

# Mieux comprendre le comportement des repreneurs et des cédants d'entreprise d'aujourd'hui :

les points saillants de l'enquête qualitative et  
quantitative réalisée par le réseau des CCI

*Mars 2024*



**CHAMBRE DE COMMERCE  
ET D'INDUSTRIE**

**1<sup>er</sup> ACCÉLÉRATEUR DES ENTREPRISES**

# Note méthodologique et objectifs

# Note méthodologique et échantillons

## Enquête qualitative

- **40 dirigeants et 15 repreneurs** d'entreprises
- Interviews réalisées en avril 2023
  - Tous secteurs d'activités
  - Entreprises de moins de 50 salariés
  - En cours de réflexion, en cours de parcours ou ayant cédé / repris
  - Accompagnés (par les CCI ou par d'autres acteurs) ou non dans leur projet

## Enquête quantitative

- **2 000 dirigeants et 1 500 repreneurs** d'entreprises
- Enquête en ligne menée en août – septembre 2023
  - Tous secteurs d'activités
  - Entreprises de moins de 50 salariés (64% des cédants ont des entreprises de 2 à 9 salariés)
  - En cours de réflexion (cédants : 28% des répondants), en cours de parcours (cédants : 46% des répondants / repreneurs : 22% des répondants) **OU** ayant cédé (8% des répondants) / repris (58% des répondants)
  - Accompagnés (par les CCI ou par d'autres acteurs) ou non dans leur projet

# Les objectifs des enquêtes

## Les objectifs de l'enquête qualitative

**Comprendre et caractériser** ce qu'il est communément appelé « **les freins psychologiques de la transmission – reprise** » via les sciences cognitives et comportementales

**Comprendre les leviers** et les **motivations de la prise de décision** chez les cédants et les repreneurs

## Les objectifs de l'enquête quantitative

**Valider les résultats de l'enquête qualitative**, notamment les freins, les leviers et les profils des cédants et repreneurs

**Comprendre le comportement** des cédants et repreneurs vis-à-vis **de l'acte de céder ou de reprendre** et vis-à-vis **de l'accompagnement**

# Principaux enseignements en synthèse

# En synthèse – Les points saillants

- **La retraite n'est pas le seul objectif de la transmission (55%)** et le pourcentage de cet objectif est **stable depuis 30 ans**
- **Les repreneurs sont plus optimistes que les cédants** sur le processus de transmission **bien que les cédants soient fiers de transmettre** leur entreprise
- « Ne pas trouver le bon repreneur » reste **la crainte principale des cédants**
- **Les dirigeants préparent la transmission** de leur entreprise **mais peut-être pas assez !**
- Au moment de faire un choix, **les cédants cherchent à être rassurés sur le comportement du repreneur** et **les repreneurs cherchent à être rassurés sur leur avenir !**
- Finalement, **le prix n'est pas un critère rédhibitoire pour les cédants**
- **2 profils de cédants et de repreneurs** se détachent clairement

# La retraite n'est pas le seul objectif de la transmission et c'est un objectif et non un déclencheur !

**55 %**

des dirigeants souhaitent transmettre leur entreprise pour prendre leur **retraite** (**stable depuis 30 ans** : 54% en 1993 / 59% en 2003)

**14 %**

des dirigeants souhaitent transmettre leur entreprise en raison de la **dégradation de la santé financière** de l'entreprise, pour raisons de santé ou par lassitude

**17 %**

des dirigeants souhaitent transmettre leur entreprise pour « **faire autre chose** » ou pour des raisons personnelles

**11 %**

des dirigeants souhaitent transmettre leur entreprise pour lui **donner un second souffle** et lui permettre de se développer

