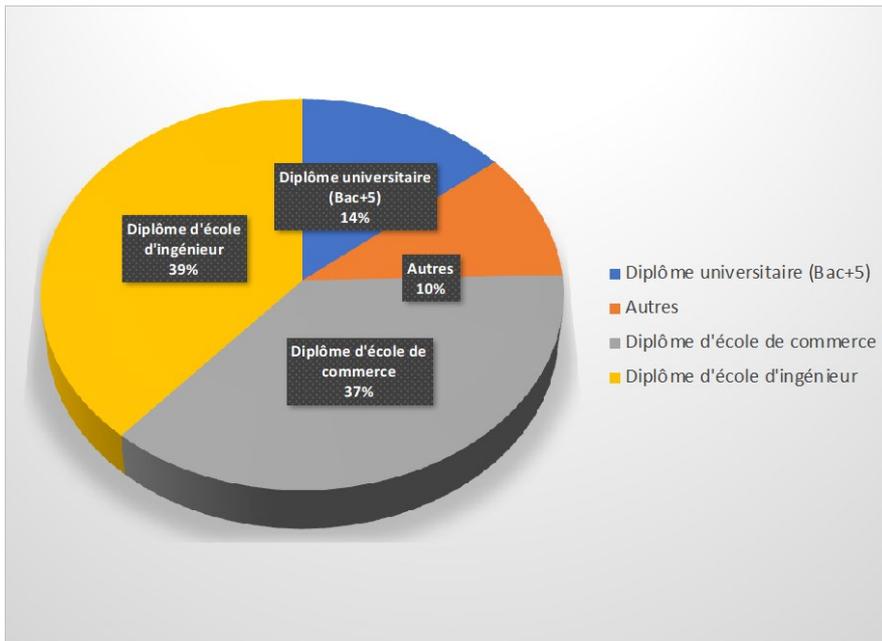
6. Il s'agit de faire reposer le système d'accompagnement au repreneuriat sur une évolution de la culture du risque, davantage propice à donner sa chance à des profils plus atypiques (1), à être à l'écoute de stratégies de reprise plus alternatives, innovantes ou du moins en rupture avec l'existant (2), et objectivant la création de valeurs au-delà des seuls facteurs traditionnels que sont l'activité de l'entreprise, la création d'emploi ou la rentabilité, pour intégrer les enjeux de sauvegarde du patrimoine industriel et des savoir-faire, de développement durable de territoire, de transition de l'appareil industriel, etc.(3)



# Infographies



Résultats de l'analyse des profils des repreneurs sur les 100 profils recensés par l'Association Cédants et Repreneurs d'Affaires



