

REPRENEURIAT x PANDEMIE

Etat de santé de la reprise des TPE/PME face au COVID-19



Recherche menée par :

SCBS
SOUTH CHAMPAGNE
BUSINESS SCHOOL
DISCIPINES

Y-SCHOOLS

NEOMA
BUSINESS SCHOOL
REIMS - ROUEN - PARIS

Julien DE FREYMAN et Sonia BOUSSAGUET
Professeurs Associés

Avec le soutien de :

C·R·A
Agir pour le Repreneuriat

REE
Recherche & Expertise
en Repreneuriat

Grand Est
ALSACE CHAMPAGNE-ARDENNE LORRAINE



Sommaire

4-5 / Mots introductifs du CRA et du R2E

6 / Remerciements

7 / Microscopie des enjeux du repreneuriat
à l'épreuve du Covid-19

8 / Objectifs de l'étude

10 / Le profil des repreneurs et de leur entreprise

16 / Le degré d'exposition des entreprises à la pandémie

21 / La gestion de la crise sanitaire par les repreneurs

27 / De l'optimisme pour conclure

29 / Propositions d'actions à l'ère post-pandémique

31 / Bibliographie - Note méthodologique

Mots du CRA

Le CRA – Cédants et Repreneurs d’Affaires – est une association à but non lucratif qui accompagne et met en relation des cédants et des repreneurs de petites entreprises grâce à son réseau de 250 délégués, présents sur tout le territoire français.

Depuis un an, en donnant accès à notre fichier anonymisé, nous avons développé une coopération avec l’Ecole de Commerce de Troyes (SCBS) et celle de Reims (NEOMA BS), en vue de mieux documenter les problématiques liées à la transmission et reprise des TPE/PME des secteurs de l’industrie et des services. Elle se concrétise aujourd’hui **avec la publication des résultats d’une enquête sur l’adaptation des entreprises aux conséquences de la crise du Covid-19 et sur la vision de l’avenir des entrepreneurs.**

Je vous laisse découvrir les résultats de cette étude **qui laisse apparaître clairement la formidable résilience dont ont fait preuve ceux qui se sont lancés dans le Repreneuriat.**

Et je remercie nos partenaires, SCBS et NEOMA BS, ainsi que les adhérents du CRA qui ont bien voulu participer.

Bernard FRAIOLI,
Président du CRA.



Association Nationale pour le Repreneuriat depuis 1985.



Une action à l’échelon Européen (membre fondateur de Transeo)

Mots du R2E

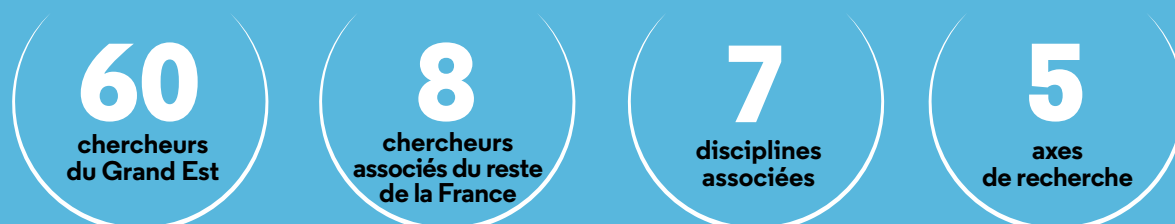
En place officiellement depuis mars 2020, le Thinktank « **Recherche et Expertise en Entrepreneuriat (R2E)** » a pour vocation de comprendre « comment se fabrique l'entrepreneuriat ? ». Le R2E se déploie dans l'optique de **développer des connaissances scientifiques, en croisant les regards publics et privés, des disciplines diversifiées, tout en rapprochant les territoires** dans tout le Grand Est. Il est porté par 5 établissements de l'enseignement supérieur dont YSCHOOLS et Neoma BS, toutes deux à l'initiative de cette étude.

Plus que jamais, **il est nécessaire de faire du lien entre chercheurs et praticiens**. En effet, chacun à un morceau du puzzle par rapport au développement de notre territoire. Si bien souvent, les deux ont été considérés comme deux mondes à part. Aujourd'hui, le lien entre les deux doit permettre d'avoir une meilleure connaissance par rapport aux thématiques que sont tant la création et la croissance des entreprises de petite taille que le repreneuriat... Le renforcement de cette connaissance doit favoriser le partage des bonnes pratiques sur le terrain, voire leur évolution.

Cette crise sanitaire est une réelle épreuve pour tous. Elle est néanmoins **une occasion d'apprendre pour réagir plus vite aux besoins d'un avenir par définition plus incertain encore** que celui que nous avons connu jusqu'ici. Le CRA l'a bien compris et, à ce titre, a fait preuve de professionnalisme et d'ouverture, en s'associant au monde académique.

Continuons à favoriser le dialogue ensemble pour préparer nos dirigeants de TPE/PME/PMI au défi de la complexité !

Christophe SCHMITT,
Professeur des Universités,
Titulaire de la Chaire Entreprendre
et Responsable du réseau R2E



Remerciements

Cette étude REPREENURIAT x PANDEMIE a été rendue possible **par une étroite collaboration avec l'association du CRA et grâce au soutien financier de la région Grand EST.** Elle s'inscrit dans un des cinq axes prioritaires du R2E autour du thème « les parcours d'entrepreneurs comme analyseurs de la mobilité des écosystèmes ».

De façon plus précise, cette recherche promeut une compréhension du phénomène entrepreneurial fortement contextualisé (Covid-19). Entre autres résultats, elle révèle la résistance et la résilience de nos entreprises, confrontées à des environnements et à des débouchés incertains. Elle suggère également des aspects positifs à la crise, comme une marche forcée vers la digitalisation, une mise à jour des faiblesses de l'entreprise ou encore la génération de nouvelles opportunités de marché. Et, peut-être plus important encore, elle met en valeur l'optimisme des entrepreneurs.

Saluons le courage des adhérents du CRA face à cette épreuve inédite et remercions les chaleureusement d'avoir pris de leur temps précieux pour répondre à cette enquête.

Nous profitons de cet édito pour remercier à nouveau :

- **Le président du CRA, Bernard FRAIOLI**, pour sa confiance dans la réalisation de ce travail,
- **Dominique FRON, du bureau des délégués du CRA**, pour son soutien et la richesse des échanges
- **Vincent SAVALLI, du service informatique du CRA**, pour son aide dans la constitution de l'échantillon et la diffusion de l'enquête
- **Les délégués régionaux** pour leur implication dans la diffusion et relance sur leur territoire respectif.

Julien DE FREYMAN,

Professeur Associé en Entrepreneuriat YSCHOOLS

Sonia BOUSSAGUET,

Professeur associé en Entrepreneuriat NEOMA BS

Co-responsables de l'axe « parcours d'entrepreneurs » du R2E.



MICROSCOPIE

des enjeux du entrepreneuriat à l'épreuve du Covid-19

En raison de sa capacité à régénérer de la valeur économique et des emplois, **la reprise d'entreprise est très largement perçue comme une nécessité par les décideurs publics.** La dynamique est sans ambiguïté : le vieillissement des dirigeants de TPE/PME prend de l'ampleur avec une urgence sans précédent (BPCE, 2019).

Pour autant, le sujet est toujours aussi sensible auprès de ces décideurs en fin d'activité, alors même que de plus en plus de salariés réfléchissent à embrasser une « carrière entrepreneuriale » (Cadieux et al, 2014). D'ailleurs, d'après la dernière édition de l'Observatoire de la transmission des TPE/PME réalisé par le CRA (2019), cette tendance se confirme : **la reprise d'entreprise n'est plus subie, mais choisie.**

68000 entreprises de moins de 250 salariés à céder par an

(Observatoire du CRA, 2019)

Ce rapport d'étude propose d'élargir le spectre des défis qui attendent les entrepreneurs sur nos différents territoires. Le défi du XXI^e siècle peut se résumer en deux mots : survivre aux crises. Un coup de projecteur est mis sur la crise sanitaire que nous traversons depuis le mois de mars 2020 : celles et ceux qui ont repris (juste) avant ou pendant la pandémie liée au Covid-19 font face à une situation

ambiante inédite, des plus éprouvante, marquée par des confinements successifs et une panique sur les marchés. Pas facile d'être chef d'entreprise dans ce contexte des plus incertain où l'économie s'est brutalement arrêtée. **L'expérience vécue (qui perdure) doit être une source de réflexion et d'enseignement tant pour les décideurs que les chercheurs.**



OBJECTIFS de l'étude

Notre étude s'appuie sur une enquête par questionnaire auprès de 157 adhérents du CRA ayant repris sur la période 2015-2020 (pour plus de détails sur la constitution du fichier se référer à la note méthodologique en fin de document). Celle-ci livre un état de santé de la reprise d'entreprise en période de Covid-19 et s'articule autour de trois objectifs principaux :

OBJECTIF 1

Connaître le profil des repreneurs et de leur entreprise (période de rachat : 2015-2020)

L'objectif de cette première partie du rapport vise à dresser le portrait des repreneurs de notre échantillon et le type d'entreprise ayant fait l'objet d'un rachat récent, de sorte à s'interroger sur l'émergence de nouvelles tendances. Ces repreneurs ont tous été adhérents du CRA entre 2015 et 2020, c'est-à-dire qu'ils ont été accompagnés par une délégation régionale. Leur profil a été apprécié sur la base des caractéristiques habituelles (sexe, âge, niveau d'études, dernier poste occupé, formation suivie et

motivations), mais également de variables (ou critères) liées aux attentes propres à ce type d'opération (expérience de direction, de management, connaissance du secteur, du métier, du type d'entreprise et ressemblance avec le cédant). Les cibles acquises ont pour leur part été analysées à partir des critères de taille (année de rachat, effectif et chiffre d'affaires au moment du rachat, puis en 2019 et 2020, de secteurs d'activités, de mode de reprise, de date de création, de localisation géographique et de type de marché).



OBJECTIF 2

Appréhender le degré d'exposition des entreprises à la crise sanitaire

La deuxième partie de ce rapport cherche à mieux cerner les effets de la pandémie de Covid-19 sur cet échantillon d'entreprises. De façon plus précise, il s'agit autant de savoir à quel point les repreneurs ont pu se sentir en danger à l'heure des différents confinements, que de mesurer l'impact de la crise sanitaire sur leur chiffre d'affaires (CA) à partir de données déclaratives. Les repreneurs ont été invités

à expliquer l'origine de la diminution, de la stabilité ou de l'augmentation de leur CA, en évaluant le poids de différents facteurs (crise sanitaire, couvre-feu, capacité d'adaptations opérationnelles, capacité de réorientation stratégique des activités, continuité du plan de reprise, etc.). L'analyse a également concerné le niveau de conformité avec les prévisionnels 2020 (CA, résultat et endettement).

