

EELab Publications

Octobre 2024 - #4

Pour une approche écosystémique de la transmission-reprise

Les rapports sur la transmission-reprise se suivent et se ressemblent (Dombre-Coste, 2015 ; Boumedjaoud, Cloutier et Messegem, 2019 ; Canévet, Cardon et Rietmann, 2022). Ils mettent en lumière un même constat inquiétant : d'une part une augmentation du nombre d'entreprises à céder et d'autre part un manque de repreneurs. Certaines études considèrent qu'il y aurait 700 000 entreprises à reprendre dans les 10 ans (Canévet, Cardon et Rietmann, 2022) dont une très large majorité des TPE/PME et ETI. Pour résoudre ce problème complexe, l'approche retenue a souvent été analytique voire technique. Les outils juridiques et fiscaux comme le pacte Dutreil contribuent à relever ce défi. Pour autant, la solution passe par une approche renouvelée que l'on pourrait qualifier d'écosystémique. L'objectif de ce nouveau numéro d'*EE Lab Publications* est de mieux comprendre l'écosystème de la transmission-reprise.

Méthodologie

Étude auprès du réseau professionnel Transmipro animé par la CCI Hérault. Entretiens et observations réalisés de janvier à mars 2024.

Catégorie d'acteurs	Exemples d'acteurs	Nb entretiens
Professions réglementées	Notaires, Experts comptables, Avocats	6
Organismes de financement	Banquiers, conseils en financement	6
Cabinet de conseil	Cabinet de conseil	1
Accompagnants généralistes et spécialistes	Chambre de commerce, Union régionale des sociétés coopératives et participatives	4
Consultants privés	Conseils indépendants, Intermédiaire Immobilier	4
Total		21

Les travaux ont eu tendance à se focaliser à un niveau micro en se centrant sur le processus sous l'angle du cédant ou du repreneur. L'enjeu est de mieux prendre en considération le contexte en caractérisant cet écosystème ou ce sous-écosystème. Pour se faire, nous nous sommes basés sur une étude auprès d'un réseau animé par la CCI Hérault, Transmipro. Ce réseau créé initialement par la CCI du Gard, repris par la CCI de l'Hérault il y a 14 ans, fédère aujourd'hui plus d'une cinquantaine de professionnels de la transmission-reprise (notaires, avocats, experts-comptables, banquiers, assureurs, intermédiaires, cabinets de conseils, etc.).

Les résultats montrent comment se structure l'écosystème de la transmission-reprise et les avantages que l'on peut tirer d'une approche écosystémique. Cette étude nous permet de formuler des propositions utiles pour les décideurs politiques et plus largement pour l'ensemble des acteurs de l'écosystème de la transmission-reprise.

Structuration de l'écosystème de la transmission-reprise

La notion d'écosystème, largement utilisée dans le champ de l'entrepreneuriat, peut se révéler utile pour mieux comprendre le contexte de la transmission-reprise. Nous proposons de définir l'écosystème de la transmission-reprise comme un système ouvert comprenant une diversité d'acteurs en interaction et de facteurs contribuant à créer les conditions sociales, culturelles et matérielles à la dynamique repreneuriale dans un territoire (Messegem, 2021). Une analyse multi-niveaux de cet écosystème (Theodoraki et Messegem, 2017) permet de mettre en lumière trois niveaux caractérisés par des logiques d'action différentes :

Niveau micro Logique entrepreneuriale

Il réunit les acteurs directement concernés par l'opération de transfert, c'est-à-dire les cédants, les repreneurs et tous les individus et organisations directement impactés par l'opération de transfert (famille, salariés, parties prenantes directes de l'entreprise). Ils contribuent par leurs actions, leurs stratégies à l'aboutissement du processus repreneurial.

Niveau méso Logique de marché

Il associe les acteurs qui accompagnent l'opération de transfert, qui sont concernés par la satisfaction de leur client et l'aboutissement de l'opération. Celle-ci aura des répercussions sur leurs propres affaires. Les relations entre ces acteurs peuvent être de nature coopérative.

Niveau macro Logique Institutionnelle

Ce dernier niveau regroupe les acteurs qui créent les conditions pour favoriser et accompagner la dynamique repreneuriale dans un territoire. Ils sont concernés par les retombées sociétales et territoriales de l'opération de transfert (conservation des emplois, croissance, pérennité d'un savoir-faire, etc.). Ils contribuent à l'animation et la gouvernance de cet écosystème.