## Genre

90% des repreneurs sont des hommes  
10% sont des femmes

## Age

41% des repreneurs ont + de 50 ans  
0 repreneur a moins de 30 ans

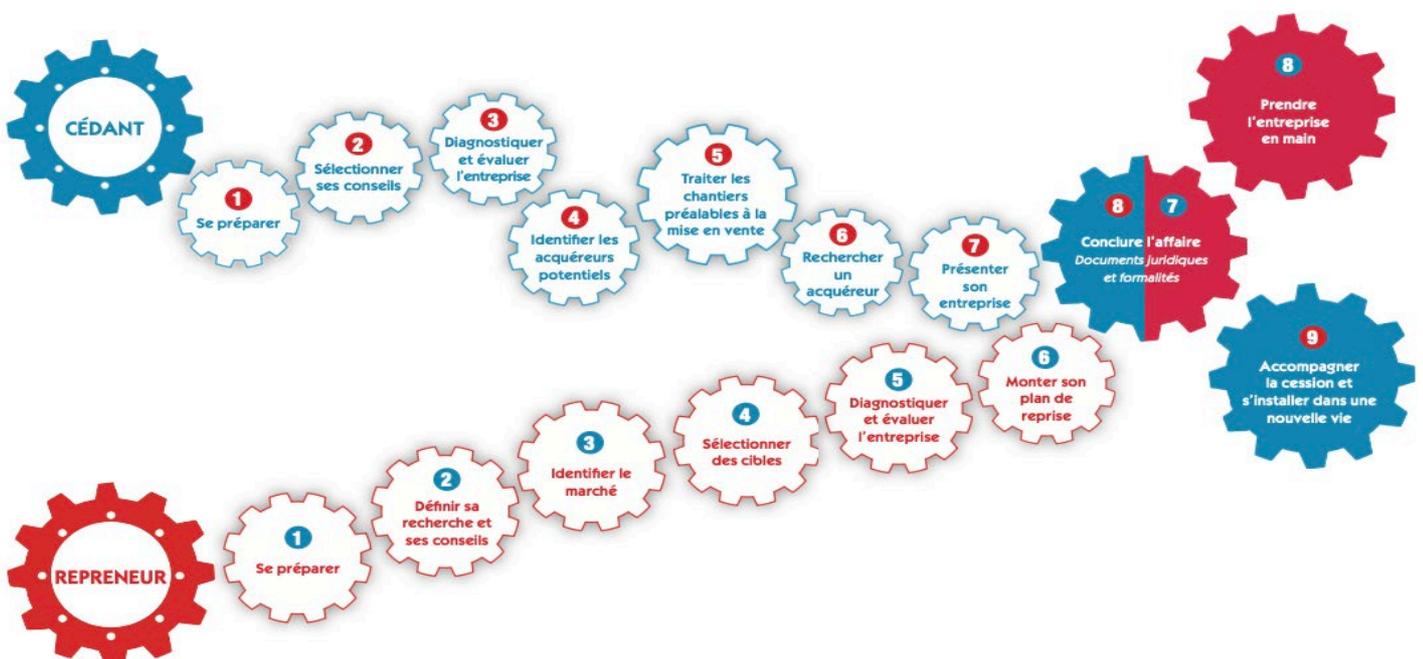
## Expérience professionnelle

Près de 50% sont chefs d'entreprise ou cadre dirigeant

Source : Rubrique Actualités/ dernières reprises du site du CRA  
Traitement des données : Ellyx



Schématisation des étapes et parcours entre personnes cédantes et repreneures



Source : Guide « Du cédant au repreneur », Réseau Transmettre et Reprendre (2019)



# CHAPITRE 5

## **Enjeux actuels et nouveaux défis pour le repreneuriat**



## Un levier d'égalité des chances et de revitalisation des territoires ?

Le défi principal posé par le repreneuriat renvoie à la courbe démographique actuelle des dirigeants d'entreprises et soulève deux problématiques :

- Avec l'avancée en âge, les dirigeants adoptent une stratégie de consolidation des fonds propres, et des pratiques de désendettement et de sous-investissement, qui compliquent l'attractivité de la cession à un repreneur potentiel,
- Le sous-investissement des entreprises vieillissantes peut avoir un impact macro-économique de perte de compétitivité du tissu productif et obérer leur capacité d'innovation. Cela contribue à abaisser des offres potentielles de la part de repreneurs.

Ces deux facteurs sont amplifiés si l'activité de l'entreprise est en déclin dans un secteur qui manque par ailleurs de débouchés ou de rentabilité. A terme, l'insuffisance des reprises porte le risque de voir le dirigeant rester plus longtemps à la tête de son entreprise, ce qui, au-delà des enjeux de santé, alimente le risque de disparition pure et simple de l'entreprise.

On voit ainsi comment cette situation vient mettre à mal les deux priorités soulevées par la commission du Sénat. Premièrement, le modèle visant à accompagner le développement des PME jusqu'à une taille intermédiaire, afin de gagner en compétitivité et performance, est mis à mal si la reprise ne s'effectue pas ou est mal gérée. Deuxièmement, le risque de disparition vient affecter la santé économique et sociale des territoires, le maintien des services à la population et aux entreprises et la sauvegarde du patrimoine industriel et des savoir-faire.

Dès lors, le repreneuriat ne consiste pas seulement en une aventure individuelle visant relever les défis inhérents à la reprise d'une entreprise, comme par exemple : le manque de compétences ou de productivité des ressources humaines de l'entreprise reprise ou héritée, une trésorerie souvent défaillante, des équipements de production inadéquats ou non compétitifs, la perte d'un client ou d'un fournisseur important, le manque d'information sur le fonctionnement interne de l'entreprise, les mauvaises relations entretenues avec les salariés déjà embauchés par l'ancien propriétaire-dirigeant, les difficultés personnelles d'adaptation à la nouvelle tâche de dirigeant, etc.

