

Transmettre-Reprendre une entreprise : une opportunité d'avenir

10 leviers stratégiques pour faire de la transmission-reprise un moteur de croissance

Un rapport présenté par Edmond de La Panouse
Membre élu de la CCI Paris Île-de-France
Novembre 2025



Remerciements

Ce rapport a été réalisé dans le cadre des travaux du groupe Transmission–Reprise de la CCI Paris Île-de-France, composé des membres élus suivants : Paola Fabiani, Nordine Jafri, Didier Kling, Michel Laurent, Joëlle Lellouche, Edmond de La Panouse, Laurent Pfeiffer, Sylvie Salinié, Annick Schwebig, Corine Vieillemard et Sophie Vissac. La coordination des travaux a été assurée par Françoise Arnaud-Faraut, accompagnée de Branka Berthoumieux et de Marc Canaple, experts de la CCIR.

Le groupe de travail tient à exprimer sa reconnaissance à Maître Mathieu Le Tacon, avocat associé au cabinet Delsol, à Michel Deprez, associé gérant d’UI Investissement, ainsi qu’à Gabriel Strauss, conseiller Reprise-Transmission à la CCI Paris Île-de-France, pour la qualité de leurs contributions et de leur expertise. Il remercie également Monsieur Dominique Restino, Président de la CCI Paris Île-de-France et Co-Président du Totem Transmission de CCI France, pour l’éclairage précieux qu’il a apporté aux réflexions menées.

Les analyses et propositions formulées dans le présent document n’engagent pas les personnes auditionnées.

Sommaire

SYNTHÈSE	4
INTRODUCTION	7
PROPOS LIMINAIRES	10
1^{ER} DÉFI : CRÉER UN ÉCOSYSTÈME VERTUEUX AUTOUR DE LA TRANSMISSION-REPRISE	16
A - OBJECTIVER LES RÉALITÉS DU MARCHÉ PAR UNE MEILLEURE CONNAISSANCE DES DONNÉES STATISTIQUES ET ÉCONOMIQUES	17
B - VALORISER L’IMAGE DE LA TRANSMISSION-REPRISE	18
C - PROMOUVOIR L’ESPRIT DE REPRENEURIAT DANS LA FORMATION	18
1) Dans l’enseignement secondaire général	19
2) Dans l’enseignement secondaire professionnel	20
3) Dans l’enseignement supérieur	20
D - STRUCTURER LES FILIÈRES INDUSTRIELLES ET DU PATRIMOINE VIVANT	21
E - METTRE EN PLACE DES LEVIERS FINANCIERS DÉDIÉS	22
1) Créer de nouveaux leviers d’investissement dédiés à la reprise d’entreprise	22
2) Proposer une garantie bancaire aux repreneurs d’entreprise sous conditions	23
F - ENCOURAGER LE REPRENEURIAT AU FÉMININ	24
G - RENFORCER L’ACCÈS À UNE INFORMATION FINANCIÈRE FIABLE POUR LE REPRENEUR	25
1) Inciter le repreneur à préparer les aspects financiers de son opération	26
2) Mieux accompagner le repreneur dans ses démarches pour trouver les financements nécessaires à la reprise	26
2ND DÉFI : STRUCTURER LA TRANSMISSION-REPRISE POUR EN FAIRE UN MOTEUR DE RÉUSSITE ENTREPRENEURIALE	28
A – AMÉLIORER LA DIFFUSION DE L’INFORMATION AUPRÈS DES CÉDANTS ET DES REPRENEURS	29
1) Pérenniser la « Mission Reprise » qui rassemble les principaux acteurs nationaux de la transmission-reprise	29
2) Créer un point d’entrée unique dématérialisé consacré à la transmission – reprise	30
B – CONSTRUIRE UN PARCOURS D’ACCOMPAGNEMENT STRUCTURÉ ET AMBITIEUX	30
C – PROFESSIONNALISER LES ACTEURS DE LA TRANSMISSION-REPRISE ET LES SENSIBILISER AUX MODALITÉS SPÉCIFIQUES DE REPRISE INTERNE	36
1) Déployer au niveau national les programmes de formation ou « form-action » des repreneurs de la CCI Paris Île-de-France	36
2) Insuffler un esprit d’ouverture au repreneuriat tout au long de la vie via la formation professionnelle	38
3) Ouvrir aux cédants des programmes d’accompagnement personnalisés	40
4) Faciliter les mécanismes de reprise interne salariale et familiale	41
POUR ALLER PLUS LOIN	45

Synthèse

La CCI Paris Île-de-France a identifié 10 leviers stratégiques à prioriser pour renforcer la dynamique de la transmission-reprise et en faire un outil de pérennité et de développement des entreprises.

Ils se déclinent autour de deux principaux défis à relever :

- Le premier, sur le plan macroéconomique, s’attache à créer, autour de la transmission-reprise, un écosystème vertueux permettant de fluidifier le changement de main des entreprises ;
- Le second, dans une approche microéconomique, consiste à structurer davantage la transmission-reprise autour du triptyque : informer, accompagner et professionnaliser les cédants comme les repreneurs.

1^{ER} DÉFI : CREER UN ÉCOSYSTÈME VERTUEUX AUTOUR DE LA TRANSMISSION-REPRISE

1) Objectiver les réalités du marché

Pour mieux comprendre les enjeux de la transmission-reprise, il est essentiel de mettre en place, au niveau national, des outils permettant de mesurer ce marché. Il convient également d’affiner les données statistiques disponibles dans les territoires afin d’évaluer précisément l’impact de ces opérations sur les emplois directs et indirects.

2) Valoriser l’image de la transmission-reprise

La transmission-reprise doit être pleinement intégrée dans les politiques publiques de développement économique. Des campagnes de communication, à la fois nationales et régionales, doivent être menées pour en faire un élément incontournable de la vie des entreprises et du parcours entrepreneurial.

3) Promouvoir l’esprit de repreneuriat dans la formation

Il est nécessaire d’introduire une culture économique et entrepreneuriale dans les cursus scolaires afin que l’esprit d’entreprise devienne une composante essentielle de l’enseignement. La création d’une option « Entrepreneuriat » au baccalauréat renforcerait cette dynamique. De même, les étudiants des filières professionnelles doivent être sensibilisés à la création et à la reprise d’entreprise. Pour aller plus loin, des incubateurs doivent être déployés afin d’accompagner les porteurs de projets et leur permettre d’acquérir une posture entrepreneuriale, en intégrant la reprise d’entreprise parmi les opportunités proposées.

4) Structurer les filières industrielles et du patrimoine vivant

Il est indispensable de mettre en place une démarche proactive de vigilance, d’anticipation et de formation pour préserver les activités stratégiques. Les repreneurs qui contribuent à la souveraineté industrielle, à la relocalisation ou au « fabriqué en France » doivent bénéficier d’un accompagnement financier. La transmission des savoir-faire dans les entreprises du patrimoine vivant doit être anticipée, notamment en préparant le renouvellement des personnes clés avant leur départ à la retraite. Enfin, il faut encourager les TPE à privilégier la transmission plutôt que la cessation d’activité, par exemple via des reprises groupées.

5) Mettre en place des leviers financiers dédiés

Pour faciliter la reprise, des financements complémentaires aux dispositifs traditionnels doivent être développés, tels que le financement participatif (crowdfunding) ou les plateformes spécialisées, en ciblant les TPE/PME selon leur activité ou leur localisation. Il est également nécessaire d’apporter des garanties supplémentaires aux financeurs engagés dans la préservation des emplois et des savoir-faire, et de réfléchir à des financements adaptés à des publics spécifiques comme les jeunes ou les salariés. En outre, la Banque de France devrait prévoir une alerte systématique lors d’une transmission afin de prendre en compte la phase d’investissement dans la cotation des entreprises. Avant toute modification de cette cotation, un rendez-vous avec le dirigeant devrait être imposé pour lui permettre d’expliquer sa situation.

6) Encourager le repeneuriat au féminin

Le repeneuriat féminin doit être considéré comme une opportunité pour renforcer la diversité, la pérennité et l’innovation dans le tissu économique. Cela passe par un accompagnement ciblé (mentorat, coaching), un accès facilité au financement (fonds dédiés, garanties spécifiques), la valorisation de parcours inspirants, la sensibilisation dès l’orientation professionnelle et l’intégration dans les cursus de formation. France Travail pourrait également être mobilisé pour identifier un vivier de femmes susceptibles de reprendre une entreprise.

7) Renforcer l’accès à une information financière fiable

Il est nécessaire de concevoir un fonds documentaire fiable en matière financière, accessible en ligne et construit en partenariat avec les banques et les experts de la reprise. Une meilleure communication sur les aides et les programmes de prêts doit être assurée. Enfin, les repreneurs doivent être accompagnés pour anticiper l’ensemble des frais liés à l’acquisition, y compris ceux liés à leur formation, et pour trouver les financements nécessaires.

2ND DÉFI : STRUCTURER LA TRANSMISSION-REPRISE POUR EN FAIRE UN MOTEUR ENTREPRENEURIAL

8) Améliorer la diffusion de l’information

Il est recommandé de créer un organe national de réflexion regroupant des acteurs de l’accompagnement, les administrations, les collectivités, les parlementaires, les organismes consulaires, ainsi que des repreneurs et des cédants. Par ailleurs, un portail unique dédié à la transmission-reprise doit être mis en place. Ce point d’entrée dématérialisé faciliterait l’accès à l’information, aux formations, aux aides financières et aux dispositifs de mise en relation entre cédants et repreneurs.

9) Construire un parcours d’accompagnement structuré

Une base de données nationale des cédants et repreneurs doit être développée, en s’appuyant sur Transentreprise. Il est nécessaire de déployer un socle national tout en laissant place à des initiatives régionales. Cet écosystème doit favoriser les rencontres entre cédants et repreneurs, proposer des parcours efficaces, informer sur les dispositifs existants, inciter à l’accompagnement et utiliser les réseaux professionnels pour rompre l’isolement et partager les bonnes pratiques. Les CCI doivent être positionnées comme acteur central et tiers de confiance dans ce processus.

10) Professionaliser les acteurs et sensibiliser à la reprise interne

Les futurs repreneurs doivent être informés des formations certifiantes disponibles au sein notamment des réseaux consulaires et incités à intégrer le développement de leurs compétences dans le plan de financement de la reprise. Les cédants devraient pouvoir bénéficier d’un accompagnement financé selon des critères liés à la préservation de l’activité ou des emplois.

Enfin, il est essentiel d’accompagner les dirigeants dans la transmission à un collaborateur en garantissant la continuité de l’activité, en identifiant et en formant les potentiels internes, en prévoyant des embauches en amont si nécessaire, et en mettant en place un plan de reprise avec un partenaire financier associé dès le début.

Pour les entreprises familiales, une formation spécifique doit être développée et des outils de gouvernance adaptés mis en place : administrateur indépendant, holding familiale, charte et conseil de famille, ainsi qu’une formation progressive des jeunes générations.

Introduction

Environ 500 000 entreprises devraient être cédées d’ici les 10 prochaines années¹, dans un contexte de vieillissement des dirigeants et de manque de repreneurs. Il y a donc urgence à agir pour lever les obstacles culturels, psychologiques voire législatifs et réglementaires à la transmission-reprise et lui donner un nouvel élan sur l’ensemble du territoire et *a fortiori* en Île-de-France, au regard de son poids économique.

La reprise est tout aussi importante que la création de nouvelles entreprises, surtout si elle permet de redonner du souffle. Aussi, il convient de placer, dans les discours publics, le repreneur au même niveau que le créateur d’entreprise.

Considérant que le nerf de la guerre est dans la préservation des petites activités et dans leur maintien dans les territoires, la CCI Paris Île-de-France a souhaité donner priorité à la problématique de la transmission-reprise des TPE et PME.

Quels sont les éléments d’une transmission réussie ? L’anticipation, la modernisation permanente de l’activité et l’agilité du chef d’entreprise, à savoir s’adapter aux mutations économiques, sont des facteurs primordiaux. C’est aussi l’identification le plus en amont possible d’un repreneur potentiel parmi ses enfants, ses salariés, ses clients, ses concurrents, pour préserver l’activité, l’emploi et les savoir-faire ; enjeux majeurs de la transmission.

Transmettre, reprendre, c’est se projeter dans le futur. C’est sans doute pourquoi, et tous les professionnels de la cession/reprise l’observent, la transmission des entreprises en France est une opération délicate et complexe du fait de l’imbrication d’une multitude de facteurs qui s’agrègent : psychologie et culture du chef d’entreprise, gestion patrimoniale, forte instabilité et complexité de la fiscalité, attitude des banques, aversion au risque, d’un côté ; conscience d’un monde en mutation avec de nouvelles opportunités parfois difficiles à appréhender de l’autre. Certes, il ne s’agit pas de chercher à sauver à tout prix des secteurs dont on sait qu’ils sont ou seront obsolètes, mais de sensibiliser les entrepreneurs aux transformations de leur cœur de métier. Libérer les énergies, favoriser la pérennité des entreprises et, au-delà, l’emploi, les faire croître, autant de défis au cœur de la problématique de la transmission d’entreprise.

¹ Voir Théma n° 30, juin 2025, Direction générale des Entreprises (DGE).