# Avoir un projet post-cession n'influence pas forcément la décision de vendre son entreprise

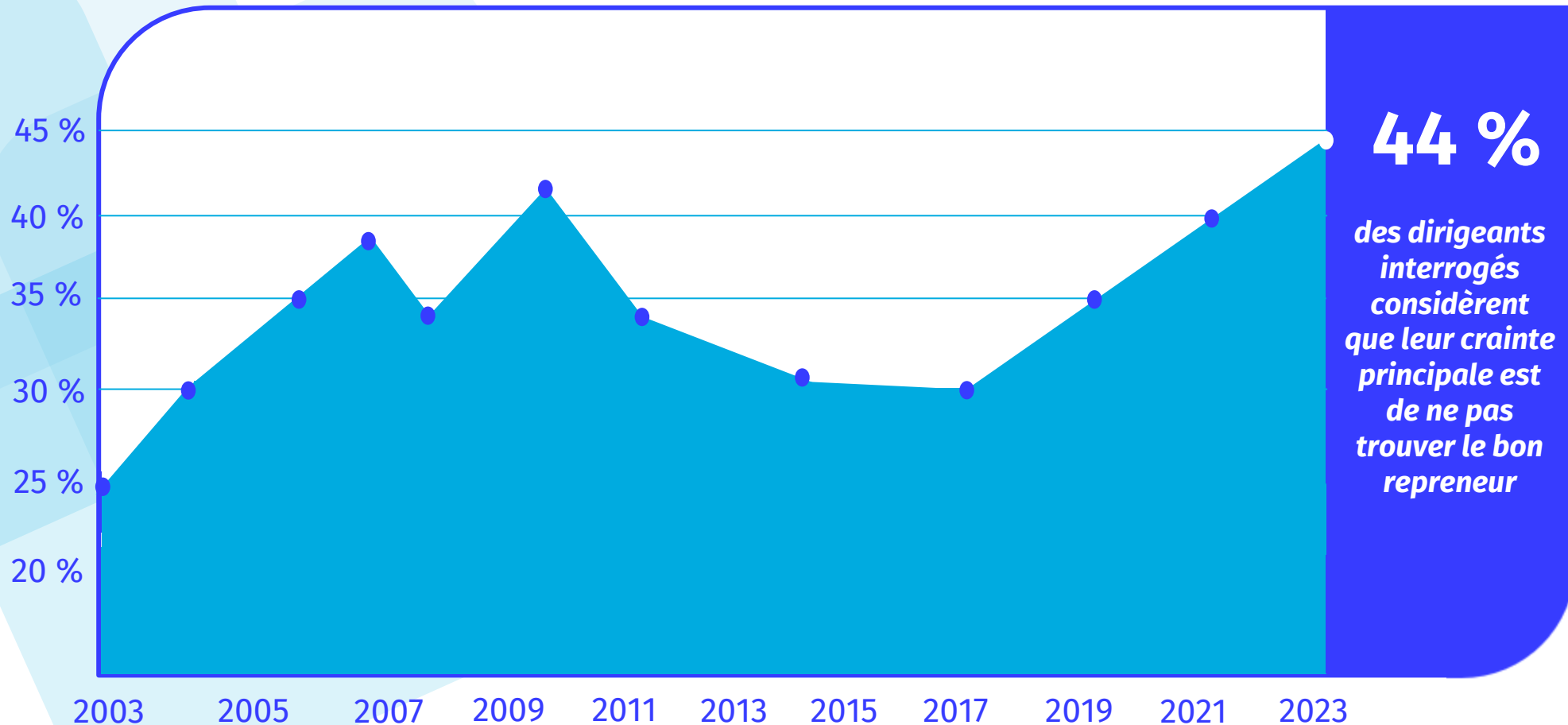
1/2

Contrairement à ce qu'il est communément admis, près d'un dirigeant sur deux (47%) en cours de transmission ou ayant déjà vendu n'ont pas / n'avaient pas de projet post-cession au moment de la prise de décision

38% pour les dirigeants ayant vendu



# « Ne pas trouver le bon repreneur » est la principale crainte envisagée par les dirigeants



# A l'inverse de ce que l'on pourrait croire, les dirigeants préparent la transmission de leur entreprise...

**2/3**

Environ deux tiers des dirigeants disent **préparer la transmission de leur entreprise !**

**... Mais plus d'un tiers n'a pas fait d'état de lieux de leur entreprise alors que l'échéance est « dans l'année », alors que l'on pourrait s'attendre à un niveau de préparation à 100% !**

**67%**

« **Seulement** » 67% des dirigeants qui ont prévu de vendre leur « dans l'année » ont réalisé un **état des lieux de l'entreprise**

# Au moment de faire un choix, les cédants cherchent à être rassurés sur le comportement du repreneur et les repreneurs cherchent à être rassurés sur leur avenir

57%

57% des cédants attachent une importance primordiale à la **qualité de la relation avec le repreneur potentiel**, aux **valeurs** qu'il véhicule ainsi qu'au comportement qu'il adoptera vis-à-vis de la **clientèle**, des **collaborateurs** et de la **réputation** de l'entreprise

« **Confiance, considération et plaisir dans la relation** »

Dirigeant d'une entreprise de chaudronnerie – 54 ans –  
Transmission réalisée

Verbatim d'un cédant sur ses critères de choix d'un repreneur

56%

56% des repreneurs attachent une importance primordiale à la **pérennité de l'entreprise**, à son **secteur d'activité**, sa **taille** ainsi que sa **rentabilité**

« Je recherchais une entreprise qui était le plus en adéquation avec mes **affinités** et avec du **potentiel** »

Repreneur d'une entreprise textile – 56 ans

Verbatim d'un repreneur sur ses critères de choix d'une entreprise

**Les cédants peuvent avoir une certaine souplesse sur le prix de vente de leur entreprise si le profil du repreneur leur correspond !**

**1/2**

**Près d'un dirigeant sur 2 considère que le prix de vente est essentiel, mais qu'en fonction du profil du repreneur, un effort sur le prix pourrait être fait !**

# Deux profils de cédants différents se dessinent

## Le cédant protecteur

- A **créé** l'entreprise et la dirige depuis **plus de 15 ans** dans tous secteurs d'activité
- Inquiétudes en début de parcours : **ne pas trouver le bon repreneur**
- Projet de transmission : désir de **prendre sa retraite** et de **donner un 2<sup>nd</sup> souffle** à l'entreprise
- A un **projet (ou une simple idée)** pour l'après-cession
- Est **épanoui** et **plutôt serein** pour l'après-cession même si quelques incertitudes persistent

## Le cédant désengagé

- A **repris** l'entreprise et la dirige depuis **moins de 10 ans** dans tous secteurs d'activité
- Inquiétudes en début de parcours : **maintenir son niveau de vie**
- Projet de transmission : suite de la **dégradation de la santé financière**, par lassitude et le **désir de faire autre chose**
- **Pas** de projet post-cession ex æquo avec un projet bien identifié !
- Il est **très serein** pour l'après-cession

# Les résultats détaillés

# Les motivations à transmettre / reprendre

# Les cédants et la décision de transmettre



# En effet, l'intention de vendre ne dépend pas de l'âge du capitaine !

Parmi les dirigeants âgés de 65 ans et plus qui n'envisagent pas de transmettre leur entreprise

1/2

50% déclarent qu'il est encore trop tôt pour y penser !