OBJECTIF 3

Comprendre la gestion de la pandémie de Covid-19 par les repreneurs

La dernière partie souhaite mettre à jour les principales mesures prises par les repreneurs au cours de la pandémie de Covid-19, soit pour en atténuer les effets, soit pour en exploiter les opportunités. Leur gestion financière de la période a été observée (recours au PGE, mobilisation de l'épargne personnelle, consommation de la trésorerie, etc.), ainsi que les solutions déployées à l'échelle de l'entreprise (renégociation des

contrats commerciaux, fermeture temporaire, croissance externe, digitalisation, etc.), des salariés (embauche, chômage partiel, licenciement, télétravail, etc.) et des dépenses (frais généraux, dépenses marketing, report des investissements, retard de paiement des factures et des obligations de prêts, etc.). Les solutions déployées ont également été analysées au regard des profils de repreneurs et du type d'entreprise.

1

Le profil des repreneurs et de leur entreprise

(Rachat entre 2015 et 2020)

Cette première partie du rapport donne une description des repreneurs et du type d'entreprise de notre échantillon de 157 personnes. Notons dès à présent que plus de la majorité des opérations ont été réalisées en 2019 (22,7%) et 2020 (33,8%), c'est-à-dire à grande proximité ou durant la pandémie de COVID-19. Les données sont tout d'abord consolidées pour contribuer à l'émergence d'un « portrait-robot » du repreneur concerné par cette période de crise sanitaire. Les entreprises sont ensuite caractérisées, avant d'être rapprochées du type de repreneurs les ayant acquises.

1.1. Des solitaires expérimentés

Au fil des ans, et des observations passées, on s'aperçoit que le profil des repreneurs évolue. En ce sens, **un glissement d'âge s'opère dans le cadre de cette étude, de la quarantaine vers la cinquantaine**. En effet, les répondants ont en moyenne⁽¹⁾ cinquante et un ans et demi. Cela se traduit par une expérience professionnelle notoire : la quasi-totalité des repreneurs ont précédemment occupé des postes à responsabilité de management et/ou de direction. Pour eux, **il s'agit toutefois de leur première et unique expérience de reprise**, ce qui permet de les qualifier de primo-repreneurs.

Les purs profils de chefs d'entreprise sont plutôt rares (14,2 %). De la même manière, le niveau de formation des répondants s'avère très élevé : 97,8 % des repreneurs sont diplômés d'une formation supérieure. Ils sont majoritairement issus d'école d'ingénieur (40 %) ou d'école de commerce (24 %). Quant aux autres, 13 % possèdent un Bac+2 (BTS, IUT ou équivalent) et 20,5 % d'autres diplômes (de l'obtention d'un Bac + 3 au Doctorat). Les autodidactes ne représentent pas plus de 1 % des repreneurs (exactement 0,7%).

En complément, parmi les répondants, **77,1% ont suivis des formations dédiées à la reprise** pour mieux s'y préparer dont celle du CRA (67,1% des repreneurs).

La part des femmes demeure relativement faible : **elles représentent à peine moins de 10% de notre échantillon**. Cela confirme à la fois les observations passées du CRA et des travaux scientifiques précurseurs dans le domaine (Richomme-Huet et D'Andria, 2012) qui montrent que celles qui empruntent la voie de la reprise d'entreprise sont soit des veuves, soit les héritières d'une affaire familiale. A l'image du héros solitaire, **79,1% ont repris seul** (15% se sont associés à deux et 5,9% à trois ou plus). Le repreneuriat en équipe reste encore marginalisé (Veilleux, 2019). « *L'envie d'être son propre patron* » et « *la volonté de développer une affaire existante* » restent les motivations les plus avancées par les répondants. Dans la continuité, on observe une tendance marquée à la reconversion : les repreneurs expriment très largement leur « envie de changer de vie professionnelle » au moment d'expliquer leur décision (86,7% pour les femmes, contre 84,3% pour les hommes).

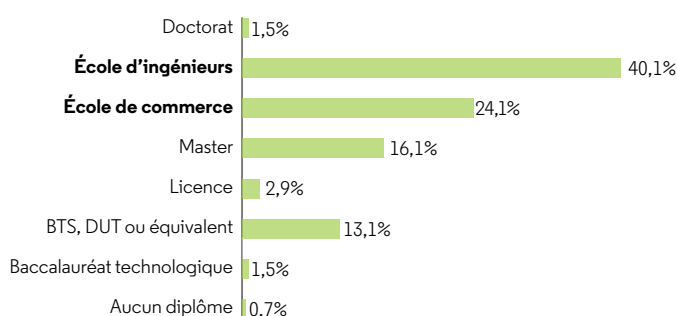
(1) La moitié des repreneurs de notre étude a plus de 53 ans (âge médian).

PORTRAIT des REPRENEURS

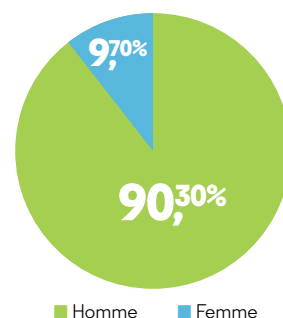
Type de poste occupé



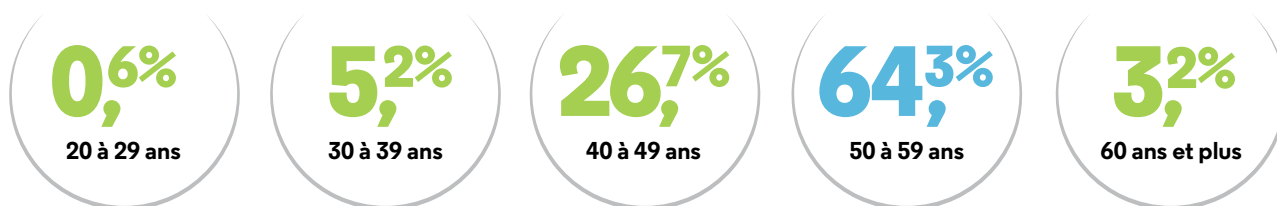
Formation initiale des repreneurs



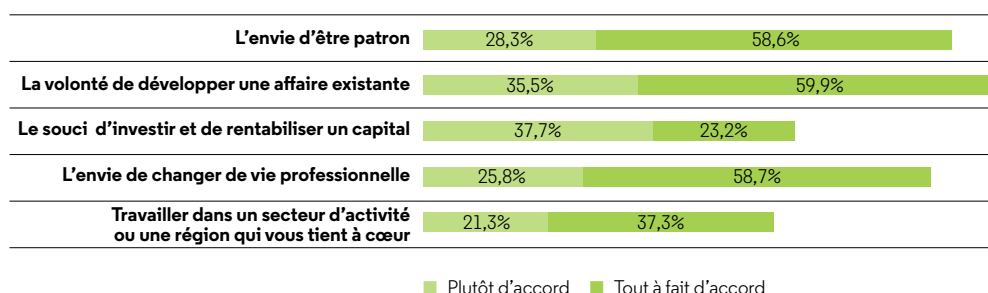
Sexe



Tranche d'âge



Motivations à l'origine de la reprise



1.2. Des entreprises de petite taille

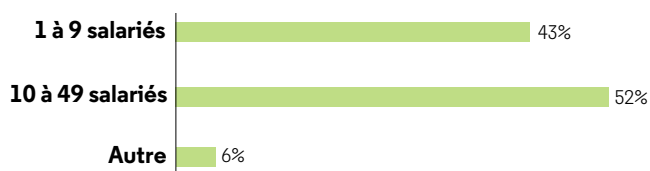
Les entreprises concernées par cette étude sont essentiellement de petite taille. Selon la typologie introduite⁽²⁾ par la loi de modernisation de l'économie (LME), elles appartiennent soit à la catégorie des micro-entreprises (CA inférieur ou égal à 2 millions d'euros, avec un effectif inférieur à 10 salariés), soit à celle des PME (CA supérieur à 2 millions d'euros, avec un effectif n'excédant pas 250 personnes). Dans le détail, **43% des entreprises de notre échantillon comptent moins de 10 salariés, contre 52% pour des effectifs compris entre 10 et 49 personnes.** Le CA moyen est à un petit peu moins de 3 879 000 euros. Celui-ci est proche des 973 000 euros lorsqu'on se concentre uniquement sur les entreprises avec un CA inférieur ou égal à 2 millions d'euros. Ces tailles de cibles raisonnent avec la plupart des études passées : on peut parler de « *petitesse des entreprises* » (Torres, 2003).

Sept opérations sur dix impliquent **des entreprises de plus de 20 ans.** Et un peu moins d'une cible sur deux est au moins trentenaire (46%). Pour sa part, la répartition sectorielle indique une forte présence de l'industrie (36 %), de la construction (20%) et du commerce (16%). Le marché des entreprises est ancré à l'échelle locale (25,6%), régionale (29,5%) ou nationale (34,6%) au moment du rachat (seulement 10,3% ont une activité internationale). Plus de la moitié des répondants ont repris une entreprise proche de chez eux, celle-ci pouvant être installée dans leur département d'origine (35%) ou dans un département limitrophe (25%). Ils sont en conséquence 40% à s'être éloignés de leur territoire. Ces chiffres signifient que **les repreneurs ont démontré une forte mobilité géographique** sur la période étudiée. Ce qui sous-entend un soutien familial important susceptible de limiter les conséquences d'un déménagement sur l'ensemble du foyer (Boussaguet, 2015). On observe d'ailleurs que 22% des repreneurs ont intégré dans l'entreprise un membre de leur famille, le conjoint en priorité.

(2) Article 51 de la loi n°2008-776 du 4 août 2008.