Dès lors, face à un marché protéiforme, aux réalités plurielles, la question d’une stratégie unique d’ensemble en faveur de la transmission-reprise d’entreprise en France connaît une acuité particulière. Prenant acte de cette problématique et s’inscrivant dans le prolongement de nombreux rapports publics, la « mission Reprise » lancée en juillet 2025 par la ministre Louwagie et poursuivie par son successeur, Serge Papin², entend œuvrer en ce sens en France³. Tout récemment, dans une lettre ouverte adressée au Premier ministre, une centaine d’entrepreneurs français appellent l’État et les collectivités locales à se mobiliser en faveur des reprises d’entreprise pour repositionner la France comme « une grande nation industrielle et entrepreneuriale » au travers de la création d’un élan massif en faveur de la reprise d’entreprise⁴.

Quelle définition de la transmission-reprise ?

La transmission-reprise d’entreprise n’est pas toujours abordée sous le même angle. Un changement de vocable apparaît dans le milieu de la recherche universitaire en faveur du terme « transfert d’entreprise »⁵. Cette expression englobe ainsi des situations plus larges que la seule notion juridique ou économique de transmission et couvre au-delà du simple transfert patrimonial, le transfert de savoirs (valeurs, culture d’entreprise...) et de savoir-faire (talents, compétences...).

Pour ce rapport, le terme transmission s’entend des opérations à titre gratuit (donations) et à titre onéreux (cession à des tiers ou, en interne, aux salariés ou membres de la famille). Sont donc visées les transmissions et les cessions regroupées sous les termes transmission-reprise, pour appréhender le volet repreneur. Cette approche permet d’intégrer à cette étude la croissance externe qui consiste, pour un dirigeant, à reprendre une entreprise déjà existante afin de développer son activité : nouveaux savoir-faire et nouveaux marchés... La croissance externe peut constituer un accélérateur de croissance par rapport à la croissance organique. En effet, acquérir une société existante permet de s’appuyer sur une activité déjà développée, un savoir-faire et ainsi gagner du temps. Les nouvelles compétences acquises lors de ce rachat sont un plus. Pour Dominique Restino⁶, Président de la CCI Paris Île-de-France, « *la reprise d’entreprise est une opportunité formidable, trop méconnue, qui offre de nombreux avantages.* »

Démythifier l’acte de transmettre, souvent perçu comme la fin d’une vie professionnelle, pour en faire un projet d’entreprise est dans ce contexte, un objectif primordial. En tant qu’acteur essentiel de la transmission d’entreprise, la CCI Paris Île-de-France (CCIR) souhaite promouvoir les actions et bonnes pratiques qu’elle a développées sur le terrain et préconiser des réformes. Le fil conducteur est l’accompagnement des cédants et repreneurs dans un véritable « parcours de croissance ».

² Ministre des Petites et moyennes entreprises, du Commerce, de l’Artisanat et du Tourisme et du Pouvoir d’achat depuis le 12 octobre 2025.

³ La Direction générale des Entreprises (DGE) pilote cette nouvelle mission, pensée comme un véritable réseau national de la transmission-reprise. Baptisée « Mission Reprise », elle réunit les principaux acteurs du domaine (chambres consulaires, réseaux professionnels, institutions financières et organismes d’accompagnement). Sa vocation : développer une culture du repreneuriat et proposer des solutions opérationnelles pour lever les obstacles. Quatre groupes de travail sont mis en place (sensibilisation et formation ; appariement offre-demande ; freins fiscaux, réglementaires et financiers ; animation territoriale et coordination). Ces groupes se sont réunis dès septembre 2025.

⁴ « *Bâtissons la Repreneur Nation* » : des entrepreneurs appellent l’Etat à sauver les PME en danger », Tribune collective, 13 septembre 2025, Le Journal du Dimanche.

⁵ Voir en ce sens les échanges au sein du 16^e Congrès International francophone en Entrepreneuriat et PME, qui s’est tenu à Lyon, les 25 et 26 octobre 2022.

⁶ Dominique Restino a participé à l’atelier « La reprise d’entreprise, une alternative à la création », événement #BIG2025 organisé par BPI France, le 23 septembre 2025.

C’est pourquoi, un groupe de travail (GT) dédié à la transmission–reprise composé de membres élus de la CCI Paris Île-de-France et d’experts a été créé. En s’appuyant sur leur retour d’expérience, ce groupe propose des recommandations concrètes aux pouvoirs publics pour faire de la transmission-reprise un moteur de croissance.

Renforcer l’attractivité des territoires pour attirer des repreneurs, préserver les activités clés et les emplois associés, homogénéiser une offre de service en matière de transmission-reprise sur le plan national sont autant de défis à relever. **La CCI Paris Île-de-France a identifié 10 leviers stratégiques à prioriser pour renforcer la dynamique de la transmission-reprise et en faire un outil de pérennité et de développement des entreprises.**

1. **Objectiver les réalités du marché** par une meilleure connaissance des données statistiques et économiques.
2. **Valoriser l’image de la transmission-reprise**, en la positionnant comme une voie d’avenir et de développement.
3. **Promouvoir l’esprit de entrepreneuriat dans la formation**, notamment dans les établissements scolaires et universitaires.
4. **Structurer les filières industrielles et du patrimoine vivant**, pour faciliter leur pérennité et leur transmission.
5. **Mettre en place des leviers financiers dédiés**, tels des fonds d’investissement adaptés aux enjeux du entrepreneuriat.
6. **Encourager le entrepreneuriat au féminin**, en levant les freins et en valorisant les parcours inspirants.
7. **Renforcer l’accès à une information financière fiable**, afin de sécuriser les projets de reprise.
8. **Améliorer la diffusion de l’information** auprès des cédants et des repreneurs, afin de leur permettre une meilleure compréhension des dispositifs et mécanismes existants.
9. **Construire un parcours d’accompagnement structuré et ambitieux**, pour soutenir les cédants et les repreneurs dans chaque étape de leur projet.
10. **Professionnaliser les acteurs de la transmission-reprise** et les sensibiliser aux modalités spécifiques de reprise interne, qu’elle soit familiale ou salariale.

Ces leviers s’articulent autour de **deux principaux défis** :

- **Le premier, sur le plan macroéconomique, s’attache à créer, autour de la transmission–reprise, un écosystème vertueux permettant de fluidifier le changement de main des entreprises ;**
- **Le second, dans une approche microéconomique, consiste à structurer davantage la transmission-reprise. Informer, accompagner et professionnaliser les cédants comme les repreneurs, les inciter à anticiper l’opération de transmission-reprise sont les étapes incontournables pour faire de la transmission-reprise un moteur de réussite entrepreneuriale.**

Cette présentation permet de mesurer l’ampleur et la diversité des enjeux à relever, tout en soulignant les opportunités pour l’avenir du tissu économique. Au préalable, des propos liminaires dressent un panorama de la transmission d’entreprise avec un focus francilien.

Propos liminaires

Transmission et reprise d’entreprise en Île-de-France : construire l’avenir

La transmission et la reprise d’entreprise sont des leviers essentiels pour la vitalité économique et sociale de nos territoires, particulièrement en Île-de-France, région qui concentre 30 % du PIB national. Face au vieillissement des dirigeants et à la hausse des défaillances, il est plus que jamais nécessaire de dynamiser la culture de la transmission afin de préserver les emplois, les savoir-faire et l’attractivité de notre tissu entrepreneurial.

Un panorama riche et diversifié

La transmission d’entreprise recouvre une grande diversité de situations : de la boulangerie familiale transmise à un enfant au cabinet de conseil repris par un salarié ou cédé à un tiers. Dans l’industrie, la montée d’un fonds au capital permet parfois de redéployer l’activité. Chaque projet est unique, influencé par la taille, l’activité, la localisation de l’entreprise, le profil du repreneur et les objectifs poursuivis. Deux grandes voies s’offrent aux dirigeants : la transmission à titre gratuit (donation, succession) et la transmission à titre onéreux (vente, cession de titres). L’accompagnement par des experts et réseaux spécialisés, comme les CCI ou Transentreprise⁷, est un atout précieux pour réussir ces opérations.

Un marché contrasté, marqué par la confidentialité

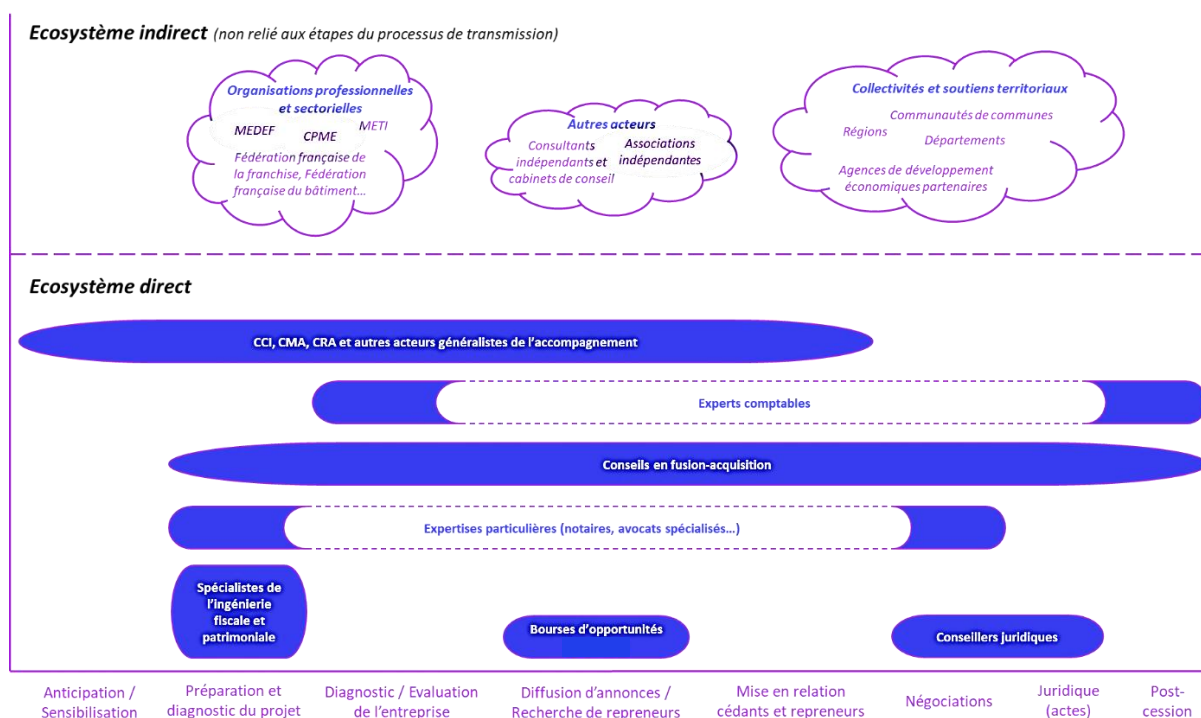
Le marché de la transmission est composé d’un « marché caché », où la confidentialité est primordiale, et d’un « marché ouvert », plus visible mais moins volumineux. Par exemple, la majorité des transmissions familiales ou internes (reprise par un salarié) se font dans la discrétion, sans annonce publique. À l’inverse, les plateformes comme Transentreprise, Fusacq ou Cession PME recensent les offres accessibles à tous, mais celles-ci ne représentent qu’une minorité des transactions. Les TPE et PME, qui forment la quasi-totalité du tissu économique, nécessitent un accompagnement spécifique pour surmonter le déficit d’information et valoriser leur potentiel.

⁷ [Transmission/Reprise d'Entreprises - Transentreprise](#)

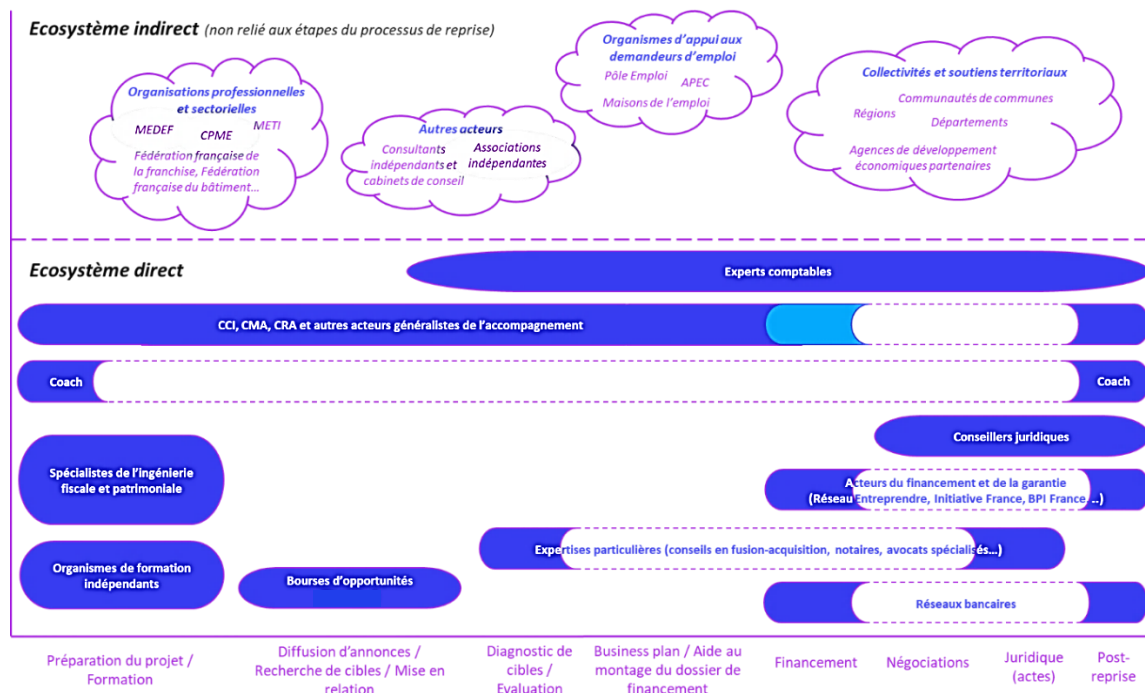
Cartographie de l’écosystème d’accompagnement à la transmission-reprise d’entreprise

Pour compléter ce panorama, une cartographie systémique de l’accompagnement à la transmission et à la reprise d’entreprise est présentée ci-dessous. Elle éclaire le contexte de l’accompagnement à la transmission–reprise en repositionnant les acteurs les uns par rapport aux autres, au regard de leur expertise, et en les situant dans leur environnement concurrentiel et coopératif.