1/3

32% déclarent qu'ils n'ont tout simplement pas envie de vendre !

Et, au-delà des enquêtes réalisées auprès de dirigeants qui envisagent la transmission de leur entreprise ou qui ont réalisé leur opération, le **Baromètre BPCE** le plus récent observe que :

« Davantage encore que pour les PME et les ETI, **l'hypothèse selon laquelle les cessions s'opèrent en majorité à l'approche de l'âge de la retraite est invalidée par les faits.** Non seulement plus de **71 % des cessions de TPE interviennent avant 55 ans** mais, en outre, la fréquence des cessions est peu sensible à l'âge. Passé 65 ans, les dirigeants ont même moins tendance à transmettre leur entreprise que leurs plus jeunes homologues.

La répartition des cessions et des disparitions selon « l'âge du capitaine » est ainsi très explicite. Avant 55 ans, les TPE présentent un taux de cession stable, se situant autour de la moyenne (2,7 %), tandis qu'elles sont de moins en moins exposées à la disparition avec l'avancée de l'âge. À partir de 55 ans, les taux de cession augmentent pour atteindre leur sommet à 3,7 % entre 60 et 65 ans, avant de subitement se replier à 3,1 % à partir de 66 ans, puis à 2,9 % au-delà de 70 ans. »

# Donc, qu'est-ce qui déclenche l'intention de vendre ?

## La lassitude, la fatigue voire la santé

« Je souhaite changer de vie, « **j'en ai marre** ». Je voudrais vivre mes rêves. D'ici 3 ans, je voudrais ouvrir un club de plongée. »

« J'ai 58 ans, j'en ai déjà fait beaucoup. Tout ce qui va arriver **me gonfle** » sans compter sur la modification de la retraite et l'augmentation des prix des matières premières. Il ne faut que ce soit demain mais je le veux absolument »

« Je n'avais plus la « niaque ». **Aujourd'hui, depuis que j'ai vendu, c'est la 1ere fois que je dors la nuit.** Je n'ai plus de stress. »

**Santé médiocre / Bonne santé** : Les entrepreneurs qui évaluent leur état de santé comme médiocre accordent plus d'importance aux éléments négatifs de leur situation actuelle (push) et positifs de leur vie future (pull), cela pouvant les conduire à prendre la décision d'arrêter leur carrière.

Les entrepreneurs estimant être en bonne santé accordent, quant à eux, plus de poids aux raisons susceptibles de les maintenir dans leur activité professionnelle.

## La passion au travail

« Ce n'était pas ma volonté au départ. C'était mon bébé. **J'ai mis 3 à 5 ans à m'en remettre** »

« Ça dépend des jours. Je suis **sous médicaments de dépression**. Mon corps et mon mental ne suivent plus. J'ai envie de pleurer. **Je ne sais pas encore si je pourrai signer la vente** »

« **Je ne sais pas si j'arrête car ça marche bien. Le CA est en constante progression.** Fin 2024 est une date possible. Je peux continuer en freelance. je ne sais pas si je veux céder toutes les parts. Beaucoup de choses s'entrechoquent »

Passion harmonieuse au travail (engagement libre dans l'activité qui reste en harmonie avec les autres sphères de la vie de l'individu) / passion obsessive (l'entrepreneur est contrôlé par son activité professionnelle).

La passion au travail des entrepreneurs, qu'elle soit harmonieuse ou obsessive, favorise le désir de maintien de l'entrepreneur dans son activité professionnelle.

Les entrepreneurs passionnés de manière obsessive par leur activité accordent plus d'importance aux coûts et aux risques associés leur arrêt de carrière et éprouvent plus de difficultés à quitter leur entreprise et leur activité professionnelle.