Il concerne principalement la capacité à faire accéder au repreneuriat des générations nouvelles, faites de profils innovants, maîtrisant la capacité à diriger des entreprises, y compris à partir d'expériences et de compétences davantage atypiques. Cette génération innovante pourra alors accompagner la transition des entreprises et des territoires pour répondre aux défis actuels.

Si les statistiques et les retours de acteurs convergent pour identifier un profil très majoritaire masculin, entre 45 et 55 ans, ancien dirigeant (voir section 3), les échanges avec les acteurs de terrain ont également permis d'observer l'existence d'autres profils repreneurs, moins nombreux, mais plus variés en termes de sexe, âge, formation, revenus, catégorie socio-professionnelle, niveau de compétences en gestion (notamment financière), niveau d'expérience en management d'équipe...

Ainsi, envisager le repreneuriat comme un accélérateur potentiel d'égalité des chances, par de nouveaux publics plus féminins, plus jeunes, issus de milieux socioéconomiques moins favorisés ou moins urbains, semble fortement conditionné par certains freins. Le niveau de revenu et de patrimoine s'avère souvent un verrou difficile à lever pour ces publics lorsqu'il s'agit d'avoir un apport pour le rachat de l'entreprise. De manière liée, l'obtention des crédits auprès de financeurs et banques, la réalisation des étapes juridiques et fiscales (auprès des experts-comptables, avocats, notaires) sont également plus difficiles.

Identifier le repreneuriat comme un levier de revitalisation des territoires et de production de valeurs économiques, sociales et environnementales, soulève le défi de l'attractivité des territoires (services publics et de proximité, vie sociale, dynamisme socioéconomique) où sont présentes les entreprises à reprendre. Par exemple, parvenir à trouver un repreneur pour une petite activité commerciale ou industrielle dans un territoire péri-urbain ou rural, constituant une partie significative de l'offre de repreneuriat, est souvent difficile : le type d'activité et la localisation correspondent rarement à la demande. De même, des entreprises à céder aux impacts socio-environnementaux questionnés, voire hors des normes légales ou environnementales, ne correspondent pas aux aspirations d'inclusion sociale et d'écologie des nouvelles générations de repreneurs.



Répondre à ces défis suppose ainsi une réflexion et un travail de fonds, dans chaque territoire, sur les stratégies de développement local (pertinence et complémentarité de secteurs économiques, politiques d'insertion socioéconomique, d'urbanisme et environnementales, etc.). Ils doivent être menés conjointement par les acteurs publics et privés du territoire. A titre d'illustration, on peut citer une collectivité en Haute-Vienne qui, ayant anticipé la future cession d'un Hôtel/Restaurant-traiteur clé pour la vitalité socioéconomique de la commune, a assuré provisoirement la transition, avant d'organiser la reprise par un appel à candidature.

Cette démarche dépasse la simple reprise individuelle entre repreneurs et cédants d'entreprise. Elle est parfois nécessaire pour rendre le repreneuriat possible dans certains territoires et pour des publics spécifiques. La diversité du type de reprise et l'hétérogénéité des profils repreneurs nécessitent des dispositifs d'appui et d'accompagnement approfondis, en particulier pour des publics et territoires moins touchés par le repreneuriat, d'une part pour compenser les décalages entre l'offre et la demande repreneuriale et d'autre part pour que les repreneurs puissent donner l'orientation souhaité au projet repris.

## Les opportunités proposées

La reprise d'une entreprise permet, en premier lieu, de développer l'activité plus rapidement que lors de la création. L'entreprise existante possède déjà sa propre clientèle, il reste plus facile de la fidéliser et de la développer. Cela permet, en général, au repreneur de pouvoir se verser un salaire dès la reprise, ce qui est rarement le cas lors de la création. Par ailleurs, le taux de survie d'entreprises reprises est plus élevé que celui de celles créées.