Cartographie schématique de l’écosystème de l’accompagnement à la transmission d’entreprise



Cartographie schématique de l’écosystème de l’accompagnement à la reprise d’entreprise



©CCI Paris Île-de-France

12

Focus : des enjeux majeurs pour l’Île-de-France

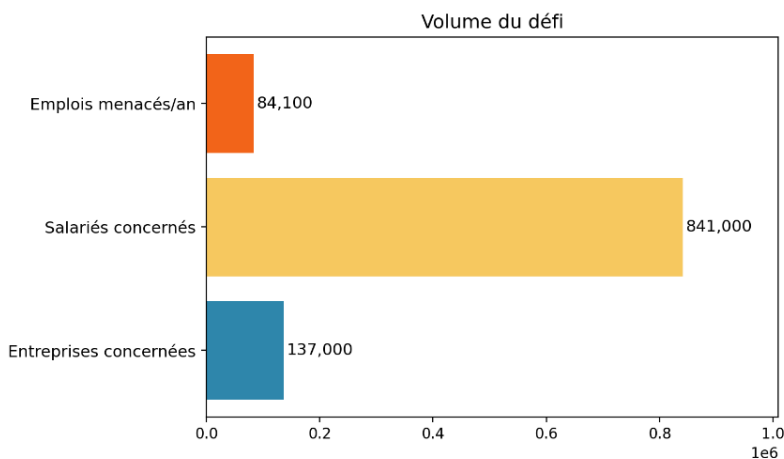
Les chiffres du CROCIS⁸ illustrent l’ampleur du défi à relever pour les 10 prochaines années :

- **137 000 entreprises** employant au moins un salarié sont dirigées par une personne de 55 ans ou plus, et seront donc concernées par la transmission ou la cession à moyen ou long terme ;
- **841 000 salariés** travaillent dans ces entreprises, ce qui signifie que 84 100 emplois sont potentiellement menacés de disparaître chaque année dans la région si ces entreprises ne trouvent pas de repreneur, sur une période de 10 ans ;
- **321 000 entrepreneurs indépendants sans salarié** atteindront l’âge de la retraite dans les 10 prochaines années, dont une part importante de micro-entrepreneurs qui ne seront pas concernés par la transmission (ces entreprises n’étant pas cessibles) ;
- **70 % des transmissions se font sur le « marché caché »** (transmissions familiales, internes, ou via réseau), **et 30 % sur le marché ouvert** (plateformes, annonces publiques) ;
- **58 % des cessions** sont motivées par le départ à la retraite du chef d’entreprise ;
- **32 % des entreprises** sont dirigées par un entrepreneur âgé de 55 ans ou plus ;
- **7 entreprises à transmettre sur 10** sont des entreprises de service (71,1 %), suivies par le commerce (14,7 %), la construction (9,8 %) et l’industrie (4,1 %) ;
- **79,4 % des entreprises franciliennes** sont sans salarié ; parmi celles dont le dirigeant a 55 ans ou plus, **70,1 % n’ont pas de salarié** et **24,2 % ont entre 1 et 9 salariés**.

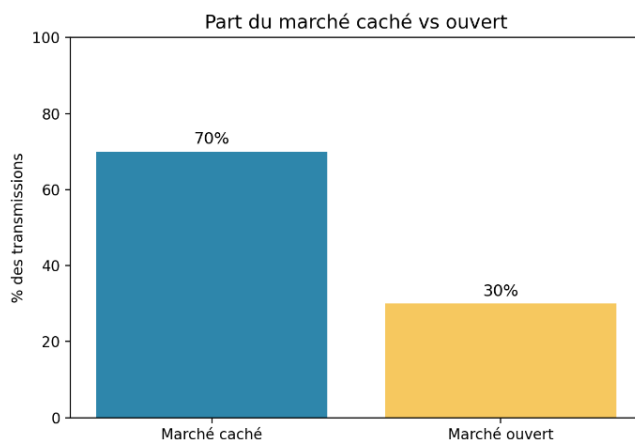
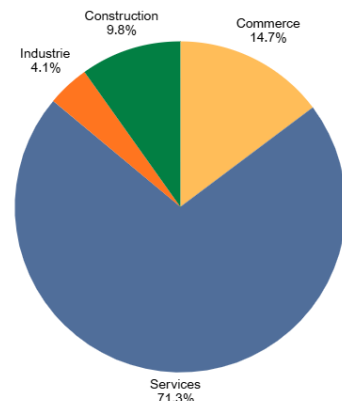
⁸ Panorama 2023 de la cession-reprise d’entreprise en Île-de-France, CROCIS, novembre 2023

Infographie synthétique des chiffres clés de la transmission d'entreprise en Île-de-France, basée sur les données du CROCIS

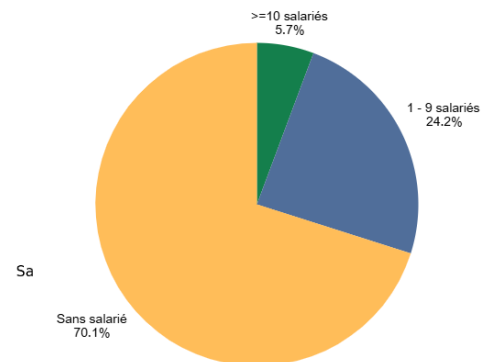
Chiffres clés de la transmission d'entreprise en Île-de-France



Répartition sectorielle des entreprises à transmettre



Entreprises à transmettre (dirigeants 55+)



©CCI Paris Île-de-France

La transmission des commerces constitue une problématique à part

La transmission des commerces appelle une réflexion particulière au regard des enjeux en œuvre.

D’une part, il existe davantage de commerces à céder que de repreneurs potentiels. Cette tendance s’accroît au fil des ans, les jeunes entrepreneurs préférant se tourner vers la création d’un e-commerce plutôt que vers la reprise d’un commerce physique. Comme beaucoup de régions, l’Île de France est durement touchée par cette tendance et la vacance commerciale y progresse inexorablement⁹, induisant des difficultés d’attractivité des communes concernées.

D’autre part, la transmission d’un commerce se heurte aux attentes parfois contradictoires. Le cédant est soucieux de céder son activité (le fonds) et, bien souvent, le local commercial (les murs ou le bail), dans un souci patrimonial, en vue de la retraite par exemple ; alors que le repreneur est souvent plus motivé par l’emplacement de la boutique que par la reprise de l’entreprise en elle-même.

Les freins à lever pour une transmission réussie

Plusieurs catégories d’obstacles sont mises en exergue dans les enquêtes conduites auprès des dirigeants. Les freins à la transmission relèvent ainsi de différentes origines : psychologiques, économiques, techniques, matériels, réglementaires... Certains sont propres au cédant ou à l’entreprise, d’autres au repreneur, d’autres relèvent enfin d’éléments conjoncturels extérieurs et tous se conjuguent parfois dans une dynamique négative. Il convient donc d’apporter des clés de compréhension pour les identifier très en amont de l’opération de transmission, afin de mettre en place les conditions d’un écosystème le plus favorable possible. **Ces obstacles peuvent être surmontés grâce à une mobilisation collective et à une préparation adaptée :**

- **Psychologiques** : Les freins psychologiques sont prépondérants ; refus de se projeter, difficulté à passer le relais, auto-censure, image dévalorisée de la transmission, peur pour un salarié de devenir dirigeant et d’en assumer les responsabilités... **Il est essentiel de valoriser la transmission comme une étape positive et porteuse de sens, d’accompagner le cédant dans sa réflexion sur l’avenir et le repreneur dans le changement de positionnement induit par la reprise, notamment pour les « primo-repreneurs ».**
- **Financiers** : Difficultés à obtenir des financements, par exemple pour un jeune salarié souhaitant reprendre l’entreprise. **Des solutions existent, notamment via des dispositifs d’accompagnement et de financement adaptés.**
- **Transfert de savoir-faire** : Certaines activités, très liées à la personne du dirigeant, nécessitent un effort particulier pour transmettre les compétences et pérenniser l’entreprise.
- **Conjoncture économique** : Les crises successives et les transitions (numérique, écologique, énergétique) complexifient la valorisation et la transmission. Un commerçant hésitera à vendre en période d’inflation, espérant une amélioration de sa marge avant de céder.
- **Appariement cédant/repreneur** : Inadéquation entre l’offre et la demande, déséquilibre régional, difficulté à trouver le bon profil. Par exemple, en Île-de-France, il y a plus de cédants que de repreneurs. **L’élargissement des recherches et la valorisation de profils diversifiés sont des leviers à activer.**

⁹ Voir « Les maires franciliens face à la mutation rapide du commerce de centre-ville », Les Echos, 22 octobre 2025.

- **Déficit d’information et de préparation** : Manque de temps, complexité administrative et fiscale. Le dirigeant tarde trop souvent à se préparer à la transmission, pensant qu’il est « trop tôt », **alors qu’une préparation de 3 à 5 ans est recommandée.**
- **Freins territoriaux** : Zones blanches, déficit de services publics, déséquilibres régionaux. Une entreprise située dans une zone rurale peut avoir du mal à attirer un repreneur faute de services ou de transports.
- **Freins juridiques et fiscaux** : Complexité des montages, coût fiscal, obligation d’information des salariés. Par exemple, un dirigeant hésite à transmettre en raison des droits de mutation ou de la complexité du schéma juridique.

Or, malgré la création de nombreux dispositifs d’aide (mise en relation, accompagnement, financement), ceux-ci restent encore trop méconnus. Il est donc crucial de renforcer la visibilité et l’accessibilité de ces outils pour accompagner efficacement les dirigeants et les repreneurs.

*
* *

Un message porteur d’envie : transmettre-reprendre une entreprise, une opportunité à saisir !

La transmission d’entreprise est une formidable opportunité de renouvellement, d’innovation et de croissance. Elle permet de préserver l’emploi, de valoriser les savoir-faire et d’assurer la pérennité des entreprises. En mobilisant l’ensemble des acteurs, en valorisant la diversité des parcours et en levant les freins, la transmission-reprise doit être vue comme un véritable moteur de développement pour l’Île-de-France et au-delà.

Ensemble, faisons de la transmission d’entreprise un projet enthousiasmant, porteur d’avenir et créateur de valeur pour tous !

Pour que ce message devienne réalité, il faut relever deux défis : d’une part favoriser un écosystème vertueux de la transmission-reprise et d’autre part, inciter les cédants et repreneurs à anticiper l’opération et à se professionnaliser en utilisant les outils développés, notamment par le réseau des CCI.

Pour fluidifier le changement de main des entreprises et transformer la transmission-reprise en opportunité économique, il convient de mettre en place les conditions d’un écosystème vertueux et porteur.

Les axes structurants suivants constituent les fondations de cette dynamique renouvelée autour de la transmission-reprise :

- **Objectiver les réalités du marché par une meilleure connaissance des données statistiques et économiques.**
- **Valoriser l’image de la transmission-reprise**, en la positionnant comme une voie d’avenir et de développement.
- **Promouvoir l’esprit de repreneuriat dans la formation**, notamment dans les établissements scolaires et universitaires.
- **Structurer les filières industrielles et du patrimoine vivant**, pour faciliter leur pérennité et leur transmission.
- **Mettre en place des leviers financiers dédiés**, tels des fonds d’investissement adaptés aux enjeux du repreneuriat.
- **Encourager le repreneuriat au féminin**, en levant les freins et en valorisant les parcours inspirants.
- **Renforcer l’accès à une information financière fiable**, afin de sécuriser les projets de reprise.

A - OBJECTIVER LES RÉALITÉS DU MARCHÉ PAR UNE MEILLEURE CONNAISSANCE DES DONNÉES STATISTIQUES ET ÉCONOMIQUES

La transmission est une étape de la vie des entreprises plus difficile à cerner et souvent moins bien documentée que la création ou la disparition. L’absence de données agrégées au niveau national des opérations de transmission–reprise reste une des problématiques du sujet.

Dès lors, pour obtenir une vision d’ensemble du marché de la transmission, il convient d’appréhender les données émanant des différents acteurs de l’accompagnement à la transmission. Dans un esprit comparatif entre le territoire d’implantation de l’entreprise et le national, il serait opportun d’avoir des outils de mesure du marché de la transmission pour obtenir des données statistiques communes et accessibles, basés sur une diversité de critères allant au-delà de la seule référence à l’âge du dirigeant.

PROPOSITION

Organiser au niveau national des outils de mesure du marché de la transmission-reprise.

Confier à l’INSEE et autres services de l’Etat une mission de collecte de données, s’appuyant sur des définitions communes de ce que recouvre ce marché et pouvant servir de référence en la matière.

Affiner les données statistiques disponibles au niveau des territoires pour mesurer l’impact de la transmission-reprise sur les emplois directs et indirects.