# Et, finalement, avoir un projet post-cession est peu déterminant dans la décision de transmettre son entreprise

1/2

Contrairement à ce qu'il est communément admis, près d'un dirigeant sur deux (47%) en cours de transmission ou ayant déjà vendu **n'ont pas / n'avaient pas de projet post-cession au moment de la prise de décision**

38% pour les dirigeants ayant vendu

# Les repreneurs et la motivation de reprendre

# Côté repreneurs, la recherche de sens et l'envie de vivre de sa passion sont les principaux déclencheurs de la reprise

30%

« Je souhaitais avoir une activité qui ait davantage de sens / vivre de ma passion »

24%

« J'ai connu un changement dans ma vie professionnelle (mutation, licenciement...) et j'ai décidé de réaliser mon rêve en reprenant une entreprise »

23%

« C'est une opportunité qui s'est présentée à moi »

44% pour les repreneurs internes à l'entreprise

9%

« J'ai repris cette entreprise pour construire une aventure humaine avant tout »

5%

« Je voulais mieux concilier ma vie personnelle et professionnelle »

4%

« J'ai connu un changement dans ma vie personnelle (j'ai déménagé, je suis devenu parent...) qui m'a donné l'envie de reprendre une entreprise »

2%

« J'ai été licencié(e) et je n'ai pas trouvé d'autre solution pour retrouver du travail, un revenu »

1%

« J'ai repris cette entreprise pour contribuer aux enjeux environnementaux »

1%

« Des personnes dans mon entourage se sont lancées, cela m'a donné envie »

1%

« Je voulais travailler moins en termes d'horaires / charge de travail »

# Les proches dans la décision

# Bien que les dirigeants et les repreneurs décident seuls, leurs proches participent à la prise de décision

## Cédants

67%

*des dirigeants interrogés se tournent en priorité vers leurs proches (conjoint, famille, amis), face à une situation complexe comme la décision de vendre l'entreprise*

« Mon **épouse** me poussait à vendre depuis un an. Sinon, c'est **personnel**. J'ai perdu beaucoup de copains motards ces dernières années donc, il faut profiter »

Dirigeant d'une entreprise de vente de cuisine/SDB/dressing – 61 ans –  
Ayant cédé en 2022 – 10 à 19 salariés

## Repreneurs

75%

*des repreneurs interrogés se tournent en priorité vers leurs proches (conjoint, famille, amis), face à une situation complexe comme la décision de reprendre une entreprise*

« J'en ai parlé à mon **père, un ancien chef d'entreprise**. Ma conjointe était partante dans l'aventure ».

Repreneur de 43 ans, en cours de reprise d'un bureau d'étude

# **Ce que pensent les cédants et les repreneurs du processus de transmission - reprise**



# Les a priori sur le parcours de la transmission - reprise

# Les repreneurs ont un « a priori » plus optimiste que les cédants sur le processus de transmission- reprise à venir

## Cédants

40%

des dirigeants interrogés n'ont **pas d'idée préconçue** sur le parcours de transmission

32%

des dirigeants interrogés ont un **a priori pessimiste** (« ça va être long et compliqué »)

- 29% d'optimistes (« ça devrait bien se passer / c'est enthousiasmant »)

## Repreneurs

65%

des repreneurs interrogés ont un **a priori optimiste**<sup>1</sup> sur le processus de reprise

<sup>1</sup> « ça devrait bien se passer / c'est enthousiasmant »

- 20 % ont un **a priori pessimiste** (« ça va être long et compliqué »)
- 16 % n'ont **pas d'idée préconçue**

**Idem qu'il y a 20 ans !**

En 2003, 34% des cédants se disaient inquiets sur la transmission de leur entreprise !

# Les émotions de la transmission - reprise

# Pourtant, cédants comme repreneurs ressentent des émotions positives à l'idée de transmettre ou reprendre une entreprise

## Cédants

66%

*des dirigeants interrogés ressentent de la joie, de l'optimisme, de la fierté ou de l'accomplissement à l'idée de transmettre leur entreprise*

« Une page qui se tourne. **Fier de transmettre.** On vend mais on veut que ça continue »

*Dirigeant d'une entreprise de maintenance informatique – 58 ans –  
En cours*

## Repreneurs

70%

*des repreneurs interrogés ressentent la joie, de l'optimisme, de la fierté ou de l'accomplissement à l'idée de reprendre une entreprise*

« **Enthousiaste** jusqu'à la signature. Ensuite, enthousiaste aussi mais beaucoup de choses à intégrer ».

*Repreneur de 60 ans. A repris une entreprise de nettoyage industriel de 50 salariés*

# Et, cédants comme repreneurs sont confiants dans leur capacité à transmettre / diriger une entreprise

## Cédants

des dirigeants interrogés  
**ont confiance en leur capacité** à transmettre leur entreprise

84%

## Repreneurs

des repreneurs interrogés  
**ont confiance en la qualité de leur projet et en leur capacité à diriger et pérenniser une entreprise**

94%

**La confiance : un préalable important à l'action**

# La confiance n'empêche pas d'anticiper les pertes possibles, des situations anxigènes ou positives que la transmission – reprise pourraient générer

## Cédants

« Je vais **perdre** du lien social et une position sociale »

Dirigeant d'une entreprise industrielle – 68 ans –  
Transmission réalisée

« Je m'inquiète. Que se passerait-il si le repreneur et moi-même n'allons pas dans le même sens ? »

Dirigeant d'un bureau d'études – 56 ans – Transmission réalisée  
en juin 2020 – 10 à 19 salariés

« Être **moins stressé**, prendre le temps de vivre »

Dirigeant d'un studio photo – 54 ans – 1 à 9 salariés –  
Transmission en cours

## Repreneurs

« Je vais **perdre** une forme de **sérénité** »

Repreneur d'une entreprise de second œuvre – 54 ans

« Je **stresse** à imaginer des difficultés pour le remboursement du crédit »

Repreneur d'une entreprise de mobilier funéraire – 54 ans

« Je **vais faire ce que j'aime**, développer l'humain par le travail.»