PORTRAIT des ENTREPRISES

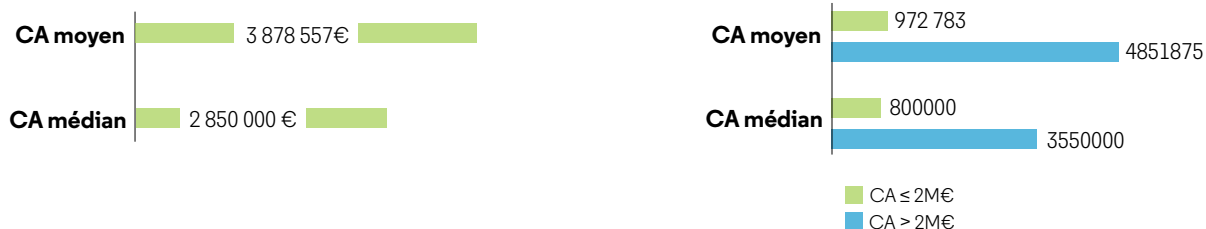
Effectifs au rachat



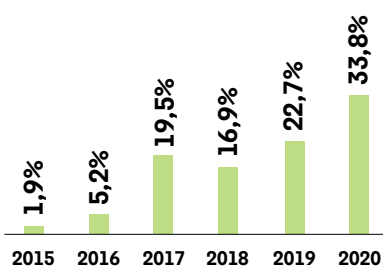
Secteur d'activité



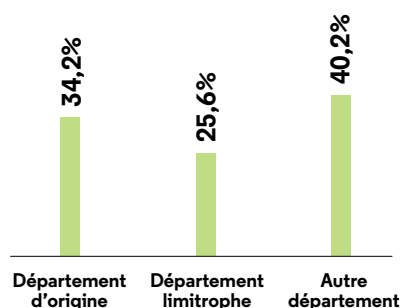
Chiffre d'affaires des entreprises au rachat



Année de rachat



Lieu de reprise



1.3. Un lien de proximité interpellant

Même avec un bon parcours professionnel, il est conseillé aux repreneurs d'être vigilant sur le choix de la cible de sorte à maximiser leurs chances de réussir ce type d'opération (CRA, 2022). En ce sens, des études ont expliqué l'importance du lien de proximité entre le repreneur et l'entreprise ayant fait l'objet du rachat, celui-ci pouvant tout aussi bien réduire ou amplifier le risque d'échec (Boussaguet et De Freyman, 2018). Il est reconnu que lorsque le repreneur est sans lien avec l'entreprise, le risque s'accroît considérablement.

Or, notre échantillon est composé à **90,2% de repreneurs externe, c'est-à-dire d'individus totalement étrangers à la cible, qui plus est, secoués par la pandémie**. Pour évaluer ce lien de proximité, nous avons introduit un indicateur agrégé à partir de six critères jugés importants : l'expérience de direction (1) et de management (2), la connaissance du secteur d'activité (3), du métier (4) et du type d'entreprise (5), et enfin le niveau de ressemblance (6) des deux acteurs clés de la reprise d'entreprise.

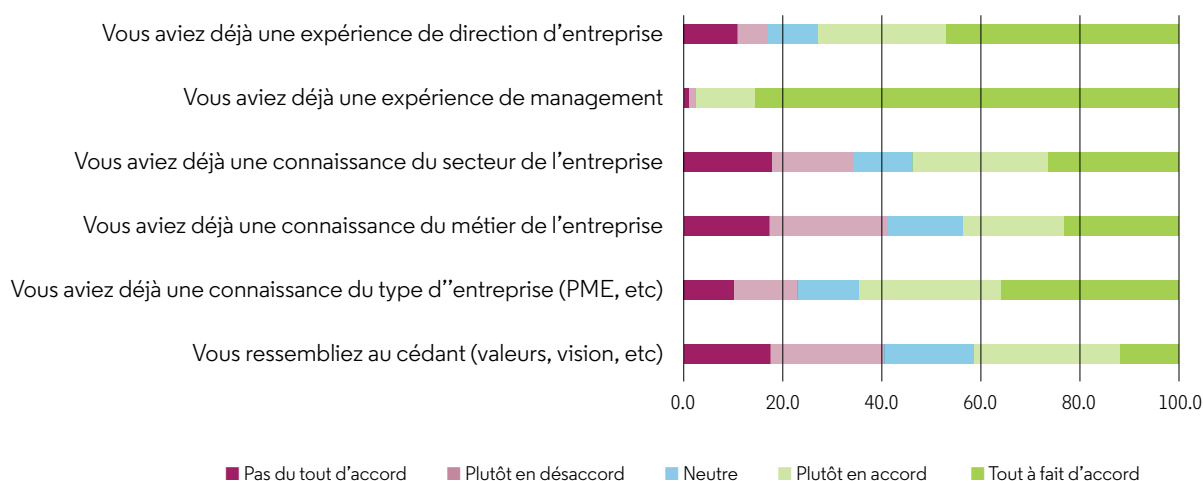


Figure 1 - Les indices de proximité des repreneurs avec leur cible

Les résultats montrent (Figure 1) que les repreneurs s'appuient avant tout chose sur une expérience préalable de management (97,5%), et dans une moindre mesure de direction d'entreprise (72,9%). **Étonnamment, un peu moins d'un repreneur sur deux (46,1%) n'affiche pas de proximité sectorielle avec l'entreprise reprise, et la maîtrise technique liées à la connaissance du métier ne semble plus aussi décisive pour eux (43,4%).** En revanche, il reste important à leurs yeux (64,5%) d'avoir une bonne connaissance du type d'entreprise (micro-entreprise, PME, etc.), à l'image des cadres de grandes entreprises ou de business unit qui doivent engager les efforts nécessaires pour se familiariser avec la culture des PME. L'indice

de ressemblance avec le cédant (en termes de valeurs, culture, vision, etc.) est tout de même perçu dans quatre opérations sur dix (41,4%), ce qui a probablement contribué à réduire des écarts de représentations potentiellement paralysants (Bornard et Thévenard-Puthot, 2009).

Ces profils de repreneurs, plus éloignés que par le passé du secteur et/ou du métier de leur cible respective, **fragilisent peut-être les croyances habituelles sur la recherche d'une correspondance parfaite (« perfect match »)**. La résistance de ces mêmes entreprises aux remous de la pandémie de Covid-19 semble confirmer cette évolution et cet élargissement du spectre des profils possibles.



Les points saillants

➔ **La force de l'âge.** Au-delà de 50 ans, un âge où choisir une nouvelle voie professionnelle est souvent conforté par l'expérience acquise.

➔ **L'inégalité de genre.** Les femmes sont minoritairement concernées par ce type d'opérations (9,7%). Cela peut s'expliquer en partie par le faible pourcentage de femmes occupant des postes à responsabilités dans les PME et sur certains secteurs.

➔ **La mobilité géographique.** Les repreneurs semblent plus ouverts à la mobilité géographique pour saisir des opportunités d'affaires (attractivité de la cible, secteur d'activité qui leur tient à cœur) ou en profiter pour se rapprocher d'un territoire.

➔ **Une correspondance imparfaite.** Les repreneurs semblent accorder un peu moins d'importance à certains indicateurs de proximité (connaissance du secteur et du métier de l'entreprise), qui auparavant étaient reconnus comme rassurants, voire déterminants (si ce n'est rédhibitoires) des chances de succès de la reprise.



2

Le degré d'exposition des entreprises à la pandémie

Dans cette partie, le degré d'exposition des entreprises à la pandémie de Covid-19 est appréhendé à l'aune de ses effets sur leur chiffre d'affaires. Les entreprises, toutes reprises par une personne physique au cours de la période 2015-2020, sont classées en trois catégories, selon qu'elles enregistrent une dynamique d'augmentation, de diminution ou de stabilité du volume d'activités sur l'année 2020. Un examen des facteurs à l'origine de cette tendance est conduit pour chacune des entreprises concernées, de sorte à compléter l'analyse de leur profil.

BAROMETRE des effets du Covid-19 sur la reprise



2.1. Des entreprises impuissantes face à la crise (baisse d'activité)

64% des entreprises de notre échantillon ont subi une diminution de leur chiffre d'affaires sur l'exercice 2020. L'ampleur des pertes est variable (Figure 2) mais celles-ci enregistrent en moyenne une baisse de 24,2% ; ce qui met à mal leurs prévisionnels initiaux de résultat, d'endettement et de chiffre d'affaires. Des éléments de compréhension peuvent être apportés en explorant le profil de ces entreprises, ainsi que les raisons associées à cette perte de vitesse.

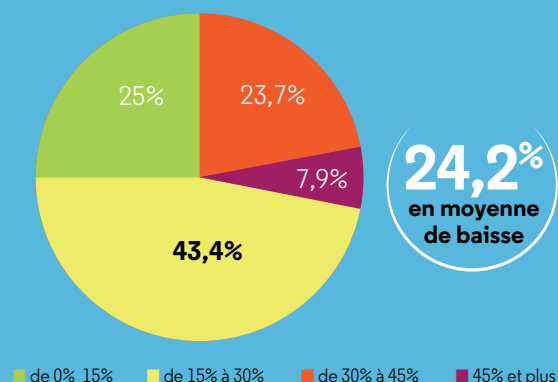


Figure 2 - Répartition des entreprises par tranche de baisse d'activité

Prudentes et impuissantes. La moitié de ces entreprises impactées économiquement ont plus de 30 ans. Il s'agit de **“micro-entreprises” (43%)** et de **“PME” (57%)** dans la mesure où **près de sept entreprises sur dix (68,5%)** ont réalisé en 2020 un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 2 millions d'euros, et que la taille moyenne des effectifs est de 16 salariés. Ces entreprises appartiennent principalement aux secteurs de l'industrie (39%), de la construction (16%) et du commerce (16%). En dépit des remous de 2020, **une grande partie d'entre elles ont été en capacité d'absorber la baisse d'activité et de préserver un résultat d'exercice positif (56%)** ou à l'équilibre (11%). Elles embrassaient d'ailleurs, pour 82% d'entre elles, une dynamique de croissance depuis le rachat de la cible. Pour autant, plus de la moitié des repreneurs (55%) concernés par ces difficultés de chiffre d'affaires disent toujours se sentir en danger.

La figure 3 montre que l'influence⁽¹⁾ de la crise sanitaire est unanime (4,8). Les mesures symboliques de confinement et de couvre-feu ont largement contribué à la baisse du chiffre d'affaires (3,9), exposant les repreneurs à la situation de leurs clients et/ou de leur filière. Le faible poids accordé aux difficultés d'adaptations opérationnelles (2,1) et de réorientation stratégique (2,7) laisse penser que **cette population de repreneurs s'est heurtée à une forme d'impuissance** face aux effets de la pandémie de Covid-19 en France.

(1) Les repreneurs ont été questionnés sur l'origine de cette baisse d'activité à partir de propositions pour lesquelles ils ont exprimé un degré d'accord au travers d'une valeur. Celui-ci pouvait aller de « Pas du tout d'accord » (1,00) à « Totalelement d'accord » (5,00). Cette méthode a été reproduite pour chacune des catégories d'entreprises étudiées.