B – VALORISER L’IMAGE DE LA TRANSMISSION-REPRISE

La reprise d’entreprise est régulièrement perçue comme une modalité secondaire d’accès à l’entrepreneuriat, moins valorisante que la création. Parallèlement, transmettre ou céder son entreprise est bien souvent assimilé à l’arrêt de l’activité. Or, il faut **chasser de l’imaginaire collectif l’association d’idée entre cession d’entreprise et fin d’activité professionnelle ou mauvaise situation de l’entreprise**. Bien au contraire, la transmission peut s’envisager comme un **parcours de croissance** dans lequel s’inscrivent des chefs d’entreprises de plus en plus jeunes. C’est une nouvelle dynamique à construire pour donner un élan positif à la transmission d’entreprise.

Tout comme il est rare d’exercer un seul métier tout au long de sa vie, il est probable que l’on soit amené à diriger plusieurs entreprises. **Un changement de paradigme devrait s’imposer : on peut transmettre tout au long de sa vie d’entrepreneur et ainsi multiplier les activités**. Il conviendrait de renforcer et de positiver l’image de la transmission–reprise et, au même titre, le « repreneuriat », pour débloquer le passage à l’acte et intégrer la transmission comme un élément normal de la vie de l’entreprise. Une campagne de communication ciblée devrait être déployée sur le plan national comme régional, en s’inspirant de la campagne mise en œuvre ces dernières années par l’artisanat¹⁰.

Tout en prenant acte de la récente décision du Premier ministre d’annoncer des restrictions budgétaires en matière de communication étatique, la CCI Paris Île-de-France considère comme prioritaire une action en matière de transmission-reprise.

PROPOSITION

La transmission-reprise doit être promue comme une alternative crédible à la création d’entreprise :

- Intégrer la transmission-reprise dans les politiques publiques de développement économique.
- Promouvoir des campagnes de communication nationales et régionales faisant de la transmission-reprise un élément clé de la vie des entreprises et du parcours de croissance des entreprises.

C – PROMOUVOIR L’ESPRIT DE REPRENEURIAT DANS LA FORMATION

À l’instar de ce qui existe pour la création d’entreprise, il est urgent de sensibiliser les jeunes en formation au repreneuriat. Transmettre une culture économique et entrepreneuriale est indispensable pour leur donner des capacités d’initiative et de créativité, les inciter à monter des projets, mais aussi à reprendre des entreprises. Qu’il s’agisse de création ou de reprise d’entreprise, il y a une communauté de valeurs et une même dynamique à favoriser.

Pour répondre à cet objectif, la CCI Paris Île-de-France suggère d’acculturer dès le plus jeune âge les élèves en intégrant un parcours « entrepreneuriat » tout au long de la scolarité, dans le champ de l’enseignement secondaire général, professionnel et supérieur.

¹⁰ [L’artisanat, Première entreprise de France](#)

1) Dans l’enseignement secondaire général

L’entrepreneuriat ou l’esprit d’entreprise ne s’enseigne pas au sens strict de « transfert de connaissances » ou de « référentiel de formation », mais doit plutôt être impulsé par la mise en pratique, par l’exemple, par la rencontre avec des professionnels. Il convient donc de parler plutôt d’animation, de sensibilisation ou d’accompagnement, que véritablement d’enseignement.

Malgré des progrès récents, notamment l’intégration au collège et au lycée de stages de découverte en entreprise, l’entreprise est encore peu et/ou mal connue du milieu éducatif français public et fait parfois encore l’objet de préjugés ou d’images déformées.

Dans ce contexte, la référence à « l’esprit d’entreprise » comme une composante incontournable de l’enseignement émerge peu à peu en France. Les initiatives se développent, les supports pédagogiques sont plus performants, la volonté des représentants du monde économique est réelle. Cependant, ces initiatives rencontrent leurs limites :

- Peu d’intégration dans les programmes ;
- Initiatives basées sur le volontariat des enseignants et des entreprises ;
- Absence de régulation entre les différents dispositifs, qui parfois se chevauchent ;
- Multiplicité des dispositifs et insuffisante coordination des acteurs.

Une réflexion devrait être initiée pour renforcer l’acculturation au monde économique. Cette initiative préparerait les lycéens au travail en équipe et à la conduite d’un projet tout en favorisant l’accès à l’autonomie. Elle offrirait également l’intérêt d’établir un lien entre différentes compétences complémentaires, comportementales, humaines ou transversales ou *soft skills* (savoir / savoir-faire / savoir-être) et donnerait aux jeunes une vision sur différents métiers.

PROPOSITION

Développer, dans les cursus scolaires et en particulier à partir de la classe de seconde générale, la culture et la connaissance de l’économie et du monde de l’entreprise pour faire de l’esprit d’entreprise une composante incontournable de l’enseignement.

Il conviendrait d’inscrire dans les programmes des cours optionnels d’économie d’entreprise dans les filières générales dès la seconde, intégrant les différentes initiatives existantes. Afin que ce parcours puisse être pleinement efficace, des professionnels du monde de l’entreprise pourraient intervenir dans les classes.

Créer une option « entrepreneuriat » au baccalauréat

Aujourd’hui, plusieurs options sont proposées aux lycéens pour l’épreuve du bac telles que « arts plastiques », « cinéma audiovisuel », « théâtre », « langues anciennes », « langues régionales » ... Dans ce cadre, une option portant sur « l’entrepreneuriat » pourrait être ajoutée.

Pour la mettre en œuvre, les lycéens pourraient travailler sur un projet de leur choix à présenter aux épreuves du baccalauréat, avec l’accompagnement pédagogique d’un professeur référent chargé d’identifier un projet réalisable dans la durée impartie.

2) *Dans l’enseignement secondaire professionnel*

L’enseignement professionnel, longtemps consacré à l’apprentissage d’un métier a négligé l’aspect entrepreneuriat. **Là encore, une réflexion devrait être menée pour intégrer des modules entrepreneuriat et repreneuriat dans tous les contenus de l’enseignement professionnel (lycées professionnels et CFA). Ces modules concerneraient toutes les étapes de la vie d’une entreprise, de sa création à sa disparition.**

PROPOSITION

Sensibiliser les étudiants du secteur professionnel à l’esprit d’entreprise : création et reprise.

3) *Dans l’enseignement supérieur*

Dans l’enseignement supérieur, l’accompagnement des jeunes diplômés est une priorité. Ils sont souvent porteurs d’idées, de projets de création et ont besoin d’y être formés. À cet égard, **l’exemple des incubateurs d’entreprise¹¹ est un modèle qui doit être largement développé.** L’incubateur permet, en effet, de rassembler en un même lieu les savoirs et les contacts nécessaires au succès du lancement de l’entreprise. **Ces incubateurs devraient aussi permettre de traiter les projets de reprise d’entreprise afin d’apporter aux étudiants un vivier d’entreprises à reprendre et à développer.**

Par ailleurs, il serait intéressant de tisser des liens entre des étudiants porteurs de projets entrepreneuriaux et les CCI afin de leur offrir un accompagnement privilégié et personnalisé.

PROPOSITION

Déployer des incubateurs pour permettre à des étudiants porteurs de projet d’acquérir une posture entrepreneuriale. Au sein de ces incubateurs, ouvrir les projets à la reprise d’entreprise.

Renforcer les liens entre les étudiants porteurs de projets et le réseau des CCI.

¹¹ Par exemples : **ESSEC Ventures**, l’incubateur de l’ESSEC, a permis la création, depuis 2009, de 340 entreprises, avec un taux de survie à 5 ans de 72 %. 252 projets de créations d’entreprises ont été accompagnés, et 70 M € ont été levés en fonds propres par les startups incubées. 64 projets d’entreprises sont actuellement incubés sur le campus de Cergy-Pontoise. De même **Blue Factory de l’ESCP** propose un accompagnement personnalisé aux porteurs de projets. **L’HEC Paris** collabore avec **Station F** pour soutenir les startups, offrant un programme d’incubation sur mesure.

D - STRUCTURER LES FILIÈRES INDUSTRIELLES ET DU PATRIMOINE VIVANT

Préserver les filières industrielles et les entreprises du patrimoine vivant¹², pour garantir leur bon fonctionnement et leur continuité dans le temps appelle une vigilance particulière.

Pour mémoire, **créé en 2005 dans le cadre de la loi en faveur des PME, le label Entreprise du Patrimoine Vivant (EPV)** a pour objectif de distinguer des entreprises françaises aux savoir-faire artisanaux et industriels d’excellence et d’éviter la disparition de talents économiques et culturels d’exception, trop souvent menacés. Attribué pour une période de cinq ans, ce label rassemble des fabricants attachés à la haute performance de leur métier et de leurs produits. **Il apporte aux entreprises labellisées une médiatisation nationale et internationale et favorise leur développement.**

Pour en bénéficier, les entreprises doivent répondre à différents critères de patrimoine économique, de maîtrise de techniques traditionnelles ou de haute technicité, d’ancrage géographique ancien ou d’une grande notoriété. Près de 1 400 entreprises ont été labellisées à ce jour. Ces prestigieuses maisons représentent actuellement plus de 63 000 emplois et un chiffre d’affaires cumulé annuel d’environ 14 milliards d’euros. Ces entreprises savent allier tradition et innovation pour développer une activité durable et assurer la transmission de leur savoir-faire.

Pour autant, il faut veiller à ne pas reproduire dans 10 ou 15 ans la situation critique de certains secteurs (comme le textile en France) où le savoir-faire a disparu alors que des entreprises veulent relocaliser leur production. Il convient d’**adopter une démarche spécifique pour anticiper la nature des activités à préserver et avoir une veille sur les EPV.**

C’est pourquoi, **trois axes d’action** devraient être privilégiés :

- **Inventorier les filières clés à préserver ;**
- **Mettre en place une démarche de vigilance, d’anticipation, d’accompagnement et de formation des activités à préserver et inscrire cette démarche dans le temps ;**
- **Motiver les TPE à vendre plutôt que de cesser l’activité en privilégiant une transmission entrepreneuriale, au travers notamment d’une reprise groupée.**

PROPOSITION

Mettre en place une démarche de vigilance, d’anticipation, d’accompagnement et de formation des activités à préserver.

Accompagner financièrement les repreneurs d’entreprise qui participent à la souveraineté ou à la relocalisation de filière ou au « Fabriqué en France » par exemple.

Préparer les repreneurs aux spécificités des entreprises du patrimoine vivant : penser très en amont à renouveler les personnes qui partiront à la retraite et qui sont détentrices d’un savoir-faire majeur pour l’entreprise.

Motiver les TPE à vendre plutôt qu’à cesser l’activité en privilégiant une transmission entrepreneuriale, au travers notamment d’une reprise groupée.

¹² [Le label « Entreprise du Patrimoine Vivant » \(EPV\), quels avantages pour votre entreprise ? Ministère de l’Économie des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique](#)

E - METTRE EN PLACE DES LEVIERS FINANCIERS DÉDIÉS

Le besoin de développer et de recapitaliser certaines zones économiques du territoire français est crucial. Malgré les 39 milliards d’euros levés en 2024 par le capital-investissement, les fonds peinent à répondre aux besoins des petites entreprises, notamment celles à faible croissance ou rentabilité modérée. Les opérations de LBO classiques ciblent les entreprises à fort potentiel, excluant de nombreuses TPE ou les petites PME. Les exigences de rentabilité des fonds limitent leur capacité à intervenir sur des projets à impact territorial mais à faible rendement. Les banques, de plus en plus prudentes, réduisent leur exposition au risque, limitant l’accès au crédit pour les repreneurs.

Aussi, il conviendrait d’ouvrir une réflexion pour permettre des leviers de financements complémentaires aux financements traditionnels de la reprise d’entreprise qui cibleraient des PME, TPE ou des commerces selon des critères d’activité ou de situation géographique.

Cette évolution permettrait de :

- **Palier les freins liés au financement ;**
- **Soutenir certains secteurs d’activité clés pour le pays en vue de renforcer la souveraineté nationale ;**
- **Assurer une continuité d’activité et une relation de confiance entre l’entreprise et ses parties prenantes, notamment à destination des commerces de proximité ;**
- **Préserver des activités patrimoniales ou historiques.**

22

1) **Créer de nouveaux leviers d’investissement dédiés à la reprise d’entreprise**

- **Financement participatif (*crowdfunding*) et plateformes de financement**

L’épargne disponible est importante et la volonté d’investir dans des projets à impact social ou environnemental se développe fortement chez les particuliers, preuve en est la multiplication des plateformes de financement participatif.

C’est pourquoi, les plateformes de financement participatif (*crowdfunding*) peuvent être utilisées pour financer les petites entreprises et les commerces de proximité, en permettant à de nombreux petits investisseurs de contribuer à des projets spécifiques. Une voie serait d’envisager la création de plateformes de financement participatif (*crowdfunding*) dédiées par secteur, afin de faciliter le financement de projets locaux et de renforcer la solidarité entre professionnels d’une même activité.

- **Créer un fonds d’investissement dédié**

Si le recours au capital-investissement (*private equity*)¹³ est fréquemment utilisé pour les PME structurées d’une certaine taille, on pourrait imaginer des poches de financement en « equity » permettant de reprendre des TPE dont le maintien est étroitement lié à un bassin économique. Lorsque celles-ci seraient matures, elles rachèteraient leurs actions. **Un fonds spécialisé soutenu par le réseau des CCI pourrait ainsi être un levier opportun pour préserver des activités clés et sauver des entreprises.**

¹³ Pour mémoire, intervenir dans le capital-investissement (*private equity*) est possible en investissant directement dans le capital d’une entreprise ou à travers un fonds spécialisé, solution la plus fréquente.