D'après l'avis des acteurs du repreneuriat, et contrairement à la perception courante, la cession/reprise d'entreprises en difficulté financière ne concerne qu'une minorité de cas. En majorité, elles sont le résultat d'un futur départ à la retraite, mais aussi d'un souhait de changement d'activité des cédants, ou de leur volonté de capitaliser leur patrimoine.

Dans la mesure où une entreprise est considérée plus pérenne après plusieurs années d'existence, il est plus facile, en général, d'obtenir des crédits pour une reprise que pour une création. Les banques peuvent alors avoir accès à des études et bilans sur les résultats des années passées afin de déterminer le risque de crédit attribué à l'entreprise, alors qu'elles devront se contenter de projections dans le cas de création.

Au cœur du processus de repreneuriat se trouve la relation entre les personnes cédantes et les repreneurs. Connaissant le secteur, l'historique et le fonctionnement de l'entreprise existante, le cédant peut s'avérer d'une grande aide pour le repreneur.

## Les freins au repreneuriat

Déjà installée sur son marché avec ses clients, le prix d'une entreprise existante est mécaniquement plus élevé que le montant nécessaire à la création d'une entreprise. Souvent, l'apport financier lors de la reprise s'avère assez conséquent, ce qui limite l'accès à cette modalité pour certains publics. Néanmoins, la reprise permet généralement d'être plus rapidement remboursé par les prochains bénéficiaires de l'activité que lors d'une création.

Lorsque le repreneuriat concerne une entreprise avec des salariés, cela soulève un certain nombre de défis pour le repreneur : la vérification des contrats d'embauche, l'appropriation ou l'adaptation des méthodes de travail du personnel, etc. L'équipe salariée n'étant pas choisie, il s'agit souvent de trouver le bon équilibre entre l'évolution des pratiques existantes des salariés et la prise d'initiatives pour les améliorer pour mieux répondre aux besoins de l'entreprise et aux aspirations de l'équipe.

Enfin, l'une des contraintes fortes du repreneuriat est de devoir être immédiatement opérationnel dans l'entreprise et le secteur d'activité. La reprise exige d'être tout de suite efficace, avec des marges d'erreur plus réduites, contrairement à la création d'entreprise, qui peut permettre une « montée en puissance » progressive de l'activité.



# CONCLUSION

L'anticipation des enjeux de reprise des entreprises dans les territoires est devenue un point stratégique, à la fois en termes de vitalité économique et d'équilibre social des territoires.

A la manière dont la création d'entreprise s'est démocratisée en France depuis une vingtaine d'année, le repreneuriat est appelé à renouveler les modalités et les conditions par laquelle une personne peut y accéder.

Ce faisant, cela vient influencer sur la manière dont l'écosystème d'accompagnement à l'entrepreneuriat, avec l'appui des pouvoirs publics, pourrait favoriser la mise en avant de nouvelles générations de repreneurs et repreneures. Cela permettrait de valoriser la richesses d'expériences diverses, de compétences et de savoir-faire issus de parcours plus atypiques au regard du profil majoritaire existant: un homme d'âge mur, diplômé des grandes écoles de commerce et d'ingénieur, disposant d'un capital social et financier solide.

Cet enjeu vise à favoriser une dynamique de développement au sein des entreprises, marquée par de nouvelles aspirations, avec une diversité plus forte de femmes et d'hommes voulant se lancer dans une démarche de reprise d'entreprise.

# BIBLIOGRAPHIE

## Littérature du secteur

Rapport sénatorial sur la transmission d'entreprises, 2017.

Livre Blanc du Repreneuriat du CRA, 2018.

Livre Blanc du Repreneuriat du Réseau Entreprendre Paris, 2020.

Guide « Céder son entreprise », CCI Bretagne, 2016.

Guide « Du cédant au repreneur », Réseau Transmettre et Reprendre, 2020.

« INSEE Flash Bourgogne Franche-Comté », n°100, février 2020.

« INSEE analyse Occitanie », décembre 2018.

Étude "Dirigeantes et dirigeants de PME et ETI : quelles différences ?", BPI France, décembre 2022.

## Littérature académique

Albert, Marie-Noëlle. « Créer une communauté de personnes pour faciliter la réussite des transferts d'entreprise », *Projectics / Proyéctica / Projectique*, vol. 17, no. 2, 2017, pp. 25-39.