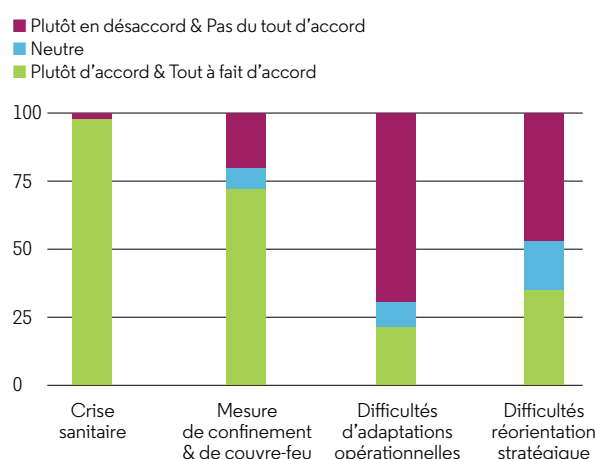
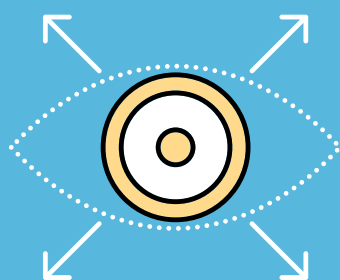


Figure 3 - Facteurs à l'origine de la baisse du CA 2020



Les effets de la crise sanitaire aux yeux des repreneurs

Une partie des repreneurs s'est exposée aux **“effets en cascade” de la crise sanitaire** : en amont avec la fermeture et/ou les difficultés d'approvisionnement des fournisseurs, en aval avec les conséquences des difficultés de leurs clients (diminution des besoins, report des commandes, allongement des prises de décisions, arrêt des investissements et des grands travaux, gel des appels d'offres publics, etc.). Certains d'entre eux ont particulièrement souffert de la fermeture des établissements et de la lenteur des redémarrages d'activités. Des repreneurs évoquent enfin les **faiblesses internes de l'entreprise** que la crise sanitaire a fait ressortir et qui ont elles-mêmes accentuées les difficultés.

2.2. Des entreprises portées par leur plan de reprise (hausse d'activités)

14% des entreprises de notre échantillon ont enregistré une hausse de leur chiffre d'affaires sur 2020. Cette augmentation s'établit en moyenne à 27 %, et, au mieux à 15% pour la moitié d'entre elles (Figure 4). Le profil de ces entreprises est détaillé, ainsi que les raisons perçues de cette embellie économique pour questionner le rôle possible de la crise sanitaire.

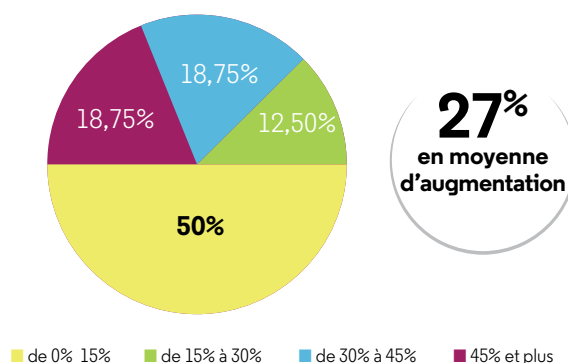


Figure 4 - Répartition des entreprises par tranche de hausse d'activité

Solides et prometteuses. La moitié des entreprises observant une hausse de leurs activités en 2020 ont plus de 34 ans (près de 30% d'entre elles ayant même plus de 40 années d'existence). **Il s'agit essentiellement de "micro-entreprises" (25%) et de "PME" (75%),** avec un effectif médian de 14 salariés et un chiffre d'affaires supérieur à 2 millions d'euros pour les deux tiers. Elles appartiennent en majorité aux secteurs de la construction (32%), du commerce (32%) et, dans une moindre mesure, de l'industrie (18%). Enfin, au-delà d'un résultat d'exercice positif (91%) ou à l'équilibre (5%), **on observe que 96% de ces entreprises ont atteint en 2020 un chiffre d'affaires supérieur à celui de l'année du rachat (contre 44% en 2019).** Elles sont d'ailleurs 45% à ne s'être jamais senties en danger, et plus encore à avoir su détecter des opportunités de marché.

La figure 5 montre que la pandémie de Covid-19 a généré des opportunités et a permis à certaines entreprises de bénéficier de cette période (3,2). Cependant, **c'est à la mise en œuvre du plan de reprise que les repreneurs se réfèrent surtout pour expliquer la hausse de leur chiffre d'affaires (4,1).** Ils sont beaucoup moins nombreux à penser que cette évolution est due à des adaptations opérationnelles (3) ou, dans une moindre mesure, à une réorientation stratégique des activités (3,4). La crise sanitaire a finalement eu un impact positif pour une bonne partie de ces entreprises (3,5).

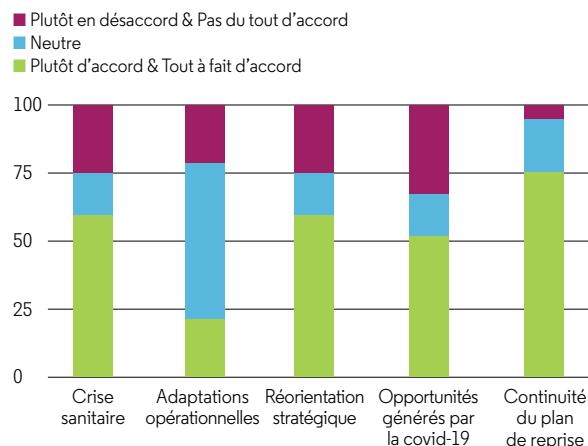


Figure 5 - Facteurs à l'origine de la hausse du CA 2020

2.3. Des entreprises capitalisant sur leur agilité (stabilité d'activité)

22% des entreprises de notre échantillon déclarent ne pas avoir été affectés par la crise sanitaire, même si des variations de chiffres d'affaires sont tout de même observables sur l'exercice 2020 (Figure 6). Des particularités émergent au niveau du profil de ces entreprises, mais aussi des explications données à cette capacité de stabilité.

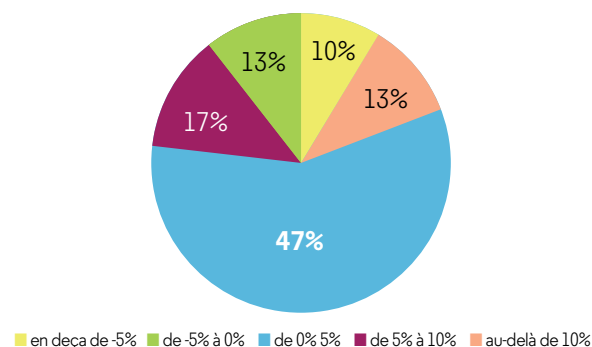


Figure 6 - Répartition des entreprises par tranche d'évolution de l'activité

Agiles et sereines. La moitié des entreprises concernées par un impact limité de la crise sanitaire sur l'évolution de leur chiffre d'affaires ont plus de 30 ans. Une entreprise sur cinq est même cinquantenaire. Avec un volume d'activité moyen supérieur à 2,8 millions d'euros, et un effectif médian de 14 salariés, on est en présence de "micro-entreprises" (50%) et de "PME" (50%) qui évoluent principalement dans l'industrie (38%) et la construction (26%). Leur agilité s'appréhende à l'aune de plusieurs indicateurs de santé économique et mentale : 94% ont un résultat positif (88%) ou à l'équilibre (6%), 50 % sont dans une dynamique de croissance depuis l'année du rachat et 88% des repreneurs affichent leur sérénité et disent ne plus se sentir en danger.

La figure 7 montre que ces entreprises n'établissent pas de lien fort entre la pandémie de Covid-19 et l'évolution de leur chiffre d'affaires (celui-ci étant "resté à peu près le même"). Pour autant, certains repreneurs reconnaissent tout de même que la crise sanitaire (3,3) a pu stimuler (ou a contrario freiner) leur activité prévisionnelle. Cependant, c'est bien **un recours plus marqué aux adaptations opérationnelles (3,5) qui caractérise vraiment ces entreprises**, contrairement à la réorientation stratégique des activités (2,8) et aux mesures sanitaires (2,9) qui trouvent un écho plutôt faible pour expliquer la stabilité du chiffre d'affaires.

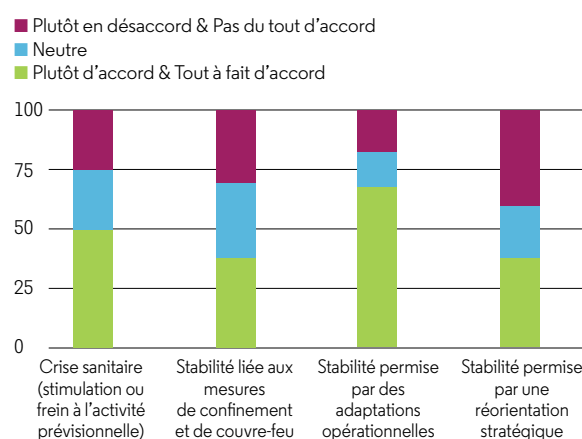
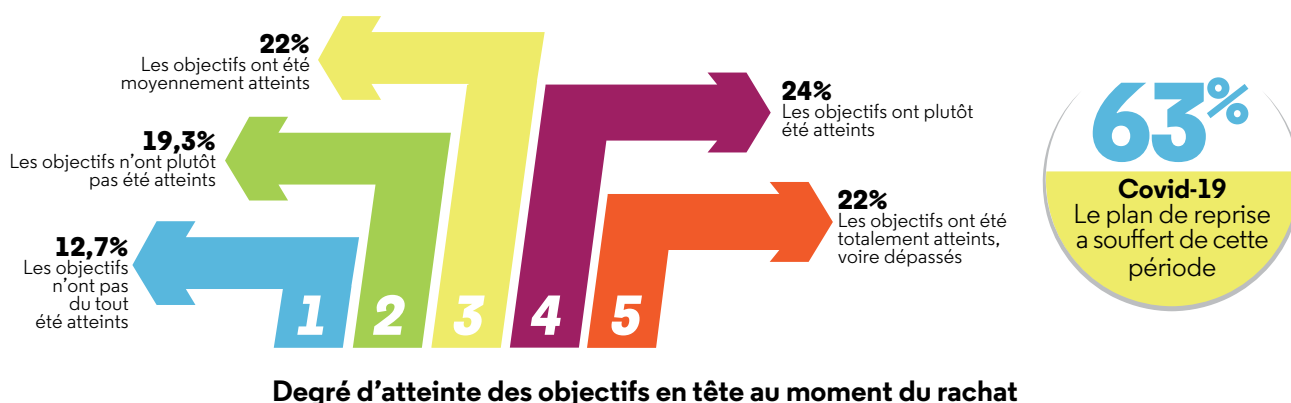