Dans cette hypothèse, pour certaines zones géographiques, il conviendrait de faciliter la cession, notamment des pas de porte, par un système de prise en charge du montant du fonds de commerce repris par un fonds dédié. Celui-ci agirait comme une sorte de « fonds tampon » à échelonnement long, afin d’éviter les zones d’érosion commerciales des centres-villes. Cela permettrait de conserver les facteurs de commercialité des communes, surtout dans les zones rurales confrontées à la désertification des commerces.

2) **Proposer une garantie bancaire aux repreneurs d’entreprise sous conditions**

Il s’agirait de garantir l’emprunt auprès des banques sous conditions que le repreneur s’engage dans une démarche de développement économique et à la préservation des emplois et des savoir-faire associés à l’entreprise reprise sur son territoire.

PROPOSITION

Permettre des leviers de financements complémentaires aux financements traditionnels (financement participatif et plateformes de financement) qui cibleraient des PME/TPE ou des commerces selon des critères d’activité ou de situation géographique.

Apporter une garantie supplémentaire aux acteurs du financement qui s’engagent dans une démarche de développement économique, de préservation des emplois et/ou des savoir-faire sur leur territoire.

Réfléchir à des financements adaptés à des publics spécifiques : jeunes, salariés.

23

3) **Prendre en considération la phase de transmission-reprise dans la cotation Banque de France**

Il apparaît pertinent de recenser, au niveau de la Banque de France, les entreprises transmises afin d’ajuster leur cotation au regard de cette phase de transition sensible. Il est important d’apporter ainsi une souplesse au nouveau dirigeant qui reprend une entreprise, laquelle adaptation viendrait au soutien du démarrage de ce qui doit être considéré comme une « nouvelle activité » de l’entreprise acquise.

PROPOSITION

Prévoir une alerte systématique de la Banque de France en cas de transmission, afin que la situation des entreprises transmises -en phase d’investissement- soit prise en compte dans leur cotation.

En tout état de cause, imposer un rendez-vous avec le dirigeant avant toute modification de la cotation afin qu’il puisse s’expliquer sur sa situation.

F – ENCOURAGER LE REPRENEURIAT AU FÉMININ

Selon une étude de la DGE, publiée en 2024, moins de 10 % des reprises d’entreprise sont réalisées par des femmes¹⁴. Ces dernières sont sous-représentées dans la chaîne entrepreneuriale, notamment dans les secteurs industriels et techniques. Pour autant, les femmes micro-entrepreneuses affichent une meilleure pérennité à trois ans que leurs homologues masculins (+6 points), ce qui témoigne d’une gestion rigoureuse et durable.

Le manque de modèles féminins dans le monde de la reprise freine l’identification et l’ambition entrepreneuriale. Mais au-delà, d’autres obstacles sont soulevés parmi lesquels :

- Un accès au financement plus difficile pour les femmes, notamment en phase de reprise, et une plus grande difficulté psychologique à engager leur trésorerie personnelle ;
- Un manque de sensibilisation à l’entrepreneuriat dans l’entourage féminin (seulement 19 % des femmes se disent concernées, contre 27 % des hommes) ;
- Des offres d’accompagnement peu adaptées aux besoins spécifiques des femmes repreneuses ;
- Des stéréotypes persistants sur les secteurs « masculins » et les rôles de direction ;
- Une faible visibilité des parcours féminins de reprise, ce qui limite l’effet d’entraînement.

Les femmes sont une opportunité pour la reprise d’entreprise et il est donc indispensable de créer un environnement favorable et stimulant pour les accompagner dans cette étape, en s’inspirant des pistes de réflexion suivantes :

Renforcer l’accompagnement ciblé

Il s’agit de développer des programmes de mentorat entre femmes cheffes d’entreprise et repreneuses et d’adapter les outils d’accompagnement (diagnostics, formations, coaching) aux spécificités des parcours féminins.

Faciliter l’accès au financement

Une voie serait de créer des fonds dédiés ou des garanties spécifiques pour les femmes repreneuses et de sensibiliser les banques et investisseurs à la rentabilité des entreprises dirigées par des femmes.

Valoriser les rôles modèles

Il faudrait communiquer davantage sur les parcours de réussite féminines dans la reprise d’entreprise et poursuivre l’intégration des femmes dans les réseaux de repreneurs, les organisations professionnelles et les instances de gouvernance économique.

Agir dès l’orientation professionnelle

Il convient d’encourager les femmes à s’orienter vers des secteurs porteurs et à envisager la reprise comme une voie de carrière et, comme on l’a vu, d’intégrer le repreneuriat dans les programmes d’enseignement supérieur, en lien avec les enjeux de diversité.

¹⁴ [L’entrepreneuriat tend à se féminiser, DGE, mars 2024](#)

PROPOSITION

Faire du repreneuriat au féminin une opportunité pour renforcer la diversité, la pérennité et l’innovation dans le tissu économique français, en développant les actions suivantes :

- Renforcer l’accompagnement ciblé : mentorat, coaching, outils adaptés ;
- Faciliter l’accès au financement : fonds dédiés, garanties spécifiques, chèques conseils ;
- Valoriser des parcours inspirants : exemples de réussite via les réseaux féminins et les organisations professionnelles ;
- Agir dès l’orientation professionnelle : sensibilisation, formation, intégration dans les cursus de formation ;
- Associer France Travail pour identifier un vivier de femmes susceptibles de reprendre une entreprise.

G - RENFORCER L’ACCÈS À UNE INFORMATION FINANCIÈRE FIABLE POUR LE REPRENEUR

La reprise d’entreprise implique des enjeux financiers majeurs pour le repreneur comme pour le cédant. Le prix, les conditions d’achat et le financement sont déterminants : une mauvaise anticipation peut compromettre le projet.

25

Le repreneur doit anticiper la préparation de son acquisition en s’appuyant sur des experts et en élaborant un plan de reprise intégrant ses besoins de financement. Il doit négocier l’achat tout en préservant des marges pour développer l’entreprise.

Pour faciliter ces opérations, des dispositifs d’assouplissement des prêts ou garanties peuvent soutenir des projets viables (reprises progressives, prêts fractionnés, etc.). À titre d’exemple, la CCI Paris Île-de-France, avec Initiative Île-de-France et la Caisse des Dépôts, propose le **Programme Croissance Initiative CCI**. Ce dispositif, lancé par Bpifrance, offre un prêt d’honneur « Création-Reprise »¹⁵ à taux zéro (1 000 à 80 000 €), sans garantie sur les actifs, associé à un prêt bancaire. Il vise à renforcer les financements pour des projets tels que la croissance externe, la diversification ou l’investissement, en partenariat avec Initiative France et le Réseau Entreprendre.

Les solutions de financement pour les repreneurs tendent à valoriser les projets de reprise, en les plaçant au même niveau que ceux de création d’entreprise.

¹⁵ Dans le cadre de son projet de création, de développement ou de reprise d’entreprise : [Prêt d’honneur Création-Reprise, Bpifrance](#)

1) **Inciter le repreneur à préparer les aspects financiers de son opération**

La professionnalisation du repreneur est essentielle vis-à-vis des demandes des banques. Le projet de reprise dans sa dimension financière doit être conforme à leurs attentes, tant en termes de contenu des documents que de présentation. Un dossier de qualité augmente incontestablement les chances d’octroi d’un financement. Or, parmi les futurs repreneurs personnes physiques (ciblant notamment des TPE ou petites PME) beaucoup d’entre eux ne préparent pas suffisamment leur projet dans ses aspects financiers (business plan, plan de financement de l’opération...) ou ignorent comment présenter leur stratégie avec une communication suffisamment pertinente.

La meilleure voie consiste naturellement à se former (voir *infra*) ou à se faire épauler par un conseil dont la présence est recommandée. Cela étant, et face au foisonnement des informations disponibles en ce domaine, le besoin de repères est essentiel. Il serait opportun d’entamer une réflexion pour **offrir aux futurs repreneurs un fonds documentaire comprenant les éléments d’un dossier-type sur l’information financière à fournir et les questions-clés à se poser. Il comprendrait notamment une liste de vérification des documents à fournir, des exemples de bons mémos à présenter aux banques, des notices explicatives pour savoir remplir les documents demandés...**

2) **Mieux accompagner le repreneur dans ses démarches pour trouver les financements nécessaires à la reprise**

Plusieurs bonnes pratiques pourraient être diffusées largement. Il s’agit tout d’abord de mieux communiquer sur les programmes de prêts et les aides financières à la reprise d’entreprise.

Savoir discuter le plus en amont possible des conditions de l’acquisition pour lever les éventuelles difficultés est également indispensable : le financeur potentiel doit être intégré dans les discussions de la transaction très en amont afin d’éviter qu’un projet trop abouti soit rejeté alors que, sous d’autres conditions, il aurait été accepté.

La question de l’anticipation de l’ensemble des frais liés à l’acquisition (frais de conseil, de notaire, d’agents immobiliers, frais d’assurance, etc.) et des moyens pour trouver les financements les plus adaptés est majeure. **Il faut notamment inciter les repreneurs à prévoir le développement de leurs compétences entrepreneuriales dans le plan de financement de l’opération de reprise.**

Enfin, et c’est un point central pour le futur repreneur, il lui incombe de se projeter dans la future vie de son entreprise en anticipant les frais et les financements courants ou exceptionnels pour pérenniser et développer l’activité économique, qui viennent en sus du financement de la reprise par l’entrepreneur.

PROPOSITION

Concevoir et donner accès aux repreneurs à un fonds documentaire fiable en matière financière. Celui-ci, construit en partenariat avec les banques et les experts dédiés à la reprise d’entreprise, pourrait être accessible via un site internet public.

Mieux communiquer sur les programmes de prêts et les aides financières à la reprise d’entreprise.

Aider le repreneur dans ses démarches pour anticiper l’ensemble des frais liés à l’acquisition, y compris ceux liés à sa formation, et trouver les financements nécessaires à la reprise.

2ND DÉFI :

STRUCTURER LA TRANSMISSION- REPRISE POUR EN FAIRE UN MOTEUR DE RÉUSSITE ENTREPRENEURIALE



Afin que l’opération de transmission–reprise s’inscrive dans un parcours de croissance pour les cédants comme pour les repreneurs, les maîtres mots sont l’anticipation de l’opération et la professionnalisation des dirigeants. Il faut donner les moyens aux cédants comme aux repreneurs d’être mieux informés, accompagnés et professionnalisés dans leur démarche.

Dans ce contexte, le rôle des experts-comptables, notaires et conseillers en gestion de patrimoine est crucial mais encore sous-exploité. Ils jouent un rôle important dans l’anticipation des transmissions d’entreprises, en conseillant les dirigeants sur les meilleures pratiques et en les aidant à planifier à l’avance leur transmission. Ils doivent aider à lever les barrières psychologiques des dirigeants, qui hésitent souvent à annoncer leur intention de vendre, par peur de perdre des clients ou de déstabiliser l’entreprise.

Le triptyque, « informer, accompagner et professionnaliser » suppose :

- L’accès à une information claire, fiable et actualisée (A) ;
- Un accompagnement par des réseaux spécifiques (B) ;
- Une formation professionnalisante aux différentes étapes de la transmission-reprise (C).

A – AMÉLIORER LA DIFFUSION DE L’INFORMATION AUPRÈS DES CÉDANTS ET DES REPRENEURS

Il est indispensable d’assurer un accès à une source d’information centralisée, fiable et compréhensible pour rassurer et démystifier la transmission-reprise.

1) Pérenniser la « Mission Reprise » qui rassemble les principaux acteurs nationaux de la transmission-reprise

En juillet 2025, la ministre déléguée chargée du Commerce, de l’Artisanat, des Petites et Moyennes entreprises et de l’Economie sociale et solidaire, a lancé une mission dédiée à la transmission-reprise, avec un objectif : réunir les acteurs de la transmission-reprise pour agir massivement en faveur de la reprise d’entreprise, partout en France, en levant les freins existants.

Coordonné par la Direction générale des Entreprises (DGE), ce réseau nommé « Mission Reprise » vise à favoriser une culture de la transmission et du repreneuriat à travers un plan d’actions élaboré par des spécialistes répartis en quatre groupes de travail chargés d’enrichir les réflexions et de proposer des solutions concrètes. La mise en place de la « Mission Reprise » constitue une opportunité inédite pour nouer un dialogue constructif entre pairs et partenaires et proposer des solutions opérationnelles.

Face à l’instabilité gouvernementale, il est important de soutenir cette initiative et de la pérenniser au travers d’un groupe de travail national dédié au repreneuriat et rassemblant dans un groupe dédié (*task force*) l’ensemble des acteurs de la transmission-reprise. Il aurait pour mission de rassembler et d’analyser les données chiffrées en la matière et de recueillir les besoins des acteurs sur le terrain pour orienter les politiques publiques en ce domaine. Ce groupe définirait un socle minimal de compétences pour accompagner les transmissions et reprises d’entreprise et mieux flécher l’offre de service.

PROPOSITION

Dans le prolongement de la « mission Reprise », pérenniser, au niveau national, un organe de réflexion multi-compétences regroupant des acteurs de l’accompagnement, les administrations de l’État, les collectivités territoriales, les parlementaires, les organismes consulaires, des repreneurs et des cédants.

