



LA GESTION EN SCHÉMAS

Sous la coordination de  
Sonia **Boussaguet**  
Julien **de Freyman**

# Le **repreneuriat** en schémas



# Table des matières

Introduction (Sonia Boussaguet et Julien de Freyman) .....	5
--	---

## Partie 1

### Les spécificités du repreneuriat

<b>Section 1. Le marché du repreneuriat (Aude d'Andria) .....</b>	<b>8</b>
---	----------

<b>1. La reprise d'entreprise en chiffres .....</b>	<b>8</b>
1.1. Le manque de statistiques fiables .....	8
1.2. Évolution du nombre des reprises d'entreprises en France .....	10
1.2.1. Des disparités liées à la taille des entreprises .....	10
1.2.2. Les disparités territoriales et sectorielles .....	12
<b>2. Les caractéristiques du marché de la reprise d'entreprise .....</b>	<b>14</b>
2.1. Un marché déséquilibré en termes d'offres et de demandes .....	14
2.2. Un marché opaque .....	16
<b>3. Les modalités pour reprendre une entreprise .....</b>	<b>18</b>
3.1. Identification des types de cession .....	18
3.2. Incidence financière et juridique du choix de la cession d'une entreprise .....	20

<b>Section 2. Le processus repreneurial (Bérangère Deschamps) .....</b>	<b>22</b>
---	-----------

<b>4. QUOI? L'entreprise au cœur du transfert .....</b>	<b>22</b>
<b>5. QUI? Les différents cas de figure .....</b>	<b>24</b>
5.1. Le cas général .....	24
5.2. Le transfert vers une personne physique .....	24
5.3. Le transfert d'une entreprise familiale .....	24
<b>6. COMMENT? Une rencontre .....</b>	<b>26</b>
6.1. Deux projets se rencontrent .....	26
6.2. La préparation du cédant .....	28
6.3. La préparation du repreneur .....	30

<b>Section 3. Les acteurs du repreneuriat (Thierno Bah, Julien De Freyman et Sonia Boussaguet) .....</b>	<b>32</b>
--	-----------

<b>7. Le cédant (Thierno Bah) .....</b>	<b>32</b>
7.1. Pourquoi le cédant transmet-il son entreprise? .....	32
7.2. Quels sont les freins expliquant la difficulté des dirigeants à transmettre? .....	32

<b>8. Le repreneur</b> (Julien de Freyman) .....	<b>34</b>
8.1. Quel est le portrait-robot du repreneur d'entreprise? .....	34
8.2. Qu'est-ce qui motive les repreneurs d'entreprise? .....	34
<b>9. Les salariés en place</b> (Sonia Boussaguet) .....	<b>36</b>
9.1. Pourquoi les salariés sont des parties prenantes critiques? .....	36
9.2. Quelles sont les réactions des salariés face au changement de dirigeant? .....	36
<b>Section 4. L'écosystème entrepreneurial</b> (Nathalie Lameta et Jean-Pierre Boissin) ...	<b>38</b>
10. L'écosystème entrepreneurial de l'intermédiation de la cession et de la reprise d'entreprise .....	38
11. Le rôle des acteurs de l'écosystème entrepreneurial dans le processus de reprise d'entreprise .....	40
<b>Partie 2</b>	
<b>La technicité du repreneuriat</b>	
<b>Section 5. Le retrait du cédant</b> (Marie-Josée Drapeau et Thierno Bah) .....	<b>44</b>
12. La décision de sortie entrepreneuriale (Marie-Josée Drapeau) .....	44
13. Le travail de deuil (Thierno Bah) .....	46
<b>Section 6. Les questions juridiques et fiscales</b> (Karine Le Rudulier) .....	<b>48</b>
14. Le cadre juridique de la transmission d'entreprises .....	48
15. Le contrat de vente de l'entreprise: le respect du droit des contrats entre les acteurs .....	50
16. La cession ou vente du fonds de commerce (FDC) .....	52
17. La cession d'une société .....	54
18. La donation de l'entreprise (entreprise individuelle ou société) .....	56
19. Un cas de reprise avec un FBO ( <i>family buy out</i> ) .....	58
<b>Section 7. Les points sensibles de valorisation et de financement</b> (Ingrid Bellettre et Jean-Pierre Boissin) .....	<b>60</b>
20. L'évaluation stratégique du modèle économique de la cible .....	60
20.1. Contexte de l'évaluation financière d'entreprise .....	60
20.2. Évaluation stratégique du modèle économique de l'entreprise cible ....	62
21. Évaluation financière du modèle économique de la cible .....	64
21.1. Valorisation patrimoniale de la cible .....	64
21.2. Valorisation classique de rentabilité .....	66
21.3. Valorisation de rentabilité par les multiples .....	66