Figure 7 - Facteurs à l'origine de la stabilité du CA 2020

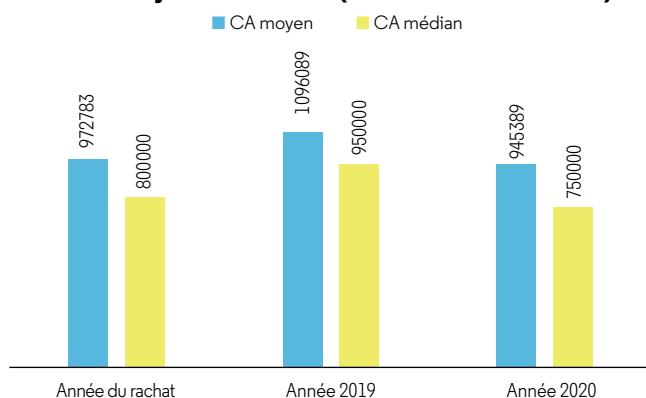
Les points saillants

- ➔ **Un CA en baisse.** Les entreprises de notre échantillon déclarent majoritairement une diminution de leur chiffre d'affaires sur l'année 2020 (64%). Elles sont peu nombreuses à enregistrer une augmentation (14%). L'industrie est le secteur d'activité le plus touché par la baisse d'activités (39%)
- ➔ **Des options limitées.** Les adaptations opérationnelles et les réorientations stratégiques n'ont pas suffi à compenser les effets négatifs de la crise sanitaire sur le chiffre d'affaires. La continuité du plan de reprise explique en revanche les principales hausses d'activité.
- ➔ **Des repreneurs confiants.** Près de 60% des repreneurs ne se sentent pas ou plus en danger à la fin de l'été 2021 (contre 29% en début de pandémie). Les craintes ont essentiellement émergé avec les incertitudes du premier confinement (57%).
- ➔ **Des entreprises résistantes.** Le résultat d'exercice 2020 reste tout de même positif (68%) ou à l'équilibre (9%) pour la plupart d'entre elles. Ces pourcentages sont respectivement de 56% et de 11% lorsqu'on regarde uniquement les entreprises en baisse d'activités.

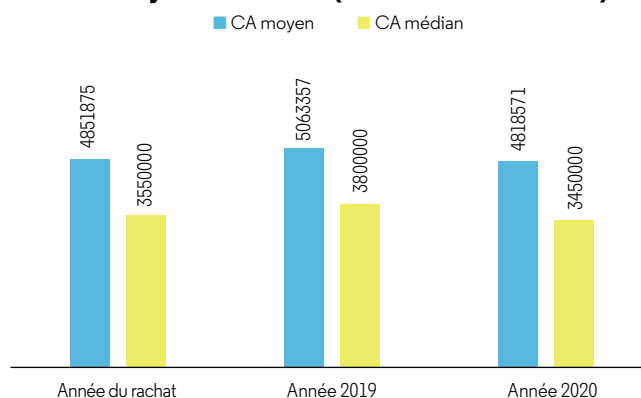
Déroulement du plan de reprise depuis le rachat (avant et pendant la pandémie de Covid-19).



CA moyen et médian (CA ≤ 2 M€ au rachat)



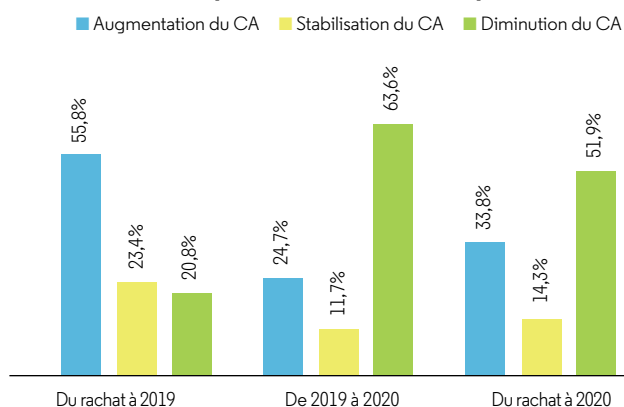
CA moyen et médian (CA > 2 M€ au rachat)



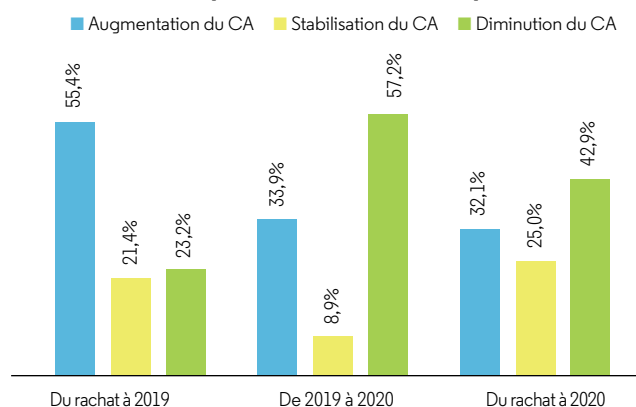
Evolution du CA moyen et du CA médian (rachat d'entreprise → crise sanitaire)

Impact de la pandémie de Covid-19 sur la dynamique de croissance depuis le rachat

Évolution du CA depuis le rachat (CA ≤ 2 M€ au rachat)



Évolution du CA depuis le rachat (CA > 2 M€ au rachat)



3

La gestion de la crise sanitaire par les repreneurs

“La crise va impacter de façon très différente les entreprises, en fonction du secteur sur lequel elles évoluent, de leur modèle économique ou encore de leur structure financière plus ou moins solide. Pour des entreprises entrées dans la crise avec une trésorerie confortable et évoluant dans un secteur qui va redémarrer rapidement, la crise n’aura été qu’une parenthèse coûteuse. Pour d’autres, qui étaient en phase de développement avec de gros investissements et des trésoreries tendues, la crise va les fragiliser fortement car leur dette va être alourdie par le PGE, leur structure financière se trouvant très dégradée”

Bernard Fraioli, Président du CRA (août 2020).

Cette dernière partie se concentre sur la manière dont les repreneurs interrogés ont géré leur entrée dans la crise sanitaire, c’est-à-dire sur les différentes mesures déployées par leur entreprise pour y faire face ou a contrario en bénéficier. Nous allons dans un premier temps nous intéresser à la gestion de la pandémie de Covid-19, caractérisée par des décisions financières et non financières à l’échelle de l’entreprise et de ses salariés. Nous porterons ensuite une attention particulière à l’importance du recours au “prêt garanti par l’État” (PGE), tout en essayant de savoir si des critères tels que la taille d’entreprise et l’âge des repreneurs peuvent occasionner une gestion financière différenciée.

3.1. Une gestion avant tout financière, en réponse au choc

La pandémie de Covid-19 est un choc exogène à la portée exceptionnelle, notamment pour les PME (Janssen et al., 2021). Face à ce choc imprévisible, on observe que les repreneurs ont été contraints de répondre à ses effets immédiats sur les équilibres financiers (Figure 11).

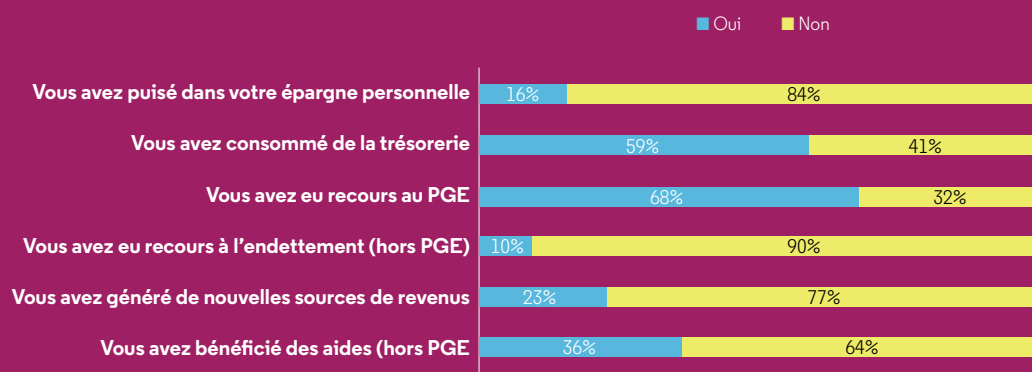


Figure 11 - La gestion financière de la pandémie de Covid-19

Au cours des premiers mois de pandémie, les résultats mettent avant tout à jour **l'importance du recours combiné à la trésorerie de l'entreprise (59%) et à l'obtention du PGE (68%)**.

Le PGE est entré en vigueur à la suite du premier confinement (23 mars 2020). Ce dispositif de soutien public a sans aucun doute limité l'ampleur des difficultés. En complément, il est intéressant de noter qu'un peu moins d'une entreprise sur quatre (23%) est parvenue à dégager des sources de revenus additionnelles.

L'entrée dans la pandémie de Covid-19 s'est également accompagnée d'une succession de décisions à prendre (tantôt tournées vers le maintien d'un équilibre, tantôt orientées vers des opportunités de développement). En ce sens, les résultats confirment une compression des dépenses et des investissements, tout en faisant **ressortir la nécessité de mesures complémentaires, tel que le chômage partiel ou le télétravail** (Figure 12).