2) **Créer un point d’entrée unique dématérialisé consacré à la transmission-reprise**

On est frappé à la fois par le foisonnement d’actions conduites auprès des cédants et des repreneurs, mais aussi par leur hétérogénéité et leur disparité territoriale. L’accès à l’information et aux formations est dispersé et le contenu des programmes est inégal selon les régions, ce qui apporte complexité et manque de lisibilité pour les entrepreneurs.

À l’image de ce qui a été développé en matière de création d’entreprise, une réflexion devrait être conduite pour proposer, sur tout le territoire, un mode d’accès unifié au travers de la mise en place d’un point d’entrée unique, dématérialisé et dédié à la question de la transmission-reprise.

Ce portail ou plateforme aurait pour mission d’assurer la pérennité des entreprises françaises en proposant, d’abord, un accès gratuit à de l’information fiable et actualisée et ensuite, sur demande, un accompagnement payant, personnalisé et confidentiel tout au long du processus d’achat ou de vente de l’entreprise.

PROPOSITION

Créer un point d’entrée unique dématérialisé, sous la forme d’un portail ou d’une plateforme, consacré à la transmission-reprise. Il permettrait d’orienter les cédants et les repreneurs vers de l’information et des formations, les partenaires clés, les aides en matière financière, les points de contact entre cédants et repreneurs.

B – CONSTRUIRE UN PARCOURS D’ACCOMPAGNEMENT STRUCTURÉ ET AMBITIEUX

Les dirigeants qui envisagent une transmission-reprise expriment fortement le besoin d’être accompagnés. Cela implique notamment une aide technique à chaque étape de l’opération de transmission, principalement lors des premières démarches. Des solutions d’accompagnement *ante et post* reprise existent, permettant de faciliter les opérations de recherche et d’accompagnement des repreneurs jusqu’à la clôture (*closing*), mais elles sont trop peu nombreuses, inégalement réparties sur l’ensemble du territoire et souvent méconnues.

Par ailleurs, si l’accompagnement existe pour l’entreprise repreneuse, il est quasiment inexistant pour le cédant. Il conviendrait de mettre en place un socle minimal commun pour les cédants¹⁶ comme pour les repreneurs.

¹⁶ Voir supra.

Parmi les modèles étrangers, Repreneuriat Québec est un exemple réussi de mise en relations de cédants et de repreneurs. Anciennement Centre de transfert d’entreprise du Québec (CTEQ), il est le chef de file du transfert d’entreprise au Québec. Il a pour mission d’assurer la pérennité des entreprises québécoises en proposant un accompagnement personnalisé et confidentiel tout au long du processus d’achat ou de vente d’entreprise. Il est soutenu financièrement par le ministère de l’Économie et de l’Innovation du Québec.

Ses éléments de succès sont les suivants :

- La neutralité : Repreneuriat Québec ne perçoit aucune commission sur les ventes, à la différence des courtiers. La structure fonctionne sur un modèle forfaitaire qui ne crée pas de pression à la transaction ;
- Un accompagnement structuré avec la mise en place de plans de relève personnalisés, une équipe pluridisciplinaire (fiscalistes, avocats, psychologues, industriels...) en soutien du cédant et une importance donnée à la préparation psychologique des dirigeants ;
- Un réseau qui agit comme assembleur et orchestrateur des acteurs publics et privés ayant pour objectif de rendre visible l’offre tout en respectant la confidentialité.

En s’inspirant de cet exemple, il serait pertinent de construire en France un socle commun national facilitant les points de contacts entre cédants et repreneurs et permettant le montage et le suivi des opérations de transmission. Les CCI seraient positionnées comme acteurs centraux de la transmission–reprise et tiers de confiance.

1) **Renforcer la visibilité des points de contact entre cédants et repreneurs**

31

Certains dirigeants d’entreprise de moins de 10 salariés ou de commerce de détail indiquent avoir été contraints de continuer leur activité ou de cesser leur activité sans la transmettre, faute d’avoir trouvé un repreneur.

Pour développer les opérations de transmission, il convient donc de **favoriser les dispositifs de mise en relation entre cédants et repreneurs afin que des opportunités d’affaires puissent exister**. Les cédants sont insuffisamment informés de l’accompagnement dont ils peuvent bénéficier et sont susceptibles d’être démarchés par des intermédiaires de qualité inégale. Pourtant, un accompagnement suffisamment précoce de l’opération est un élément de succès indéniable. L’accent est ici porté sur plusieurs initiatives du milieu consulaire qui ont montré leur efficacité.

a) *Le salon TRANSFAIR¹⁷*

TRANSFAIR est un événement annuel organisé par la CCI Paris Île-de-France et ses partenaires pour accompagner les entrepreneurs dans la transmission de leur entreprise.

¹⁷ La session 2025 du salon TRANSFAIR s’est tenue le 24 novembre à Paris. Il y a eu 1000 participants lors de la 10^è édition, en 2024.

La CCI Paris Île-de-France, l’Ordre des Experts-Comptables de Paris Île-de-France, la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Paris, les Notaires du Grand Paris et les avocats de Paris en partenariat avec BPI et MMA assurances se sont associés pour accompagner les entrepreneurs, former les professionnels et offrir au marché la plus grande source d’information et de rencontres autour de la transmission d’entreprise au cours d’une journée dédiée.

Cette manifestation, qui a vocation à devenir nationale, réunit tous les acteurs de la transmission d’entreprise et poursuit plusieurs objectifs :

- Permettre à tous les professionnels et acteurs de la transmission d’entreprise de maîtriser parfaitement l’ensemble de ses aspects techniques ;
- Sensibiliser les chefs d’entreprise, futurs cédants, à la nécessité d’anticiper cette opération, longue et complexe ;
- Aider les repreneurs potentiels, salariés de l’entreprise, proches du cédant, entrepreneurs extérieurs, à s’engager dans l’aventure d’une reprise d’entreprise.

b) Les opportunités de « Transentreprise » : une offre du réseau consulaire

Transentreprise¹⁸ est la première bourse d’opportunité nationale en termes de volume. Il favorise les liens entre cédants et repreneurs, particulièrement sur le marché ouvert, et présente ainsi des opportunités de croissance externe aux PME et TPE. Mission des CCI de premier ordre en partenariat avec les professionnels de la transmission, elle propose une offre qualifiée, avec un consultant dédié qui accompagne le cédant : gage de sérieux et de sécurité pour le repreneur.

Il diffuse près de 10 000 offres de cessions sur tout le territoire, dont 82 % de TPE, et enregistre près de 50 000 connexions par mois. Plus de 2 300 repreneurs potentiels y sont référencés (dont près de 500 en Île-de-France). Le dispositif couvre 72 départements, et vise à la mise en relation des cédants et repreneurs dans la plupart des secteurs (artisanat, commerce, hôtellerie-restauration, industrie, négoce, services).

Réseau de proximité grâce auquel se partagent expérience et savoir-faire des acteurs, Transentreprise propose régulièrement de nouveaux outils de conseils à l’attention des cédants et des repreneurs mais aussi des conseillers pour les guider dans leur métier d’accompagnant.

PROPOSITION

Développer une base de données nationale des cédants et repreneurs, en s’appuyant sur Transentreprise

Faire connaître au grand public la bourse d’opportunité nationale « Transentreprise » pour en faire le premier point d’accès à un réseau d’accompagnement ; dans ce cadre, communiquer sur une cartographie des opportunités hors Île-de-France.

¹⁸ <http://www.transentreprise.com/>

c) *Les offres du réseau consulaire : l’exemple du pôle Reprise-Transmission de la CCI Paris Île-de-France*

En complément de Transentreprise, le réseau des CCI déploie un panel de prestations variées à destination des cédants et des repreneurs, notamment :

- Sensibilisation des cédants au projet de transmission ;
- Accompagnement des chefs d’entreprises dans la mise sur le marché de leur entreprise ;
- Elaboration d’un diagnostic complet de l’affaire à céder ;
- Aide à la détermination d’un juste prix grâce à la réalisation d’une évaluation objective et argumentée ;
- Promotion des entreprises à reprendre ;
- Détection, sensibilisation et accompagnement des candidats à la reprise dans la finalisation de leur projet.

FOCUS SUR LE PÔLE REPRISE-TRANSMISSION DE LA CCI PARIS ÎLE-DE-FRANCE

Créé depuis 25 ans avec l’ambition d’accompagner les changements de gouvernance au sein des entreprises, le pôle Reprise-Transmission de la CCI Paris Île-de-France, basé à Paris, coordonne les actions sur l’ensemble de l’Île-de-France.

Chaque année, sur le territoire francilien, ce sont ainsi près de **180 missions qui sont orchestrées par des experts dédiés et plus de 1 000 relations d’affaires initiées**. En véritable « **Tiers de confiance** », les professionnels de la CCI Paris Île-de-France guident les décideurs dans la mise en œuvre de leur stratégie étape par étape avec **compétences, proximité et neutralité**.

Trois offres principales sont proposées avec une tarification forfaitaire et un accompagnement personnalisé :

- **Pack approche directe** (recherche d’opportunités pour repreneurs) ;
- **Pack Premium Repreneur** (accompagnement complet) ;
- **Pack Premium Cédant** (diagnostic, valorisation, recherche de repreneurs).

Points forts : la **neutralité** de la CCIR et l’importance de **l’accompagnement psychologique** des cédants.

PROPOSITION

Positionner les CCI comme acteur central et visible de la transmission-reprise et tiers de confiance

A partir de l’expérience de la CCI Paris Île-de-France, déployer, homogénéiser au niveau national et faire connaître davantage les dispositifs d’accompagnement des cédants et des repreneurs dans le cadre d’une transmission-reprise.

Les CCI sont perçues comme des tiers de confiance dans les processus de cession et de reprise. Leur neutralité et leur positionnement public rassurent les cédants et facilitent les mises en relation. Ce rôle est renforcé par une approche structurée et un accompagnement psychologique des chefs d’entreprise.

d) *Les réseaux d’entreprises*

Chaque étape du processus de reprise est importante : en amont et en aval. L’accompagnement individuel est plus efficace s’il est couplé à une action collective dans le cadre d’un réseau. Pour le repreneur, l’accompagnement permet d’échanger des bonnes pratiques et d’avoir des conseils *ad hoc* ; pour le nouveau dirigeant, les premiers mois d’activité ouvrent une période de consolidation de l’existant et de stratégie de développement. L’accompagnement du nouveau dirigeant d’entreprise par des réseaux s’avère particulièrement utile non seulement pour rompre l’isolement mais encore pour partager des bonnes pratiques avec des pairs et bénéficier d’opportunités d’affaires.

Différentes initiatives portées par la CCI Paris Île-de-France, dont l’efficacité et l’utilité sont reconnues, pourraient opportunément être déployées au-delà de ce territoire.

Les clubs des Repreneurs : Club Repreneo

Le club Repreneo¹⁹ a pour vocation de faciliter l’accès de ses membres à l’information relative au processus de reprise et de favoriser les échanges intra-entrepreneurs afin d’aider ces derniers à rompre leur isolement. Le Club, ouvert aux repreneurs personnes physiques, comprend plus de 50 adhérents. Il permet d’échanger avec d’autres repreneurs en phase active de recherche, ou ayant déjà repris.

Lieu d’échanges et de partage d’expériences, le Club des repreneurs soutient chaque repreneur dans ses démarches et lui apporte des relations privilégiées avec les acteurs du secteur de la cession-reprise d’entreprise. Lancé en 2007 par la CCI Paris, le club Repreneo permet de rencontrer d’autres entrepreneurs en phase de reprise et d’accéder à des réunions d’informations techniques (réaliser une croissance externe, monter un business plan de reprise, comprendre le protocole d’accord, financement de la reprise...). C’est un lieu d’échanges avec d’autres repreneurs sur des thématiques diverses : cadrer un projet de reprise, trouver une entreprise, diagnostiquer et évaluer, devenir dirigeant, etc.

Le réseau de l’Institut du Mentorat Entrepreneurial

L’Institut du Mentorat Entrepreneurial (IME) a été déployé²⁰ pour proposer une mise en relation, personnalisée et suivie durant 12 à 18 mois, entre un entrepreneur à la tête d’une entreprise en pleine croissance²¹ (mentoré) et un autre entrepreneur chevronné ayant à son actif une réussite entrepreneuriale majeure (mentor). Le binôme constitué permet au mentoré de bénéficier de l’expérience d’un pair afin de partager avec lui sa vision et de confronter ses idées en toute confidentialité.

2) **Faciliter le montage et le suivi de l’opération de transmission-reprise**

Être informé et conseillé sur les démarches à réaliser est un besoin largement mis en avant par les repreneurs. Il concerne la mise à disposition d’informations et de conseils notamment dans les domaines juridiques, fiscaux, patrimoniaux, ou techniques.

¹⁹ Club de repreneurs d’entreprises : Reprenéo

²⁰ Voir notamment, [Institut du mentorat entrepreneurial](#), CCI Paris Île-de-France.

²¹ L’entreprise existe depuis plus de 2 ans, réalise un CA de plus d’1 M€, compte au minimum 10 salariés et présente un véritable potentiel de développement.

Là encore les cédants méritent une attention particulière car, même s’ils ne l’expriment pas directement, leurs besoins en conseils sur les enjeux de la cession sont importants. La manière de les cibler est ici prépondérante car leur démarche est souvent gardée confidentielle.