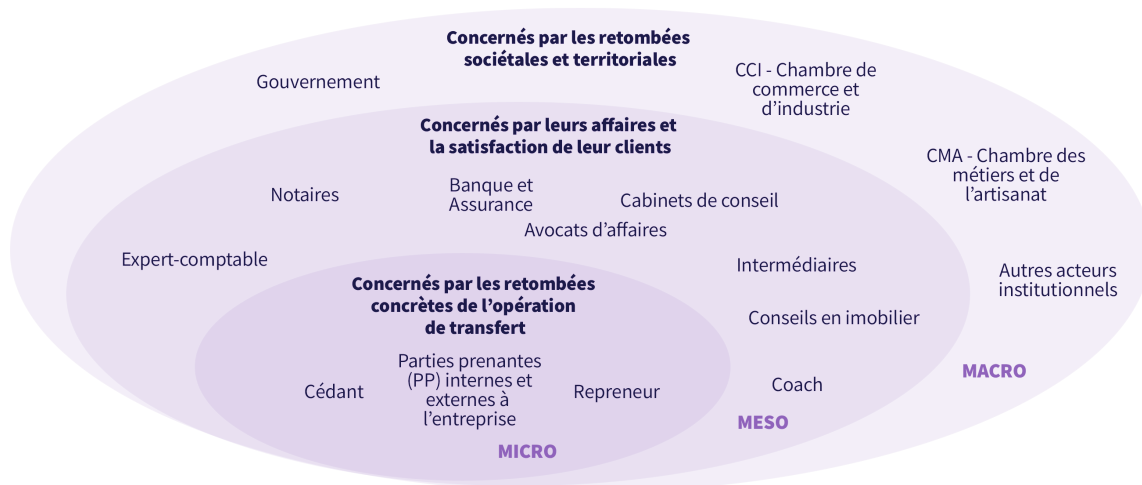


Figure 1 . Représentation de l'écosystème de la transmission d'entreprise

Dynamique relationnelle entre les sous-écosystèmes

Une autre façon de représenter l'écosystème de la transmission-reprise est de mettre en lumière les sous-écosystèmes qui le composent. Messegheem et Cloutier (2023) proposent de définir le sous-écosystème entrepreneurial : « comme un sous-système localisé, constitué d'attributs matériels, sociaux et culturels, ouvert et en interaction avec d'autres sous-écosystèmes constitutifs de l'écosystème entrepreneurial, porté par un groupe d'acteurs contribuant à la dynamique entrepreneuriale. » (p. 147). Chaque sous-écosystème est caractérisé par une logique d'action et une identité propre aux acteurs qui le composent. La logique d'action fait référence aux pratiques, stratégies et comportements adoptés par les acteurs pour atteindre leurs objectifs. L'identité fait référence aux valeurs partagées, aux objectifs communs et à la culture spécifique de ce sous-ensemble d'acteurs.

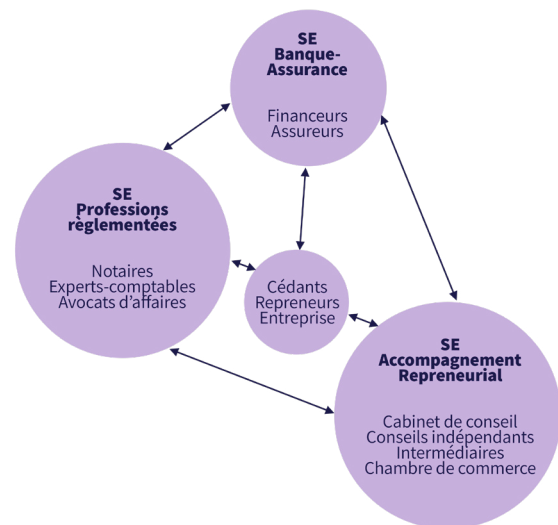


Figure 2 . Principaux sous-écosystèmes de l'écosystème de la transmission d'entreprise

Un sous-écosystème peut ainsi être vu comme une communauté plus restreinte au sein de l'écosystème, ayant ses propres caractéristiques distinctes et modes d'interaction. Dans le cas de l'écosystème de la transmission-reprise, il est possible de distinguer trois principaux sous-écosystèmes (SE) :

- **Le SE des professions règlementées** : il regroupe des acteurs caractérisés par une expertise professionnelle et une exclusivité dans la réalisation de certaines tâches. Il existe de fortes interactions entre ces acteurs, exception faite des cabinets de conseils bien installés et identifiés sur la place qui ont déjà en interne l'ensemble des services juridiques et d'expertise-comptable et ne font que rarement appel à d'autres professions règlementées.
- **Le SE Banque-Assurance** : les acteurs de ce SE contribuent au financement au sens large des opérations de transfert et à leur sécurisation financière.
- **Le SE Accompagnement Repreneural** : il associe des structures d'accompagnement généralistes ou spécialisées qui peuvent intervenir tout au long du processus de transfert.