Repreneur d'une industrie textile – 56 ans – 20 à 49 salariés

# Les difficultés envisagées

# Et les cédants, comme les repreneurs, envisagent certaines difficultés

## Cédants

36%

Ne pas trouver le **bon repreneur**

Idem depuis 20 ans !

35%

La longueur du processus

27%

Ne pas savoir où trouver des repreneurs

26%

Ne pas trouver les bons interlocuteurs pour m'informer et me conseiller

19%

Les questions d'ordre juridique et fiscal (en 2007, 75% des dirigeants ignoraient les opportunités fiscales proposées aux cédants d'entreprise ?)

## Repreneurs

40%

Ne pas trouver les **bons interlocuteurs** pour m'informer et me conseiller

39%

Les questions d'ordre juridique et fiscal

Idem depuis 20 ans !

31%

La longueur du processus

30%

Maintenir mon train de vie

30%

Ne pas trouver l'entreprise qui correspond à mes critères

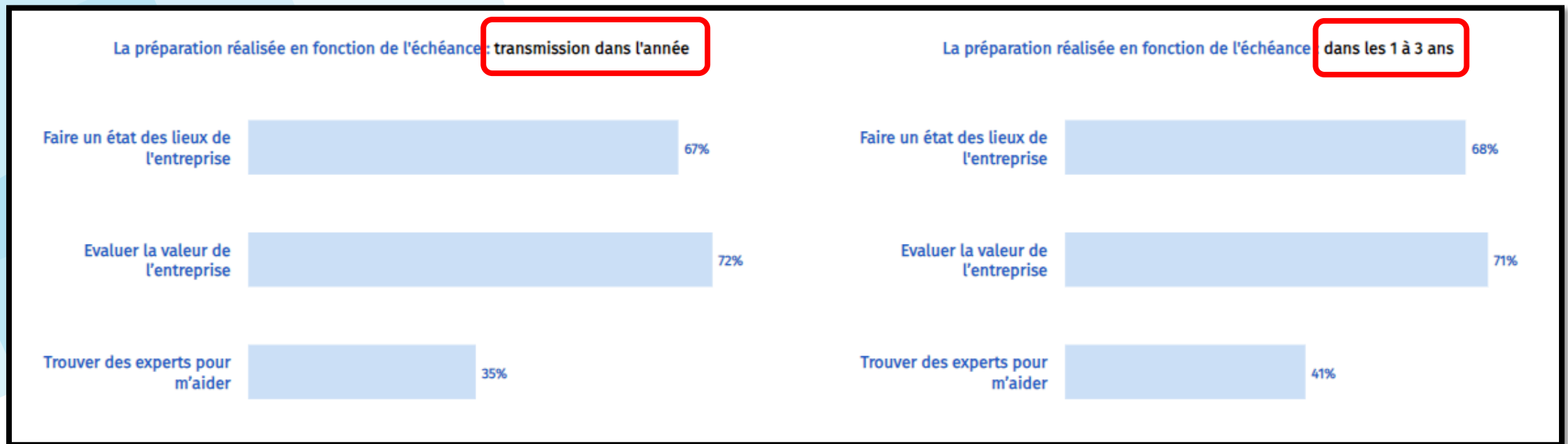


# La préparation de la transmission

# Contrairement aux idées reçues, les dirigeants disent préparer la transmission de leur entreprise et ils le font !

2/3

Environ deux tiers des dirigeants disent préparer la transmission de leur entreprise !



Mais, avec une échéance « dans l'année », on pourrait s'attendre à ce que 100% des dirigeants ait fait un état des lieux de leur entreprise et évaluer sa valeur

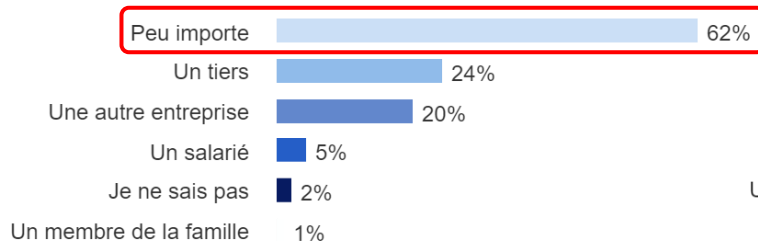
# **La rencontre cédants – repreneurs, étape clé d'une opération de transmission - reprise**

# Le profil de repreneur recherché

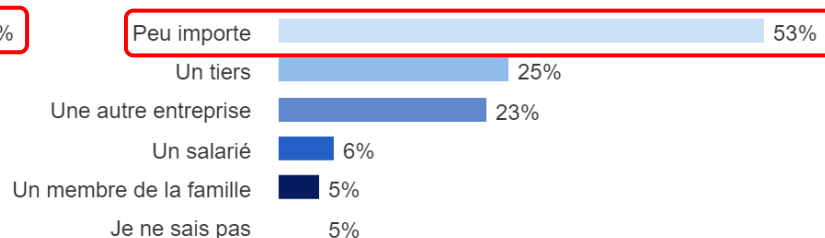
# Le profil du repreneur recherché évolue en fonction de l'échéance de la transmission

Plus l'échéance est proche (dans les 2 ans), moins le dirigeant privilégie un profil de repreneur en particulier (la réflexion est-elle « peu importe qui achète, pourvu que je vende vite » ?)