La CCI Paris Île-de-France déploie des prestations d’accompagnement pour les cédants et les repreneurs, permettant, pour les premiers, d’avoir une approche de la valeur de leur entreprise et de bien présenter leur dossier et, pour les seconds, de les accompagner, en particulier, par la recherche active de cible.

a) L’approche de la valeur de l’entreprise

La valorisation de l’entreprise est une approche économique de l’entreprise qui doit permettre de déterminer un prix de cession, fruit de la négociation entre les parties. Or, la valorisation de l’entreprise à céder est complexe. Les cédants souhaitent faire de l’opération de cession une opportunité de plus-value soit pour financer une autre acquisition, soit pour des projets personnels liés à la fin d’activité.

Il est donc important que l’opération de valorisation mette en relation diverses approches qui mêlent l’accompagnement du cédant et un regard technique pertinent sur le secteur économique dans lequel évolue l’entreprise. Que l’approche de la valorisation soit faite selon un angle patrimonial ou de rentabilité à partir du résultat, l’expertise doit être réalisée par des opérateurs expérimentés.

Le réseau des CCI accompagne les cédants dans cette réflexion sur la valeur de leur entreprise en leur permettant de se préparer à la cession mais aussi en sélectionnant pour eux un panel de repreneurs en fonction de leurs capacités financières. Les conseillers transmission ont un regard neutre et constructif qui permet un échange pour mesurer les forces et les faiblesses de l’entreprise cédée. Ce travail est mené en étroite collaboration avec les conseils habituels du dirigeant.

La bonne pratique développée dans le cadre de l’accompagnement permet au cédant d’être préparé à la négociation du prix, de connaître les caractéristiques factuelles de sa clientèle et de ses fournisseurs, d’apprécier le potentiel de marché de son entreprise et l’état de la concurrence et enfin d’évaluer la santé financière de son entreprise.

b) La recherche active de cibles TPE / PME / PMI

Selon les régions, une des principales difficultés sur le marché de la reprise de TPE/PME est celle de la disproportion entre le nombre de repreneurs intéressés et le nombre d’entreprises réellement disponibles sur le marché « ouvert ».

Pour compenser ce déséquilibre, il convient de **mener des actions de recherche dynamique de cibles au profit des repreneurs**. Il s’agit d’une **démarche personnalisée et pilotée par un conseiller transmission du réseau des CCI** qui consiste à bien qualifier le projet du repreneur, à définir avec lui une stratégie d’identification et de recherche d’entreprises, d’orienter les recherches en fonction de critères, le plus souvent géographiques, sectoriels et financiers, de trier les dossiers retenus et d’assurer une mise en relation avec les opportunités les plus pertinentes.

PROPOSITION

Créer un socle commun national tout en laissant place à des initiatives régionales :

- Créer un écosystème favorable facilitant les points de contact entre cédants et repreneurs ;
- Créer des parcours utiles et efficaces pour les cédants et repreneurs ;
- Mieux informer sur les dispositifs de mise en relation où des opportunités d’affaire qualifiées existent ;
- Inciter les cédants et repreneurs à se faire accompagner, soit dans la recherche active de cible, soit pour la valorisation de l’entreprise à céder ;
- Utiliser les réseaux professionnels pour rompre l’isolement, partager des bonnes pratiques avec des pairs et bénéficier d’opportunités d’affaires.

C – PROFESSIONNALISER LES ACTEURS DE LA TRANSMISSION-REPRISE ET LES SENSIBILISER AUX MODALITÉS SPÉCIFIQUES DE REPRISE INTERNE

Les repreneurs potentiels sous-estiment ou surestiment parfois leurs capacités à reprendre. Une formation spécifique à la reprise d’entreprise s’avère être un atout indéniable pour prendre la mesure des différents aspects du projet. Il convient donc d’amplifier et de déployer sur le territoire national des programmes de formation à leur destination. Les cédants devraient également pouvoir bénéficier d’offres d’accompagnement adaptées. Enfin, il convient de faciliter le recours aux mécanismes de reprise interne salariale et familiale.

1) *Déployer au niveau national les programmes de formation ou « form-action » des repreneurs de la CCI Paris Île-de-France*

Le développement de l’activité des entreprises par la croissance externe est insuffisamment connu et pratiqué par les TPE, qui forment pourtant le tissu entrepreneurial le plus dense de la région Île-de-France et qui sont à même de favoriser la dynamique de croissance et d’embauche. Faire de la croissance externe, c’est aussi, pour le dirigeant, une nécessité de monter en compétence pour mieux piloter son développement et d’intégrer des réseaux d’entreprises performants.

Afin de permettre aux futurs repreneurs d’acquérir la bonne posture, **la CCI Paris Île-de-France a développé un ensemble d’outils fondé à la fois sur des dispositifs techniques de l’opération envisagée, mais également sur le renforcement des capacités entrepreneuriales du repreneur.**

Sont ici présentés quelques exemples de « form-actions » qui permettent la montée en compétence du repreneur.

a) *L’Ecole des Managers de la CCI Paris Île-de-France : un exemple réussi de professionnalisation du repreneur*

L’Ecole des Managers est un programme national d’accompagnement du dirigeant, destiné aux futurs et actuels chefs d’entreprises, dans un contexte soit de reprise interne ou externe, soit de développement. Ce programme permet au participant d’acquérir, en quelques mois et en temps partagé entreprise/formation, une culture de chef d’entreprise pour conduire un projet de développement de son entreprise. Le programme est animé par des experts issus du monde de l’entreprise et avec une pédagogie participative.

En moyenne, 95 % des entreprises dont le dirigeant est passé par l’École des Managers sont toujours présentes sur le marché au bout de cinq ans et, trente ans après les premières promotions, 80 % des entreprises sont toujours en activité.

A l’origine destiné aux projets de reprise dans un contexte familial, l’accompagnement de l’Ecole Des Managers s’est particulièrement bien adapté à des profils entrepreneuriaux plus larges : dirigeants de jeunes entreprises, repreneurs externes mais également cadres en reconversion ayant un projet entrepreneurial avancé ainsi que dirigeants d’entreprise en phase de croissance externe. L’expérience accumulée par ce programme permet de mettre en lumière plusieurs bonnes pratiques, autant de points forts pour l’entrepreneur qui s’y engage :

- Actualisation de ses compétences sur les notions-clés de la gestion d’entreprise : stratégie d’entreprise, marketing, action commerciale, pratiques managériales, gestion du personnel, finances et contrôle de gestion, communication relationnelle ;
- Réalisation d’un diagnostic personnalisé sur son entreprise ;
- Elaboration d’un plan de développement personnalisé ;
- Discussion entre pairs pour évoquer les problématiques de gestion et développement ;
- Travail sur ses propres données d’entreprise ;
- Dynamique de réseau qui perdure après la fin du programme ;
- Echanges au sein de promotions qui favorisent le dialogue ;
- Bénéfice de l’expertise d’intervenants issus du monde de l’entreprise.

Ce programme, particulièrement adapté aux TPE/PME et commerces, s’inscrit aujourd’hui dans l’offre nationale d’accompagnement appelée « Chef d’entreprise, développeur de PME »²².

b) *« 5 jours pour reprendre » : CCI Paris Île-de-France*

La CCI Paris Île-de-France a élaboré pour les repreneurs la formation « 5 jours pour reprendre »²³ qui permet d’aborder tous les aspects de la reprise d’entreprise (évaluation, financement du projet, options juridiques et fiscales, statut du dirigeant repreneur...), de tester les différentes solutions de reprise d’entreprise à partir d’études de cas et d’être accompagné par un conseiller spécialiste de la transmission pour démarrer le projet. Le but de cette formation est d’acquérir la méthodologie, les connaissances et les savoir-faire indispensables pour être crédible auprès des cédants et des financeurs.

²² Chef d’entreprise développeur de PME

²³ 5 jours pour reprendre

Le futur repreneur examine ainsi, dans un premier temps les questions relatives au diagnostic de l’entreprise cible, à son évaluation, les dispositifs de due diligence, les possibilités de financement, le processus juridique de la reprise, les conséquences fiscales et sociales pour le dirigeant et son patrimoine. Dans un second temps, le repreneur va travailler en situation de simulation dans le cadre d’une reprise virtuelle d’entreprise. Cette simulation permet au repreneur de se tester non seulement pour son projet de reprise mais également dans une situation de prise de fonction durant les cent premiers jours.

À l’issue de la formation, un accompagnement personnalisé pour optimiser le cadrage du projet est proposé.

La formation « 5 jours pour reprendre » est un outil structurant, bien que perfectible. Une formation plus longue permettrait de créer davantage de lien avec les repreneurs et d’en capter un plus grand nombre.

PROPOSITION

CCI France a entrepris une mission d’homogénéisation au niveau national des programmes de formation du futur repreneur, corrélée à une montée en compétence des conseillers du réseau. Il convient d’appuyer cette démarche qui doit permettre à tous les repreneurs d’examiner :

- Dans un premier temps, les questions relatives au diagnostic de l’entreprise cible, à son évaluation, les dispositifs de due diligence, les possibilités de financement, le processus juridique de la reprise, les conséquences fiscales et sociales sur son patrimoine ;
- Dans un second temps, de travailler en situation de simulation dans le cadre d’une reprise virtuelle d’entreprise pour tester son projet de reprise et être dans un modèle de prise de fonction durant les cent premiers jours.

Déployer et aider au financement des programmes développés au sein des réseaux consulaires.

2) *Insuffler un esprit d’ouverture au repreneuriat tout au long de la vie via la formation professionnelle*

La formation professionnelle devrait être un vecteur de sensibilisation à la reprise d’entreprise. Le dispositif de formation professionnelle des adultes salariés se fixe pour objectif de favoriser, la promotion sociale, le développement et l’entretien des compétences professionnelles nécessaires à l’exercice d’une activité.

C’est ainsi que le compte personnel de formation (CPF) mis en place par la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l’emploi et à la démocratie sociale offre la possibilité aux salariés ou demandeurs d’emploi de mobiliser les droits et financements dont ils disposent au profit de leur projet de formation à la création ou reprise d’entreprise.

Malgré cela, **la dimension entrepreneuriale n’est pas suffisamment prise en compte dans les mécanismes de financement de la formation.** Il faut pourtant aujourd’hui, **sécuriser le parcours professionnel des futurs entrepreneurs et transcender la notion de statut de l’individu pour retenir l’idée de projet.** L’entrepreneuriat doit être perçu comme une priorité nationale et un moyen significatif pour résorber le chômage.

Un décret publié en 2025²⁴ a introduit des changements significatifs concernant l'éligibilité des actions de formation à la création et reprise d'entreprise (ACRE) au CPF. Désormais, d'autres acteurs que l'État ou l'employeur pourront contribuer au financement du CPF, élargissant ainsi les opportunités pour les salariés.

Une logique de cofinancement renforcée

Ce nouveau décret vise à faire du CPF un outil collaboratif de développement des compétences. Jusqu'ici, la montée en compétences reposait majoritairement sur le salarié lui-même, avec un soutien partiel de l'employeur ou de l'État. Cette réforme permet désormais à des **tiers financeurs** — OPCO, Régions, Pôle emploi, et d'autres structures publiques — de verser directement des **dotations sur les CPF**.

L'ouverture du CPF à ces nouveaux financeurs est aussi un moyen de **mieux accompagner certains profils**, souvent en marge des parcours classiques : jeunes sans diplôme, salariés en reconversion, demandeurs d'emploi... Ces publics peuvent désormais **bénéficier d'un soutien ciblé**, adapté à leur situation et à leur potentiel.

Autre avancée majeure du décret : la mise en place de **dotations individualisées**. Désormais, un financeur (employeur, branche, OPCO, etc.) peut proposer une **contribution sur-mesure**, définie en accord avec le salarié, pour financer une formation spécifique...

Des règles strictes pour éviter les abus et préserver la crédibilité du dispositif

Pour **garantir la transparence et la bonne gestion des fonds**, le décret encadre rigoureusement les conditions de versement. Seules les formations menant à une certification enregistrée au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) ou au Répertoire Spécifique (RS) seront éligibles au CPF. Cette évolution vise à garantir une meilleure qualité et reconnaissance des compétences acquises, tout en optimisant l'utilisation des fonds CPF. Les organismes de formation doivent s'assurer que leurs parcours mènent à une certification enregistrée pour continuer à proposer des formations éligibles au CPF.

Pour les repreneurs d'entreprise, il est donc essentiel d'être informés de ces évolutions afin de choisir des formations certifiantes qui répondent à ces nouvelles exigences. Dans un souci de simplification et au vu des enjeux associés à la reprise d'entreprise, il convient de rendre ces formations accessibles et finançables pour le plus grand nombre.

PROPOSITION

Informier largement les futurs repreneurs sur les moyens d'accéder à une formation certifiante.

Parallèlement, inciter les repreneurs à prévoir le développement de leurs compétences entrepreneuriales dans le plan de financement de l'opération de reprise.

Préserver les leviers de financement d'accès à la formation continue en matière de reprise d'entreprise.

²⁴ [Décret n° 2025-341 du 14 avril 2025 relatif aux modalités d'alimentation supplémentaire du compte personnel de formation](#)

3) *Ouvrir aux cédants des programmes d’accompagnement personnalisés*

Sous réserve d’arriver à les sensibiliser, il serait opportun de **proposer aux cédants des programmes d’accompagnement personnalisés à la cession ou à la mise en ordre de leur entreprise**. Il s’agit d’une cible plus complexe à toucher que les repreneurs car les cédants sont très soucieux de préserver la confidentialité de leur projet et ne perçoivent pas toujours le besoin d’information et d’anticipation nécessaire à la transmission.