22. Les grandes lignes du financement et du LBO .....	68
22.1. Financement et création d'une holding .....	68
22.2. Flux économiques post-reprise .....	68
<b>Section 8. Le théâtre des négociations (Thierry Lamarque) .....</b>	<b>70</b>
23. Les acteurs de la pièce de théâtre et les cinq tables de négociation .....	70
24. La manifestation des émotions lors des pourparlers .....	72
25. Les dix facteurs-clés de succès des négociations .....	74
<b>Section 9. Les paradoxes de l'entrée en fonction (Nihel Jabri) .....</b>	<b>76</b>
26. Le processus d'entrée dans l'entreprise .....	76
27. Les enjeux contradictoires de la phase d'entrée dans l'entreprise .....	78
27.1. Les enjeux sociaux .....	78
27.2. Les enjeux managériaux .....	80
27.3. Les enjeux liés aux ressources .....	82
<b>Section 10. Les « faux pas » du repreneur (Alain Meiar et Thierry Verstraete) ....</b>	<b>84</b>
28. Sur la difficulté à se représenter l'entreprise reprise .....	84
29. Construire une représentation de l'entreprise reprise s'appuyant sur celle qu'en a le cédant .....	86
30. Le cas de la reprise de l'entreprise ATP révélant la notion de faux pas ...	88
31. Définition du faux pas .....	90
32. Le business model (BM) pour partager la représentation de l'entreprise ...	92
<b>Section 11. La légitimité entrepreneuriale (Julien de Freyman et Sonia Boussaguet) ...</b>	<b>94</b>
33. Le processus de légitimation du repreneur .....	94
<b>Section 12. Le mentorat (Dorian Boumedjaoud) .....</b>	<b>96</b>
34. Le mentorat, un levier stratégique tout au long du processus de reprise .....	96

### Partie 3

## La diversité du reprenariat

<b>Section 13. Reprendre en équipe (Catherine Thévenard-Puthod) .....</b>	<b>100</b>
35. Qu'est-ce qu'une équipe de reprise? .....	100
35.1. Définition .....	100
35.2. Les différents types d'équipe de reprise .....	102
36. La constitution des équipes de reprise .....	104

<b>37. Caractéristiques des équipes de reprise et difficultés de fonctionnement</b>	<b>106</b>
37.1. Les difficultés classiques de fonctionnement des équipes de reprise	106
37.2. Les facteurs d'influence de la qualité de fonctionnement des équipes de reprise	108
<b>38. La reprise en équipe : intérêt, risques et conseils</b>	<b>110</b>

## **Section 14. Reprendre sous forme de création de SCOP**

(Marie-Christine Barbot-Grizzo) ..... **112**

<b>39. Caractéristiques des reprises en Scop</b>	<b>112</b>
39.1. Contexte	112
39.2. Qu'est-ce qu'une Scop ?	112
<b>40. Les processus de reprise en Scop</b>	<b>114</b>
40.1. Achat des parts sociales	114
40.2. Gestion des transferts patrimonial et managérial	114
<b>41. Les étapes clés de la reprise en SCOP</b>	<b>116</b>
<b>42. Les avantages des reprises en SCOP</b>	<b>118</b>
<b>43. Les facteurs clés de succès des SCOP</b>	<b>120</b>
43.1. Relations entre les acteurs	120
43.2. Gestion du processus de reprise	120
<b>44. Les freins à la reprise en SCOP</b>	<b>122</b>
44.1. Les parties prenantes	122
44.2. Cas particulier des entreprises défaillantes	122

## **Section 15. Reprendre avec un fonds d'investissement (Martine Story) ... 124**

<b>45. Taxinomie des fonds de capital transmission</b>	<b>124</b>
45.1. Types et natures des fonds	124
Les LBO primaires ou secondaires	124
Les fonds indépendants, captifs ou publics	124
45.2. Différentes familles de LBO	126
45.3. Modalités d'interventions	126
Les seuils de valorisation	126
La position capitalistique	126
La spécialisation sectorielle	128
La spécialisation géographique	128
La durée de détention des participations	128
Le niveau d'intervention	128
La valeur ajoutée	128

<b>46. Intérêts et risques pour le repreneur .....</b>	<b>130</b>
46.1. Intérêts de faire appel à des fonds .....	130
46.2 Points de vigilance .....	130

## Partie 4

### Le reprenariat familial, y aller ou pas ?

#### **Section 16. Reprendre une entreprise familiale**

(Anaïs Angelucci, Marine Falize et Marie Mahieu) .....	<b>134</b>
--	------------

47. Le reprenariat du point de vue de la Next Gen .....	134
48. La décision de reprendre l'entreprise familiale .....	136
49. Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? .....	138
50. Un premier levier : le passage de relais du savoir .....	140
51. Un second levier : le passage de relais de l'avoir .....	142
52. Un troisième levier : le passage de relais du pouvoir .....	144
53. Le reprenariat familial, derniers conseils .....	146

#### **Section 17. Reprendre l'entreprise familiale en tant que femme**

(Christina Constantinidis et Audrey Missonier) .....	<b>148</b>
--	------------

54. Les murs invisibles de la succession : comprendre les freins à la reprise d'entreprise familiale par les femmes .....	148
55. La construction sociale du genre : un cadre explicatif des inégalités dans la reprise d'entreprise familiale .....	150
56. Transformer les entreprises familiales pour les rendre plus inclusives : un changement à plusieurs niveaux .....	152

Références bibliographiques .....	155
-----------------------------------	-----

Biographie des auteurs .....	159
------------------------------	-----