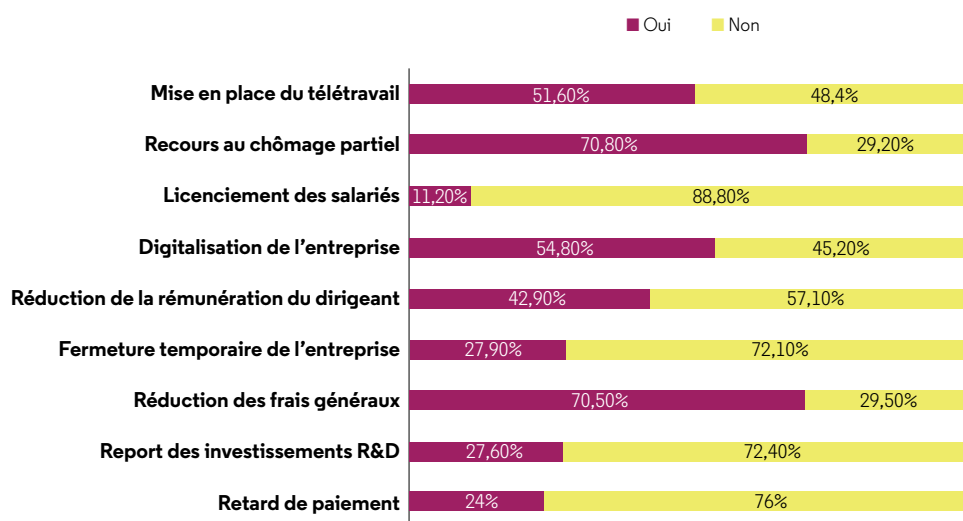


Figure 12 - Les mesures prises lors de la pandémie de Covid-19



Le découpage par “taille d’entreprises” (micro-entreprise ou PME) suggère plutôt une **conformité des comportements globaux dans les réponses apportées à la crise sanitaire** (Figure 13), à l’exception du recours plus élevé des PME à la pratique du télétravail (61,1% contre 41,3%) et de leur capacité à se préserver des licenciements de salariés (5,6% contre 15,4%). Ces similitudes dans la façon de gérer les effets de la pandémie de Covid-19 sont aussi globalement visibles lorsque le découpage est effectué par “âge des repreneurs”, c’est-à-dire que la comparaison porte sur les réactions des “quadragénaires” et des “quinquagénaires” (Figure 14). Deux **points de rupture générationnelle** semblent cependant voir le jour : une réticence plus marquée des quinquagénaires à procéder à la fermeture temporaire de l’entreprise (19% contre 46%) et, dans une moindre mesure, une adoption plus forte des quadragénaires des pratiques de digitalisation de l’entreprise (68% contre 52%).

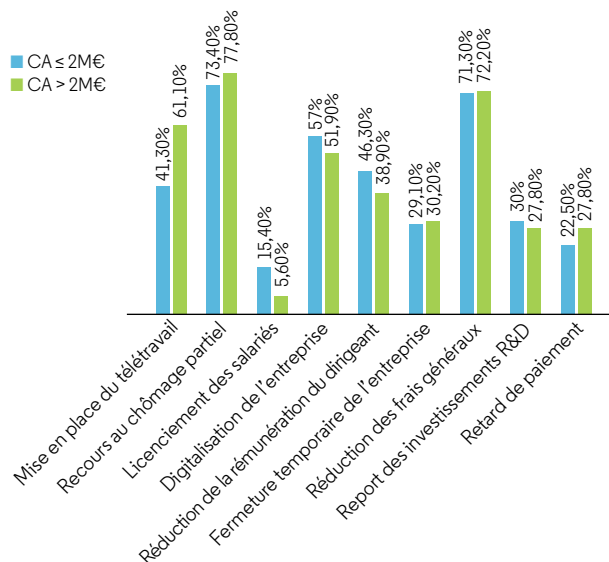


Figure 13 - Les mesures prises lors de la pandémie de Covid-19 à partir de la taille d’entreprise

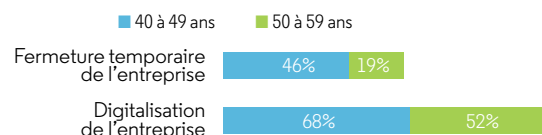


Figure 14 - Les divergences majeures selon les générations de repreneurs

ZOOM

Le cas des entreprises non impactées financièrement par la pandémie (41%) peut être mis en valeur. En effet, celui-ci s’inscrit dans la continuité des réponses organisationnelles observées chez des repreneurs davantage exposés aux effets de la crise. En revanche, certains de leurs choix émettent des signaux positifs quant aux dynamiques enclenchées (ou attendues) sur le moyen terme, à l’image par exemple d’un recours à des opérations de croissance externe (10%) et/ou d’une politique d’embauche de nouveaux salariés (51%).

3.2. Le recours au PGE, un changement de donne ?

Un regard particulier peut être porté sur le dispositif du PGE. Les repreneurs de notre échantillon étaient 56% à se sentir en danger au moment précis de sa mise en œuvre et on peut penser que **ce prêt de trésorerie précoce a pu moduler en partie leurs décisions de gestion, mais aussi leur état d’esprit**. Globalement, 68% des entreprises ayant eu recours au PGE ont été impactées financièrement par la pandémie, contre 40% pour les entreprises n’ayant pas demandé ou obtenu le PGE. Cette exposition plus forte se traduit par une gestion financière serrée de la crise sanitaire (Figure 16), à l’image d’un recours massif au chômage partiel (77,1%) et d’une rémunération moindre du chef d’entreprise (48,6%). Les résultats de cette étude montrent, par ailleurs, que **trois repreneurs sur quatre ont choisi**

de mettre en place la période d’amortissement du PGE, plutôt que de le rembourser totalement ou partiellement à l’issue de la période initiale (Figure 15).

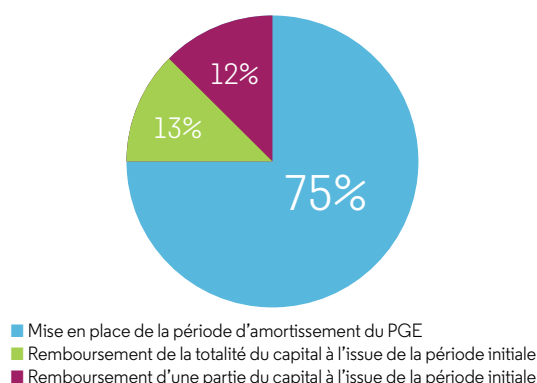


Figure 15 - Modalités de remboursement du PGE

(4) Ces deux populations représentent plus de 90% de notre échantillon.

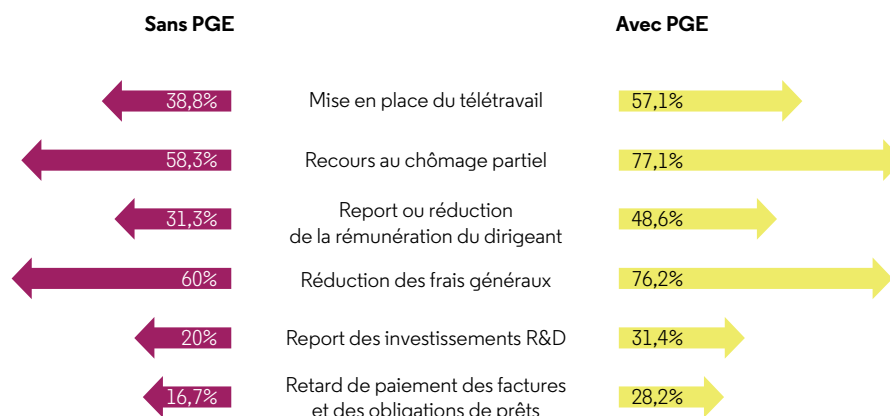


Figure 16 - Les mesures déployées (avec ou sans recours au PGE)

De façon complémentaire, des différences s’observent également dans la gestion financière de la crise sanitaire en fonction de la taille d’entreprise (micro-entreprise ou PME) et de l’âge des repreneurs (quadragénaire ou quinquagénaire³). En effet, on s’aperçoit tout d’abord que **les entreprises présentant un chiffre d’affaires inférieur ou égal à 2 millions d’euros ont été plus nombreuses à devoir mobiliser leur épargne personnelle et à consommer leur trésorerie** (Figure 17). Le taux de recours aux autres solutions financières (PGE, endettement, etc.) est pour sa part comparable à celui des entreprises de plus grande envergure. Ces résultats suggèrent une corrélation positive entre la taille de l’entreprise et sa capacité de résistance.

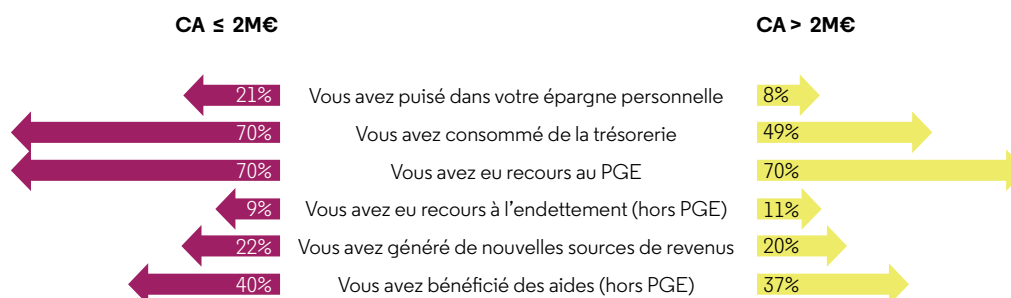


Figure 17 - Les mesures déployées en fonction de la taille d’entreprise⁽⁶⁾

Lorsqu’on se concentre ensuite sur l’âge des repreneurs, des différences s’expriment cette fois-ci sur les taux de recours au PGE et à l’endettement (Figure 18). **Les quinquagénaires semblent ainsi avoir abordé cette crise sanitaire avec davantage de prudence**, tout en se déclarant moins impactés financièrement que les quadragénaires (39% contre 44%).

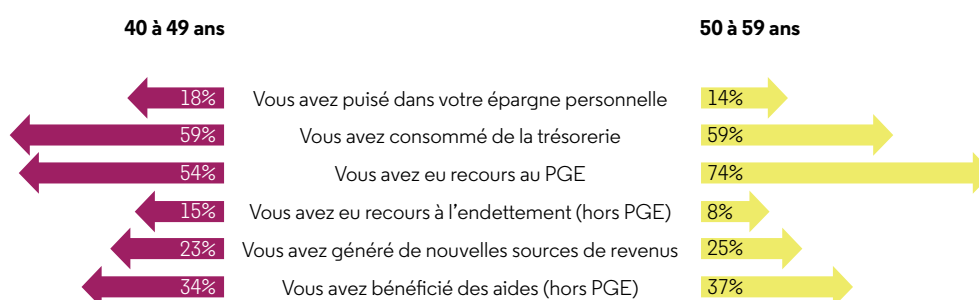


Figure 18 - Les mesures déployées en fonction de l’âge des repreneurs

(3) Ces deux populations représentent plus de 90% de notre échantillon.

(6) 22 repreneurs de notre échantillon n’ont pas renseigné leur CA 2020.



Les points saillants

➔ **Une réponse financière.** La gestion de la pandémie de Covid-19 a d'abord été financière, avec un recours combiné à la trésorerie de l'entreprise (59%) et à l'obtention du PGE (68%).

➔ **Des mesures internes.** Le recours au chômage partiel a été important (70,8%), tout comme la mise en place du télétravail (51,6%) et l'accélération de la digitalisation (54,8%).