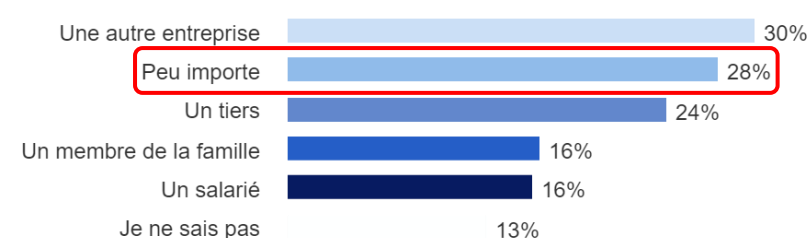
Quel profil de repreneur est envisagé si l'échéance est dès que possible ?



Quel profil de repreneur est envisagé si l'échéance est dans un délai de 1- 2 ans ?



Quel profil de repreneur est envisagé si l'échéance est dans un délai de 3-4 ans ?



**Dans la rencontre entre cédants et repreneurs, certains éléments priment sur d'autres**

# Au moment de faire un choix, les cédants cherchent à être rassurés sur le comportement du repreneur et les repreneurs cherchent à être rassurés sur leur avenir !

## Cédants

Les dirigeants interrogés déclarent que leurs trois principaux critères de choix d'un repreneur sont :

- 1) « La **qualité de la relation** avec le repreneur »
- 2) « La **reprise du personnel** par le repreneur » ex æquo avec « Être assuré de la **pérennité** de l'entreprise »
- 3) « Le **prix** proposé par le repreneur »

« *Confiance, considération et plaisir dans la **relation*** »

Dirigeant d'une entreprise de chaudronnerie – 54 ans –  
Transmission réalisée

## Repreneurs

Les repreneurs interrogés déclarent que leurs trois principaux critères qui les encourageraient à poursuivre le processus avec un dirigeant sont :

- 1) « Avoir la certitude que l'entreprise pourra être **pérenne** » ex æquo avec « le secteur d'activité »
- 2) « Le bon feeling dans la **relation** »
- 3) « L'implication du cédant pendant la phase post-cession » ex æquo avec « La taille de l'entreprise » et avec « la rentabilité »

« *Je recherchais une entreprise qui était le plus en adéquation avec mes **affinités** et avec du **potentiel*** »

Repreneur d'une entreprise textile – 56 ans

# Enfin, le prix n'est pas un critère rédhibitoire pour les cédants

Quelle importance a le prix d'achat de votre entreprise proposé par le repreneur dans votre décision de vendre votre entreprise ?

## Cédants en cours de transmission

47%

« C'est essentiel mais, en fonction du profil du repreneur, je peux faire un léger effort sur le prix »

21%

« C'est important mais à niveau égal avec d'autres critères »

20%

« C'est primordial, je me suis fixé un seuil en-dessous duquel je refuse de descendre quel que soit le profil du repreneur »

12%

« C'est secondaire car ce qui m'importe, c'est la sauvegarde des emplois/de l'entreprise »

1%

« Aucune négociation n'est possible »

## Cédants ayant déjà transmis

31%

« C'était important mais à niveau égal avec d'autres critères »

29%

« C'était primordial, je me suis fixé un seuil en-dessous duquel je refusais de descendre quel que soit le profil du repreneur »

21%

« C'était essentiel mais, en fonction du profil du repreneur, je pouvais faire un léger effort sur le prix »

15%

« C'était secondaire car ce qui m'importait, c'est la sauvegarde des emplois/de l'entreprise »

4%

« Aucune négociation n'était possible »

Et la perception de l'importance du prix évolue au fil du parcours de la transmission



# Le ressenti après la transmission - reprise

# Le cédant est soulagé et épanoui

Question : Aujourd'hui, comment vous sentez-vous ?

54%

*Soulagé*

35%

*Epanoui*

**Le bonheur !**

**Ou pas... !**

4%

*Désemparé, je ne sais pas quoi faire de mes journées*

2%

*Triste, je regrette*

6%

*Autre (à la fois du bonheur mais aussi de l'inquiétude)*

# Et le repreneur est satisfait et épanoui malgré moins de temps pour sa famille



23%

*Je travaille pour moi, c'est davantage satisfaisant*

20%

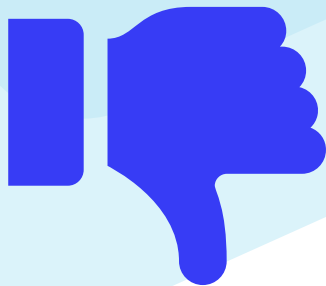
*Je me sens davantage épanoui(e) professionnellement*

5%

*J'ai plus de revenus*

4%

*J'ai plus de temps pour moi/ma famille*



20%

*J'ai moins de temps pour moi/ma famille*

19%

*J'ai moins de revenus*

8%

*Je me sens davantage stressé(e) qu'auparavant*

1%

*C'est trop dur, j'ai envie d'arrêter*

# La transmission d'entreprise en fonction de deux profils-types de cédants

# Deux profils différents

# L'axe le plus clivant pour définir deux profils distincts apporte une bonne nouvelle !

## L'intérêt des dirigeants pour le futur de leur entreprise

### Le cédant protecteur

82%

Je me soucie beaucoup de l'avenir de mon entreprise, j'y veillerai jusqu'à la vente et j'accompagnerai le repreneur après la vente

### Le cédant désengagé

18%

Je ne me soucie pas de l'avenir de mon entreprise, le repreneur fera ce qu'il voudra !