Rôle d'intermédiation dans l'écosystème de la transmission-reprise

Notre étude met en lumière le rôle d'intermédiation joué par la CCI et son caractère déterminant dans l'organisation de l'écosystème de la transmission-reprise. À travers une animation fondée sur la mise en place de cas pratiques, les professionnels des différents sous-écosystèmes travaillent en inter-professionnalité sur des cas fictifs de transfert. L'analyse a permis de mettre en avant trois principaux bénéfices du réseau : cognitif (apprentissage, partage de représentation), relationnel (confiance) et structurel (agilité et réactivité).

- **Bénéfices cognitifs** : Cette simulation grande nature favorise l'apprentissage des acteurs et ainsi une montée en compétences : « *Ça permet quand même d'avoir des échanges avec un niveau technique qui est quand même un peu plus élevé que ce qu'on peut avoir dans une formation qui restera assez généraliste et de premier niveau (Expert-comptable)* ».

- **Bénéfices relationnels** : Elle facilite les échanges entre les professionnels et augmente ainsi la confiance : « *Il nous est arrivé sur des dossiers de connaître les conseillers de la partie adverse car ils étaient adhérents de TransmiPro, dans ce cas-là cela facilite les relations humaines et donc le traitement du dossier (Conseil indépendant)* ».

- **Bénéfices structurels** : Elle favorise enfin une meilleure réactivité et agilité dans l'accompagnement : « *un des*

avantages de ce réseau c'est l'agilité qu'on gagne, parce qu'on a l'habitude de travailler ensemble et on a une meilleure réactivité des échanges qui sont simplifiés et fluidifiés (Avocat) ». In Fine, cela peut favoriser un meilleur accompagnement de l'opération de transfert tant du côté repreneur que du côté cédant.

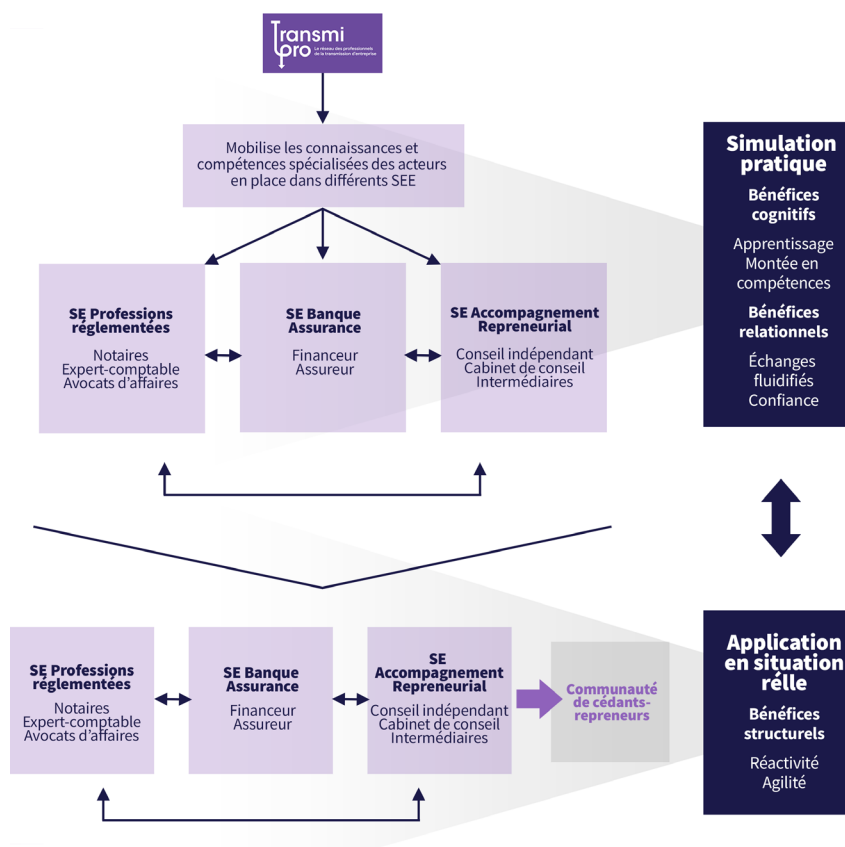


Figure 3 . Bénéfices du réseau

Propositions

1. Pour une stratégie écosystémique de la transmission-reprise

La transmission-reprise reste encore abordée sous un angle analytique en se centrant sur des outils ou des dispositifs. Développer une stratégie écosystémique au niveau national et au niveau des territoires est une voie pour mieux appréhender la complexité du processus de transmission-reprise. Mieux comprendre et développer cet écosystème apparaît donc comme un préalable pour relever les défis à venir en termes de transmission-reprise.