➔ **Un ajustement salarial.** De nombreux repreneurs (42,9%) ont procédé au report ou à la réduction de leur rémunération durant la crise sanitaire.

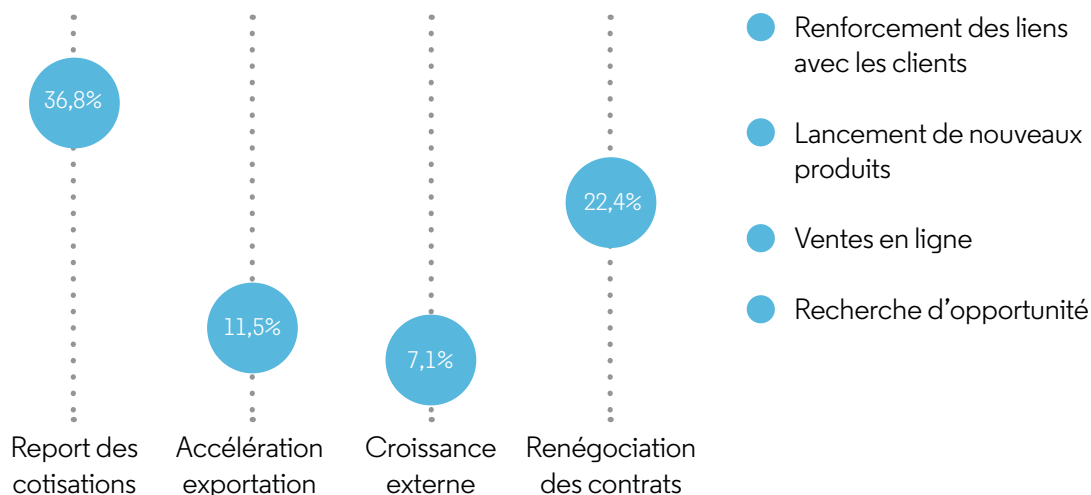
➔ **Une prime à la taille.** Les entreprises avec un chiffre d'affaires supérieur à 2 millions d'euros (PME) ont moins eu recours au licenciement de salariés. Elles ont à la fois moins consommé de trésorerie et moins puisé dans leur épargne personnelle.

➔ **Une gestion différenciée.** Les quinquagénaires ont moins eu recours à la fermeture temporaire (19%) et ils se sont davantage appuyés sur le PGE (74%) en comparaison avec les quadragénaires (respectivement 46% et 54%).

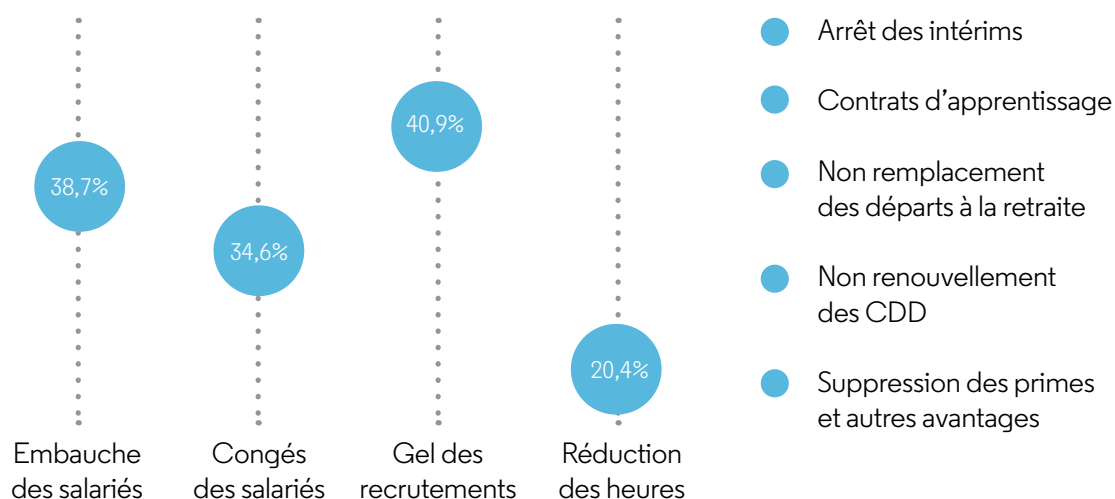


Les autres mesures déployées face au Covid-19

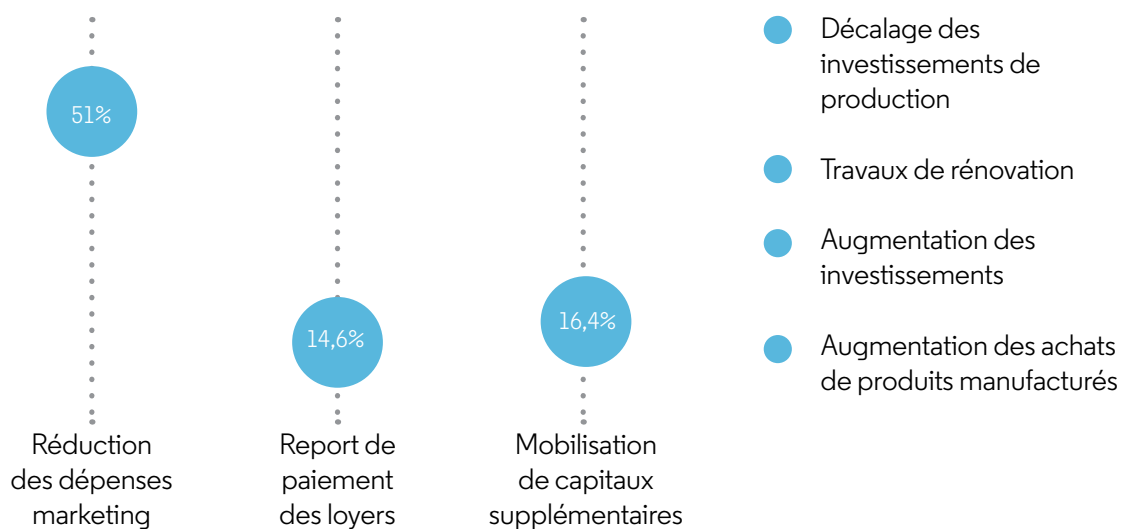
1 - Autres mesures à l'échelle de l'entreprise



2 - Autres mesures à l'échelle des salariés



3 - Autres mesures à l'échelle des dépenses





De l'optimisme pour conclure

La conclusion de ce rapport porte sur l'état d'esprit des repreneurs dans des circonstances particulières et leur capacité à créer de la croissance pour leur entreprise. Elle interroge également la situation des entreprises reprises en 2020, c'est-à-dire l'année d'entrée dans la crise sanitaire, avec un résultat pouvant sembler contre-intuitif.

Positivité des repreneurs face à l'épreuve de la crise. Certes, le choc pandémique a été rude. Mais la crise du COVID-19 n'a pas entamé la confiance des repreneurs, même s'ils reconnaissent être fatigués face à la complexité et l'incertitude de la situation. Lorsque nous leur avons demandé de qualifier avec des mots leur état d'esprit du moment, ils sont nombreux à s'être déclarés spontanément « optimiste », « confiant » et « combatif » (Figure 19). Ce résultat est peut-être le plus important de l'étude, tant il révèle à quel point les repreneurs ont su adopter les attitudes et les comportements nécessaires à la gestion de cette crise et de ses secousses.



Figure 19 - Des repreneurs « fatigués mais confiants »

Expérimentation accélérée et résistance des entreprises. Dans ce contexte de menaces brutales et inattendues, la plupart des entreprises ont révélé de véritables zones de vulnérabilité. Mais globalement, l'adaptation à ce nouvel environnement fut rapide, même pour les néophytes du numérique (depuis la mise en télétravail d'une partie plus ou moins importante de l'effectif jusqu'au démarrage ou au renforcement des ventes en ligne). La crise aura aussi été un accélérateur (forcé) de la digitalisation. De même, les résultats de notre enquête montrent une estimation encourageante des « scénarios de sortie de crise ». On observe clairement que ces entreprises en sortiront plus fortes (Figure 20). Preuve de la résistance de nos micro-entreprises et de nos PME, même s'il faut interpréter cette conclusion au regard des bénéfices du chômage partiel, du PGE et des moratoires sur les charges accordées durant la pandémie de Covid-19. Ces mesures ont probablement permis d'éviter des défaillances.

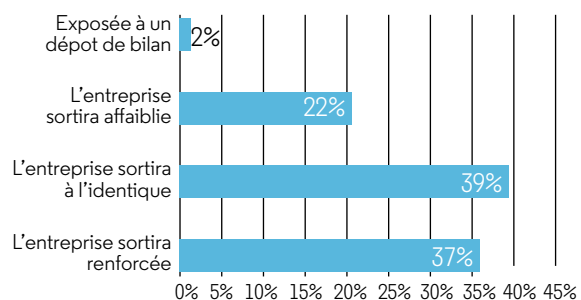


Figure 20 - Scénario de sortie de crise

Croissance post-acquisition. Dans une approche consolidée, les données collectées confirment plutôt une baisse d'activités à l'échelle des entreprises de notre échantillon, liée principalement aux effets de la crise sanitaire. Cependant, ces données mettent également en avant la capacité élevée des repreneurs à créer de la croissance au cours des années suivant le rachat des cibles. En effet, lorsque les opérations réalisées sur 2020 sont neutralisées, on observe que le taux de croissance moyen des entreprises entre l'année du rachat et l'année 2019 est de 10,41% (Figure 18). De la même manière, en se concentrant uniquement sur les reprises 2019 (soit un peu plus de 22% de l'échantillon), ce taux de croissance moyen sur l'année s'établit à 7,89 %. Ces résultats sont prometteurs et appellent à une exploration approfondie de ces mécanismes de croissance. Et à une meilleure reconnaissance de cette pratique entrepreneuriale, trop souvent associée au parent pauvre de l'entrepreneuriat.

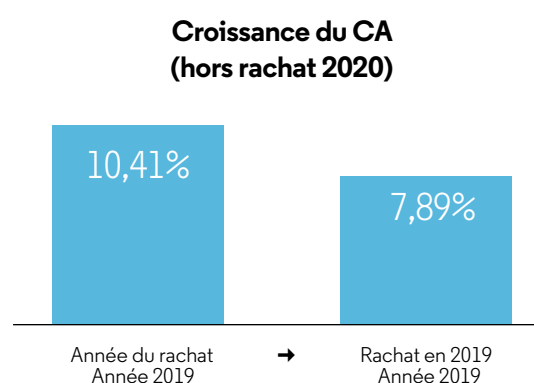


Figure 21 - La croissance des entreprises depuis le rachat (avant la période de Covid-19)

ZOOM :

Les entreprises reprises en 2020 ont-elles été pénalisées ?