# Deux profils de cédants différents se dessinent

## Le cédant protecteur

- A **créé** l'entreprise et la dirige depuis **plus de 15 ans** dans tous secteurs d'activité
- Inquiétudes en début de parcours : **ne pas trouver le bon repreneur**
- Projet de transmission : désir de **prendre sa retraite** et de **donner un 2<sup>nd</sup> souffle** à l'entreprise
- A un **projet (ou une simple idée)** pour l'après-cession
- Est **épanoui** et **plutôt serein** pour l'après-cession même si quelques incertitudes persistent

## Le cédant désengagé

- A **repris** l'entreprise et la dirige depuis **moins de 10 ans** dans tous secteurs d'activité
- Inquiétudes en début de parcours : **maintenir son niveau de vie**
- Projet de transmission : suite de la **dégradation de la santé financière**, par lassitude et le **désir de faire autre chose**
- **Pas** de projet post-cession ex æquo avec un projet bien identifié !
- Il est **très serein** pour l'après-cession

# Avec des attentes différentes vis-à-vis du repreneur



# L'un cherche un repreneur de confiance qui pérenniserà l'entreprise, l'autre cherche un prix !

<b>Les principaux critères de choix d'un repreneur</b>	<b>Le cédant protecteur</b> <i>Des attentes pour son entreprise et ses collaborateurs</i>	<b>Le cédant désengagé</b> <i>Des attentes pour lui et son projet</i>
<b>« Nos affinités communes sur les valeurs de l'entreprise »</b>	<b>Primordial</b>	<b>Pas ou peu important</b>
<b>« La reprise du personnel et le respect des collaborateurs »</b>	<b>Primordial</b>	<b>Pas ou peu important</b>
<b>« Être assuré de la pérennité de l'entreprise »</b>	<b>Primordial</b>	<b>Pas ou peu important</b>
<b>« Les compétences du repreneur »</b>	<b>Primordial</b>	<b>Pas ou peu important</b>
<b>« Le prix que le repreneur propose »</b>	<b>Pas ou peu important</b>	<b>Primordial</b>
<b>« Le respect de la clientèle »</b>	<b>Pas ou peu important</b>	<b>Primordial</b>

# Pour l'un, il serait inacceptable de vendre à un repreneur qui ne partage pas des valeurs communes, pour l'autre, il serait inacceptable d'avoir un repreneur qui ne puisse pas financer l'opération !

L'inacceptable de la part d'un repreneur	<b>Le cédant protecteur</b> <i>Des attentes pour son entreprise et ses collaborateurs</i>	<b>Le cédant désengagé</b> <i>Des attentes pour lui et son projet</i>
« Une personne qui ne s'intéresse pas assez au fonctionnement de l'entreprise »	Inacceptable	
« Une personne non transparente sur ses intentions »	Inacceptable	
« Une personne qui ne prendrait pas en considération les salariés »	Inacceptable	
« Un repreneur dont le financement du dossier ne paraît ni fiable ni solide »		Inacceptable
« Un repreneur qui fait perdre du temps »		Inacceptable

# En cas d'hésitation entre plusieurs repreneurs, l'alignement des valeurs ferait pencher la balance pour un profil de cédant mais c'est la capacité financière qui prime pour l'autre !

Ce qui peut faire « pencher la balance » vers un repreneur	<b>Le cédant protecteur</b> <i>Des attentes pour son entreprise et ses collaborateurs</i>	<b>Le cédant désengagé</b> <i>Des attentes pour lui et son projet</i>
« La personne est respectueuse des parties prenantes (collaborateurs, clients, fournisseurs) »	Influence maximale	Pas ou peu d'influence
« Le repreneur me ressemble et est aligné sur les valeurs de l'entreprise »	Influence maximale	Pas ou peu d'influence
« Le repreneur est compétent »	Influence maximale	Pas ou peu d'influence
« Le prix / Sa capacité financière »	Pas ou peu d'influence	Influence maximale

# Contrairement à ce qui pourrait être supposé, l'importance accordé au prix de vente est différente en fonction du profil du cédant

<b>L'importance du prix d'achat proposé par le repreneur</b>	<b>Le cédant protecteur</b> <i>Des attentes pour son entreprise et ses collaborateurs</i>	<b>Le cédant désengagé</b> <i>Des attentes pour lui et son projet</i>
« Ce n'est pas le critère principal, ce qu'il m'importe, c'est la sauvegarde des emplois / de l'entreprise »	<b>Primordial</b>	Pas ou peu important
« C'est primordial, je me suis fixé un seuil en-dessous duquel je refuse de descendre quel que soit le profil du repreneur »	Pas ou peu important	<b>Primordial</b>