2. Pour une intermédiation des sous-écosystèmes de la transmission-reprise

Nos travaux invitent à retenir une lecture en termes de sous-écosystèmes et incitent à favoriser les relations entre eux. La compréhension des spécificités de chacun d'entre eux est une condition pour faciliter les relations et aboutir à des compromis acceptables pour chacune des parties prenantes impliquées dans le processus de transfert. Des réseaux comme Transmipro facilitent les interactions entre les sous-écosystèmes et contribuent ainsi à un meilleur accompagnement de l'opération de transfert. Ce rôle d'intermédiation doit être incarné par un acteur perçu comme légitime par toutes les parties prenantes en raison de son leadership, de sa neutralité et de son expertise.

3. Pour une meilleure prise en compte de la communauté de chefs d'entreprise-repreneurs

L'application de la notion d'écosystème entrepreneurial au domaine de la transmission-reprise doit conduire à placer au cœur les cédants et repreneurs. La gouvernance de cet écosystème ne doit pas être top-down mais plutôt horizontal en associant les sous-écosystèmes et la communauté des chefs d'entreprises. Dans des réseaux comme Transmipro une place doit être réservée au représentant de cette communauté pour mieux tenir compte de leurs attentes mais aussi pour capitaliser sur leur expérience en tant que cédant ou repreneur.

Ce qu'il faut retenir

Les résultats de cette étude soulignent l'intérêt de développer une approche écosystémique de l'accompagnement de la transmission-reprise. La lecture en termes de sous-écosystèmes montre que cet écosystème est caractérisé par des logiques d'action différentes mais qui peuvent être conciliées grâce à un travail d'intermédiation proposé par des réseaux comme Transmipro.

L'approche originale développée par ce réseau qui consiste à travailler sur des cas fictifs (ou réels) et à favoriser l'apprentissage croisé présente de nombreux bénéfices en termes cognitifs, structurels et relationnels pour toutes les parties prenantes du processus de transfert.

Pour transposer cette expérience dans d'autres territoires, cela suppose d'identifier des acteurs légitimes en raison de leur leadership, de leur neutralité et de leur expertise. L'enjeu est également macro en développant une stratégie écosystémique au plan national et régional et micro en associant davantage les communautés de dirigeants à l'animation et la gouvernance de cet écosystème de la transmission-reprise.

Bibliographie

- BOUMEDJAOUD, D., CLOUTIER, L. & MESSEGHEM, K. (2019). *Regards des repreneurs sur la reprise d'entreprise : le cas des lauréats de Réseau Entreprendre* (rapport LabEx Entreprendre). Montpellier, LabEx Entreprendre.
- DESCHAMPS, B. (2018). Évolution de la connaissance autour des pratiques de transmission-reprise réalisées par les personnes physiques : vers le concept de transfert d'entreprise. *Revue de l'entrepreneuriat*, 17(3-4), p. 189-213.
- CANÉVET, M., CARDON, R., & RIETMANN, O. (2022). *Reprendre pour mieux entreprendre dans nos territoires* (Rapport d'information n° 33, 2022-2023). Sénat. Déposé le 7 octobre 2022.
- DOMBRE-COSTE, L. (2015). *Favoriser la transmission d'entreprise en France*. Rapport au ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique.
- MESSEGHEM, K. & CLOUTIER, L. (2023). Évolution des écosystèmes entrepreneuriaux : Pour un triptyque configurationnel. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2023(HS2), p. 141-175.
- MESSEGHEM, K. (2021). *10 idées clés sur l'accompagnement entrepreneurial*, EMS.
- THEODORAKI, C. & MESSEGHEM, K. (2017). Exploring the entrepreneurial ecosystem in the field of entrepreneurial support: a multi-level approach. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 31(1), p. 47-66.

Ont réalisé cette étude

Sophie Casanova et Karim Messeghem

Les auteurs remercient Sylvie Fardin et l'ensemble des personnes interrogées dans le cadre de cette étude. Ils sont également reconnaissants à Yvan Martel, qui les a assistés dans la collecte des données, ainsi qu'à Montpellier Management.

Cette recherche, financée par le Labex Entreprendre, bénéficie d'une aide de l'État gérée par l'Agence Nationale de la Recherche au titre du programme Investissements d'Avenir portant la référence ANR-10-LABX-11-01.

Retrouvez les activités de l'Entrepreneurial Ecosystem Lab : <https://eeLab.fr>