Aubry, Catherine, et Dominique Wolff. « La transmission d'entreprise : Un objet d'étude complexe, entre sciences de gestion, anthropologie et psychologie », *Vie & sciences de l'entreprise*, vol. 201, no. 1, 2016, pp. 32-50.

Bernard, M.-J. et R. PALIARD (2009), La mue nécessaire du repreneur d'entreprise, dans M. Coster (dir.), *Entrepreneuriat*, Paris, Pearson Éducation, p. 255-280.

Bertrel, Marina. « La SCOP, d'un idéal social à un modèle entrepreneurial », *Entreprendre & Innover*, vol. 17, no. 1, 2013, pp. 57-71.

Boumedjaoud, Dorian, et Karim Messeghem. « Stratégie repreneuriale et performance en PME. Rôle du mentorat dans la reprise externe », *Revue française de gestion*, vol. 290, no. 5, 2020, pp. 11-30.

Boussaguet, S. (2005), L'entrée dans l'entreprise du repreneur: un processus de socialisation repreneuriale, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Faculté d'administration et gestion, Université Montpellier I, 13 décembre, 449 p.

Cadieux Louise et Bérangère Deschamps, « Le repreneuriat : une pratique entrepreneuriale de plus en plus reconnue ! », *Revue internationale P M E Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol.22(3-4)

Chabert, R. (2005). *Transmission d'entreprise : Optimiser la prise de relais*. Pearson Education France.

Cornuau, F., & Poroli, C. (2010). *Le repreneuriat féminin: Apports croisés de la sociologie, de la démographie et des sciences de gestion*. 20.

Deschamps, B. (2018). Évolution de la connaissance autour des pratiques de transmissions-reprises réalisées par les personnes physiques : Vers le concept de transfert d'entreprise. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(34), 189213.

de Freyman, Julien. « Le rôle du contrat psychologique dans la compréhension de la cohabitation entre un cédant et un repreneur », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 18, no. 3-4, 2019, pp. 165-198.

Dombre-Coste Fanny, Favoriser la transmission d'entreprise en France : diagnostic et propositions, rapport au Premier Ministre, juillet 2015,

Moderniser la transmission d'entreprise en France : Une urgence pour l'emploi dans nos territoires. (2017). Consulté 21 novembre 2022, à l'adresse <https://www.senat.fr/rap/r16-440/r16-440.html>

Meier, O. (2017). Les motivations des repreneurs dans le cadre de transmission d'entreprise. 10.

Missonier, A., & Thévenard-Puthod, C. (2020). *Transmission-reprise d'entreprise. 11 études de cas*. Éditions EMS.

Messeghem, Karim, et al. « Les mutations de l'accompagnement entrepreneurial », *Revue française de gestion*, vol. 286, no. 1, 2020, pp. 59-67.

Mouhli, Karim, et Robert Paturel. « Les mécanismes cognitifs à l'origine de la décision de reprendre du repreneur externe : une approche par le sensemaking », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 18, no. 1, 2019, pp. 171-201.

Tessier-Dargent, Christel, et Bérangère Deschamps. « Les spécificités de la reprise d'entreprise contrainte », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 19, no. 4, 2020, pp. 205-237.

Veilleux Annie, « Le repreneuriat en équipe pour propulser les entreprises », *Gestion*, 2019/4 (Vol. 44), p. 12-13.

Wolff, Dominique, et Thibault Cuénoud. « Pour une approche renouvelée de l'accompagnement des créateurs et des repreneurs d'entreprise: le coaching entrepreneurial », *Vie & sciences de l'entreprise*, vol. 204, no. 2, 2017, pp. 146-163.

Labex Entreprendre, « Regards sur les repreneurs de pme et leur stratégie repreneuriale », Labex Entreprendre Publications, N°24, novembre 2019





FONDATION  
ENTREPRENDRE



La Filature - Bat. 5  
32 rue du Faubourg Poissonnière  
75010 Paris  
Tel. 01 85 34 18 96  
Catégorie juridique : Fondation  
SIRET : 538 678 277 00020