Autrement dit, existe-t-il des bonnes ou des mauvaises périodes pour reprendre une entreprise ?

Le contexte de la crise sanitaire, installée depuis deux ans à présent, pourrait laisser penser que les opérations réalisées sur l'année 2020 soient davantage pénalisées par la crise sanitaire que celles reprises sur des années antérieures. Pourtant, les résultats de cette étude s'inscrivent à contre-courant de cette idée. En effet, on observe une grande stabilité des réponses fournies entre les répondants ayant repris en 2020 (un tiers des opérations dans notre échantillon) et ceux ayant effectué ce rachat sur la période 2015-2019. En revanche, ces entreprises ont la particularité d'être plus anciennes : elles sont 60% à être au moins trentenaires, et en y regardant de plus près, on s'aperçoit que plus d'une cible sur quatre (27%) dépasse les quarante années d'existence. La répartition sectorielle est également avoisinante, avec une présence légèrement plus affirmée dans l'industrie (37%) et la construction (25%) que dans le commerce (12%).



Propositions d'actions à l'ère post-pandémique

Cette dernière partie présente une suggestion de thèmes et de questions qui demandent une attention de la part des chercheurs et des décideurs pour renouveler et enrichir le repreneuriat à l'aube de l'ère post-pandémique. Ces axes de réflexion vont au-delà des résultats de cette étude, même si la résonance est importante sur certains points.

#1 Promouvoir autrement la « carrière reprenneuriale »

Pour des raisons sociodémographiques, le nombre de propriétaires-dirigeants susceptibles de passer la main est toujours plus important. La pandémie de Covid-19 a rapidement fait redouter un ralentissement des transactions, lié en bonne partie aux problématiques de valorisation et aux postures hésitantes des cédants. La réalité s'est avérée un peu plus favorable (Fraïoli⁽⁷⁾, 2021), même si des rattrapages peuvent sans doute s'opérer à l'ère post-pandémique. D'autant que la pandémie de Covid-19 suggère également que de nombreux dirigeants de PME et/ou d'entreprises familiales ont pu quitter ou quitteront l'entreprise plus tôt que prévu, de manière forcée ou délibérée, en raison de problèmes de santé ou d'un environnement économique altéré (Torrès et Thurik, 2019 ; De Massis et Rondi, 2020).

On peut donc légitimement se demander quel impact cette crise aura sur les intentions de reprendre et le choix de la « carrière reprenneuriale » (Cadieux et al, 2014) dans les années à venir ? Une manière d'anticiper, au regard des profils mis à jour dans cette étude, peut conduire à promouvoir autrement la reprise d'entreprise sur ses trois volets plus adaptés aux défis du XXI^e siècle :

- ➔ Le premier en termes de **sensibilisation** : le chemin professionnel vers ce type de pratique s'emprunte rarement par hasard. Les jeunes sont les oubliés du repreneuriat alors qu'ils sont à même de réinventer nos organisations. En faisant le choix de l'apprentissage ou de l'alternance, la stratégie peut consister à repérer une entreprise dont le dirigeant est proche de la retraite pour le seconder en qualité de « salarié-repreneur potentiel ».
- ➔ Le deuxième en termes de **formation** dispensée : l'épreuve de la Covid nous conduit à renforcer la pédagogie avec des modules orientés sur la personne. Plus profondément, l'enjeu est de travailler autour de « la construction de la légitimité reprenneuriale » (De Freyman et al, 2021), et plus largement encore, autour de la résilience entrepreneuriale (AEI, 2020). Et outre, les repreneurs de cette étude accordent une importance moindre que par le passé à la connaissance du secteur et du métier. Cela suggère de « sectoriser » les séminaires pour mieux comprendre les moteurs, aptitudes et ambitions des candidats à la reprise en cohérence avec les possibilités du marché.
- ➔ Enfin, le troisième en termes d'**accompagnement** : il s'agit ici de pallier les entraves que les repreneurs rencontrent tout en adressant mieux leurs besoins, notamment en phase post-acquisition pour ne plus commettre d'erreurs dommageables, voire irréversibles (Boussaguet et De Freyman, 2018).

(7) Dans Declairieux (2021).

#2 Féminiser la reprise de PME

Dans l'inconscient collectif, la reprise d'entreprise est encore trop souvent une affaire d'hommes. Avec moins de 10% de femmes à l'origine d'une reprise d'entreprise, cette étude conforte l'idée que le chemin à parcourir est encore grand, alors même que la crainte de manquer de repreneurs dans les années à venir est régulièrement agitée. Pour inverser la tendance, « *il faut aller dans le sens d'une meilleure prise en compte de la réalité des femmes au quotidien nécessitant d'intégrer dans les dispositifs de soutien féminin les contraintes induites par leurs missions familiales et parentales* » (Richomme-Huet et D'Andria, 2012). Concrètement, la mise en place d'appuis et le partage de pratiques exemplaires permettraient aux femmes de mieux saisir l'opportunité de la reprise d'entreprise (au lieu d'une création ex-nihilo). D'autant qu'aujourd'hui, de nombreuses mesures sont prises pour favoriser l'emprunt bancaire des femmes, en leur apportant une meilleure assise financière dans le cadre d'une reprise d'entreprise. Le repreneuriat en équipe, qui représente tout de même plus d'une opération sur cinq dans cette étude (21%), pourrait être une alternative tout aussi efficace (Veilleux, 2019).

#3 Optimiser la correspondance (échelle de proximité)

En temps normal, une des principales raisons d'abandon ou de report du projet de reprise est le fait de ne pas avoir trouvé d'entreprise correspondant au projet souhaité (BPCE, 2019). Preuve s'il en est du « perfect match » : rien n'empêche un repreneur de revoir ses ambitions et d'opérer un virage à 180°, en saisissant des opportunités d'affaires inespérées jusqu'alors ou jusque-là contenues (Boussaguet, 2015). La technique en tant que telle ne peut (plus) désavantager le repreneur dans sa recherche active d'entreprise. L'idéal est de trouver une correspondance optimale (et non parfaite) entre le repreneur et la cible. Il s'agit d'encourager des cadres à changer radicalement de voie dans un secteur méconnu, voire à reprendre la direction de toute petite entreprise sous réserve qu'ils puissent s'appuyer sur les compétences en interne pour apprécier la complexité des ficelles du métier (Boussaguet et Grima, 2015). En revanche, l'expérience de management ou de direction reste un indice de proximité indiscutable pour développer une entreprise existante. A ce niveau, un repreneur qui n'est pas capable de mobiliser une équipe autour d'un projet fédérateur a peu de chance de réussir. La « ressemblance » avec le cédant est aussi une valeur à ne pas sous-estimer au risque de complications et de blocages (sauf à ce que chacun ait une « attitude bienveillante et coopérative » à l'égard de l'autre pour agir de manière rationnelle) (Mahé de Boislandelle et Estève, 2015). Pour la communauté scientifique, la validation d'une échelle de mesure à partir de ces 6 indices de proximité est à explorer sérieusement ; pour les praticiens, ils y trouveront un outil d'aide à leur intervention.



Bibliographie

Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation (AEI) (2020) La résilience entrepreneuriale, un nouvel enjeu de formation ?, *Revue française de gestion*, vol. 293, n. 8, 2020, 219-231.

BPCE (2019), la cession / transmission d'entreprise en France, Les Carnets de BPCE L'Observatoire, <https://groupebpce.com/etudes-economiques/les-carnets-de-bpce-l-observatoire-2019>

Bornard, F. et Thévenard-puthod, C. (2009). Mieux comprendre les difficultés d'une reprise externe grâce à l'approche des représentations sociales. *Revue internationale PME*, vol. 22, n.3-4, 109-137.

Boussaguet, S et De Freyman, J. (2018). Les voies d'entrée en défaillance des reprises externes de PME. *Revue internationale P.M.E.*, vol 31, n. 3-4, 2018, 67-93.

Boussaguet, S. et Grima, F. (2015). L'intégration d'un repreneur-dirigeant de PME : le rôle socialisateur des subordonnés ? *Management international*, vol. 20, n.1, 26-37.

Boussaguet, S. (2015). L'épreuve de la cession/reprise, rupture de vie pour le duo d'acteurs ? *Entreprendre & Innover*, vol 27, n. 4, 60-69.

Cadieux, L, Gratton, P. et St-Jean, É (2014), La carrière entrepreneuriale : contexte et défis, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 13, n.1, 2014, 35-50.

C.R.A (2019), Observatoire national CRA de la transmission des TPE/PME.

<https://www.cra.asso.fr/wp-content/uploads/2019/05/Observatoire-CRA-2019-mai21-06-19.pdf>

C.R.A (2022), Transmettre ou reprendre une entreprise, les guides pratiques pour tous, Prat éditions

Declairieux, Bruno (2021), Et si vous achetiez une PME ? Nos conseils pour saisir ces opportunités, Capital.

De Freyman, J., Boussaguet, S., Culliere, O (2021), Essai de conceptualisation de la légitimité du repreneur externe de PME, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 20, 17-40.

De Massis, A., et Rondi, E. (2020). COVID-19 and the future of family business research. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1727-1731

Veilleux, A. (2019), Le repreneuriat en équipe pour propulser les entreprises, *Gestion*, vol. 44, no. 4, 2019, pp. 12-13.

Richomme-Huet, K et d'Andria, A (2012), Femmes repreneurs : toujours des défis à relever, *Entreprendre & Innover*.

Torrès O. (2003), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, 144, mai-juin, 119-138.

Torrès, O. et Thurik, R. (2019). Small business owners and health. *Small Business Economics*. 53. 10 ; P311-320

Note méthodologique

Cette étude repose sur **l'analyse des résultats d'une enquête réalisée entre le 1er juin 2021 et 31 juillet 2021 auprès de repreneurs d'entreprise sur le territoire français**. Les délégations régionales ont été mises à contribution pour diffuser le questionnaire et effectuer les relances éventuelles.

La base d'enquête a été constituée à partir du fichier source du CRA, répertoriant l'ensemble des adhésions sur la période 2015-2020, soit au total 4278 repreneurs et candidats repreneurs. L'échantillon des répondants **représente 218 repreneurs, dont 157 exploitables pour cette étude**.

La valorisation du rapport d'étude a été rendue possible grâce à l'agence Alternative.

Contact :

DE FREYMAN Julien - julien.de-freyman@yschools.fr
BOUSSAGUET Sonia - sonia.boussaguet@neoma-bs.fr