# La reprise d'entreprise en fonction de deux profils de repreneurs

# Deux profils de repreneurs identifiés !

## Le repreneur développeur

- **Déclencheur** : Vivre de ma **passion**, avoir une activité avec plus de **sens**
- **Niveau de confiance en soi** : **très élevé**
- **Niveau de confiance en la qualité du projet** : **très élevé**
- **Sa perception de ses qualités** : **Ambitieux**, aime les défis, leader, confiant, se sent capable de diriger une entreprise
- Âge : **Moins de 50 ans** (deuxième partie de carrière)
- Formation : **Diplômé**, Bac +4/5 et plus
- Parcours : **Ancien cadre ou cadre de direction**

## Le repreneur anxieux

- **Déclencheur** : Après un **changement professionnel** ou par **opportunité**
- **Niveau de confiance en soi** : **très faible**
- **Niveau de confiance en la qualité du projet** : **très faible**
- **Sa perception de ses qualités** : **Prudent**, anxieux, manque de confiance en soi, a besoin de tout comprendre avant d'agir
- Âge : **Plus de 50 ans** (dernière partie de carrière)
- Formation : Globalement **peu diplômé**, allant de pas de diplôme à Bac+2
- Parcours : **Ancien employé ou ouvrier**

Clé de segmentation : le niveau d'anxiété face à l'acte entrepreneurial et le niveau d'ambition

# Pour des projets différents et un avenir différent...

## Le repreneur développeur

- **Apport personnel dans le projet de reprise :** majoritairement 100 000€
- **Activité de l'entreprise reprise :** Industrie, BTP, Services aux entreprises
- **L'effectif de l'entreprise envisagé dans les 5 ans :** plus de 10 salariés
- **Les priorités dans les 2-3 ans :** faire croître l'entreprise, embaucher, développer une politique RSE, trouver de nouveaux clients...

## Le repreneur anxieux

- **Apport personnel dans le projet de reprise :** majoritairement 5 000€
- **Activité de l'entreprise reprise :** commerce de détails, CHR
- **L'effectif de l'entreprise envisagé dans les 5 ans :** aucun voire un salarié
- **Les priorités dans les 2-3 ans :** fidéliser la clientèle existante, stabiliser l'entreprise

L'un comme l'autre peut reprendre une entreprise auprès d'un cédant « protecteur » comme d'un cédant « désengagé » mais, un cédant « protecteur » sera plus rassuré s'il transmet son entreprise à un profil de repreneur « développeur »

# ... Avec des impacts personnels différents une fois la reprise réalisée

## Le repreneur développeur

**Le bonheur**

Davantage épanoui

Sentiment de **satisfaction** car « travaille pour soi »

Moins de revenus qu'auparavant

## Le repreneur anxieux

**Le stress**

Des **meilleurs** revenus qu'auparavant

Davantage de **stress**

Moins de temps pour sa vie personnelle



# **Annexe : rappel du contexte de la Transmission – Reprise en France**

# Quelques chiffres-clés pour situer le sujet

**Plus de  
4 200 000  
entreprises  
en France en  
2022**

**Environ 1  
million de  
créations  
d'entreprises  
en 2021 et  
2022**

**Entre  
50 000 et  
60 000 cessions  
par an en  
fonction des  
années**

# Aujourd'hui, il n'existe que trois sources fiables et nationales sur lesquelles il est possible de se baser

## Altares

- L'ensemble des annonces de ventes et cessions publiées au Bodacc → **les cessions de fonds de commerce**
- Publication annuelle depuis 2010

## BPCE

- L'ensemble des annonces légales de cession, de changements d'actionnaire principal et de changements de dirigeant intrafamiliaux ainsi que les cessions via des holdings et les changements de dirigeant-actionnaire
- Toutefois, la méthode ne permet quand même pas de comptabiliser l'ensemble des opérations → **BPCE estime donc une sous-estimation des chiffres de 10 à 15%**
- Dernières données disponibles : estimation des entreprises de plus de 10 salariés de 2010 à 2015 et estimation pour toutes les tailles d'entreprise en **2016**

## Epsilon

- Pour **toutes les régions**, les opérations de cessions concernant les PME ayant une **valorisation comprise entre 1 et 50 millions d'€**
- Publication annuelle depuis 2010

# Les enjeux de la Transmission – Reprise

## Préserver les emplois

**Environ 800 000 emplois concernés par les 50 000 à 60 000 transmissions réalisées chaque année**  
(VS environ 265 000 emplois créés en 5 ans par les créateurs)

Source : BPCE et Insee

## Préserver les savoir-faire d'expérience

Les savoir-faire d'expérience sont tous **les savoir-faire qui se construisent dans et par le travail**

## Préserver l'attractivité des territoires

Disparition des entreprises de proximité  
↓ ↓  
**Perte d'attractivité des territoires**    **Diminution du lien social**



**CHAMBRE DE COMMERCE  
ET D'INDUSTRIE**

**1<sup>er</sup> ACCÉLÉRATEUR DES ENTREPRISES**