Parmi les paramètres qui entrent en ligne de compte, la question du financement de ces programmes, d’un éventuel choix des entreprises à prioriser et du contenu du programme à proposer doit être traitée.

a) *Quel financement ?*

Afin d’inciter le cédant à profiter de ce mécanisme, il conviendrait, là aussi, de prévoir un mode de financement.

Ces formations pourraient-elles être financées par les fonds de la formation continue ? La question est légitime car aujourd’hui seuls les créateurs ou les repreneurs sont éligibles à ces formations au regard de la loi²⁵. D’ailleurs, on pourrait arguer qu’il ne s’agirait pas ici, pour le cédant, d’acquérir des compétences nouvelles dans le cadre d’une future employabilité...

Pour autant, si cette voie était retenue, une action réglementaire dérogatoire serait nécessaire afin d’ouvrir la possibilité aux chefs d’entreprise « transmetteurs » de « se former » à la transmission.

C’est pourquoi, il serait sans doute plus simple de privilégier un accompagnement renforcé. Plusieurs pistes de réflexion, non exhaustives, peuvent être avancées :

- Le montant du coût de l’accompagnement pourrait être déductible des charges de l’entreprise ou déductible à 100 % de l’impôt sur le revenu, si l’on considère qu’il s’agit d’un accompagnement lié à la personne physique du chef d’entreprise ;
- L’accompagnement pourrait donner droit à une réduction du montant des cotisations retraites du dirigeant l’année d’exécution sans réduction de ses droits ;
- L’accompagnement pourrait être pris en charge directement par un organisme de retraite en liaison avec l’organisme d’accompagnement, lequel serait certifié « accompagnateur cédant », via un système de tierce prise en charge lorsque le dirigeant cède pour partir à la retraite.

b) *Pour quelles entreprises ?*

Faudrait-il réserver cet accompagnement à certaines entreprises ? Dans un premier temps, pourraient être ciblées les entreprises dont l’activité répond aux critères suivants :

- Un intérêt technologique ;
- La conservation d’un métier rare ou d’art ;
- La préservation du personnel d’une entreprise implantée dans un territoire rural.

²⁵ Voir supra, s’agissant également des repreneurs

Cela permettrait de viser en priorité les entreprises dont le maintien sur un territoire est essentiel en termes d’attractivité économique et de recrutement.

c) *Avec quel contenu ?*

Le contenu de ce programme pourrait aborder :

- Les modalités de cession dans de bonnes conditions, avec une réflexion sur les motivations personnelles du cédant ?
- L’incitation du cédant à établir, avec des organismes de prévoyance, un dispositif de maintien de son revenu après la cession et réaliser une étude approfondie de son patrimoine assortie d’une optimisation sociale et fiscale de sa situation ;
- L’évaluation financière de l’entreprise à céder et travailler, en amont, sa valorisation ;
- L’identification des moyens d’entrer en contact avec un repreneur ;
- Le traitement fiscal et social de la cession ;
- Le traitement du réemploi des fruits de la cession ;
- La préservation d’un métier rare ou d’art, une filière d’excellence...

Accompagner les cédants sur la préparation à la cession de l’entreprise est indispensable, mais il convient aussi de les préparer à titre personnel sur l’après et la gestion de leur patrimoine. Pour toucher davantage de cédants potentiels, il pourrait être nécessaire de décliner ce programme sous un format individuel et/ou de proposer des formations mêlant cédants et repreneurs, un cédant pouvant également devenir un repreneur par le biais de la croissance externe.

Pourraient également être imaginés des modules de sensibilisation aux différentes thématiques de la transmission-reprise qui permettraient de balayer l’ensemble des sujets, pour proposer ensuite au participant le choix de les approfondir dans une formation ciblée.

PROPOSITION

Ouvrir aux cédants un accompagnement à la transmission financé en fonction de critères liée à la préservation de l’activité ou du personnel.

4) *Faciliter les mécanismes de reprise interne salariale et familiale*

Un accompagnement particulier de ce type de transmission devrait être prévu afin de lever les écueils les plus couramment rencontrés et d’identifier des bonnes pratiques sur lesquelles communiquer auprès des cédants. Le mot d’ordre est plus que jamais l’anticipation pour favoriser la réussite de la transmission. Ce constat implique pour le dirigeant une préparation personnelle et de son entreprise très en amont :

- D’une part, pour repérer les points d’amélioration de son entreprise afin de la valoriser et faciliter la transmission ;
- D’autre part, pour sécuriser son patrimoine ;
- Enfin pour passer en revue les opportunités de reprise interne.

Qu’elle soit familiale ou par les salariés, la reprise interne est un vecteur important de pérennisation du tissu entrepreneurial sur les territoires. Dans ce contexte, des actions peuvent être conduites, positionnant l’entreprise dans un « parcours de croissance », tout en stabilisant les emplois et les compétences.

a) *Inciter davantage à la reprise interne salariale*

Les opérations de transmissions internes salariales sont négligées. Les repreneurs internes sont de très beaux profils mais bien souvent les collaborateurs n’ont pas été préparés suffisamment à cette éventualité. Il y a surtout, dans ce cas, l’obstacle du financement de l’opération.

Il conviendrait par conséquent de faciliter la transmission à des collaborateurs via des cessions progressives, une fiscalité avantageuse ou encore des aides au financement de projets.

PROPOSITION

Accompagner les dirigeants dans la transmission à un collaborateur, au travers de bonnes pratiques permettant de prendre en considération les objectifs suivants :

- **Garantir la continuité de l’activité et la pérennité de la structure** en identifiant un collaborateur capable d’assurer la gestion de l’entreprise en cas d’absence imprévue du dirigeant et en le formant aux enjeux liés à la reprise ;
- **Repérer les potentiels d’évolution des collaborateurs** avec l’appui de consultants et les approcher ;
- **Assurer une montée en compétence des salariés identifiés** par le biais du plan de formation de l’entreprise ;
- **Embaucher, le cas échéant, bien en amont de l’opération de transmission, un salarié destiné à reprendre.** Prévoir dans ce cas un allègement des charges sociales ;
- **Prévoir les solutions de formation du ou des repreneurs retenus ;**
- **Mettre en place un plan de reprise avec l’appui d’un partenaire financier** associé dès le début au projet. Ce point est particulièrement important dans l’hypothèse où le repreneur dispose de peu de fonds pour l’opération de reprise ;
- **Associer le ou les repreneurs à la prise de décision en amont** de la cession en aménageant la gouvernance de l’entreprise, par exemple en mettant en place un mode de consultation.

Le chef d’entreprise doit, par ailleurs, être incité et encouragé à mener cette opération selon les axes suivants :

- **Continuer les investissements** durant la phase préparatoire à la cession de manière à ne pas minorer la valorisation de son entreprise ;
- Favoriser les **diagnostics de transmission** par une mesure incitative. Cet outil permettrait d’identifier les points forts et points d’amélioration de l’entreprise pour définir des scénarios de transmission. Une déductibilité fiscale des frais engagés pourrait être envisagée.

b) *Accompagner la transmission familiale*

La transmission intrafamiliale reste complexe, freinée par des enjeux psychologiques, fiscaux et de gouvernance.

Il faut distinguer entre la « vraie » transmission (changement de dirigeant) et la « fausse » transmission (souvent liée à des opérations d’achat à effet de levier (LBO) où le dirigeant reste en place). Il est important de trouver des moyens financiers adaptés pour faciliter la transmission des PME, en particulier pour les entreprises familiales et les transmissions intrafamiliales.

Les entreprises familiales doivent s’inscrire dans une logique de long terme pour se développer et atteindre une taille critique. Il est essentiel de favoriser la transmission au sein de la famille, non pas uniquement dans une optique de préservation, mais afin de soutenir la mise en œuvre de stratégies durables. Celles-ci visent à renforcer la notoriété de ces entreprises familiales et à garantir la pérennité des emplois. Dans cette perspective, la gouvernance de l’entreprise joue un rôle central.

De façon cyclique, à chaque passage de génération, le nombre des héritiers des créateurs de l’entreprise croît de manière exponentielle et, avec lui, le nombre de ses actionnaires. De ce fait, la gouvernance qui a été conçue par les fondateurs en considération du nombre restreint d’actionnaires de la première génération peut se révéler inadaptée lorsque les actionnaires sont devenus plus nombreux.

De plus, les actionnaires de la première génération sont souvent réunis par un *affectio societatis* important : ce sont eux qui, aux côtés du ou des fondateurs, ont participé à la création de l’entreprise et ont pleinement vécu cette aventure au sein même de leur famille ; ce dont il résulte un profond attachement à la société. Ce lien très fort se retrouve en général lors des deux générations suivantes qui ont en quelque sorte vécu l’ancrage de l’entreprise, puis son expansion. Mais, au fur et à mesure que les générations se succèdent et que le nombre des héritiers augmente, la proportion de ceux qui se sentent véritablement concernés par l’avenir de l’entreprise tend inévitablement à diminuer au profit de ceux qui se comportent – plus ou moins sciemment – comme de simples porteurs d’actions.

Le fait que *l’affectio societatis* tende ainsi à s’estomper au fil des transmissions n’est pas sans incidence sur le fonctionnement de la société. En effet, ce phénomène conduit à rompre l’unité de l’assemblée générale en faisant émerger deux catégories d’actionnaires dont les intérêts seront nécessairement divergents. Dans ce schéma s’opposent ainsi, d’une part, les « actionnaires entrepreneurs » qui considèrent l’entreprise comme un « bien de famille » dont la valeur n’est pas uniquement marchande et, d’autre part, les « actionnaires héritiers », qui ne perçoivent l’entreprise qu’au travers des actions dont ils ont hérité et se retrouvent donc dans la position d’un investisseur qui n’aurait pas eu le libre choix de l’entreprise dans laquelle son argent est placé.

Pour autant, ce clivage « actionnaires entrepreneurs » / « actionnaires héritiers » peut être considérablement atténué, voire surmonté, si la gouvernance de l’entreprise met en place des outils qui permettent de mobiliser l’ensemble des actionnaires familiaux autour du projet d’entreprise. C’est donc bien en amont qu’il faut prévenir ces risques, via des règles de gouvernance adaptées afin de faciliter la transmission de ces entreprises au sein de la famille.

PROPOSITION

Développer au sein du réseau des CCI une formation spécifique pour les reprises d’entreprises familiales afin de préparer l’entourage à la volonté de céder et d’examiner si un potentiel de reprise existe dans le cercle familial.

Selon la structure de l’entreprise, **mettre en place des outils de gouvernance familiale spécifique :**

- Désignation au sein du conseil d’administration d’un administrateur indépendant et d’un administrateur dédié aux relations familiales ;
- Création d’une holding familiale ;
- Rédaction d’une charte de famille ;
- Mise en place d’un conseil de famille ;
- Formation des membres de la jeune génération progressivement intégrés dans un organe de gouvernance parallèle au conseil d’administration.

Pour aller plus loin

VADEMECUM DES CEDANTS / REPRENEURS

Un bon réflexe pour :

- Permettre à tous les professionnels et acteurs de la transmission d’entreprise de maîtriser parfaitement l’ensemble des aspects techniques ;
- Sensibiliser les chefs d’entreprise, futurs cédants, à la nécessité d’anticiper cette opération, longue et complexe ;
- Aider les repreneurs potentiels, salariés de l’entreprise, proches du cédant, entrepreneurs extérieurs, à s’engager dans l’aventure d’une reprise d’entreprise.

Les points d’attention :

Pour les cédants : anticiper, moderniser, s’adapter en permanence

- Démythifier la transmission : ne pas en faire une fin en soi mais un projet d’entreprise ;
- Anticiper l’opération de transmission, quelle que soit la taille de l’entreprise et lever les obstacles psychologiques à la cession (préparer les clients et les salariés) ;
- Identifier des hommes-clés ;
- Prévoir une transmission de crise (décès brutal du dirigeant ou des hommes-clés de l’entreprise). Mettre en sécurité l’entreprise en formant des personnes aptes à la reprendre au pied levé (par exemple, binôme au sein de l’entreprise). Réfléchir à la mise en place d’une « assurance homme-clé » ou d’une assurance décès-invalidité ;
- Savoir transformer son entreprise ; être capable de s’adapter aux mutations de son environnement ; la moderniser et maintenir les investissements nécessaires ;
- Valoriser régulièrement l’entreprise ;
- Participer à des réseaux de transmission le plus en amont possible, physiques ou digitaux ;
- Ouvrir le champ des possibles pour « recruter » un repreneur et viser de nouveaux profils : par exemple, le public féminin.

Pour les repreneurs : professionnaliser la démarche

- Professionnaliser la reprise avec la formation du repreneur au métier de dirigeant : un chef d’entreprise bien formé augmente le facteur de pérennité de l’entreprise ;
- Inclure dans le plan de financement de la reprise les coûts : formation du dirigeant d’entreprise, frais annexes (frais d’intermédiaires, immobiliers, assurance, etc.) ainsi que les premiers investissements liés au développement ;
- Anticiper au mieux les besoins de financement de l’entreprise au cours des premiers exercices.
- Diversifier son choix et s’ouvrir à d’autres domaines d’activité ou typologie d’entreprise ;
- Etre en capacité de rebondir et avoir plusieurs projets en cours : une cession peut s’interrompre même durant les opérations de clôture (*closing*) ;
- Etre patient : une cession prend du temps (plusieurs mois).

**Chambre de commerce et
d’industrie
de région Paris Île-de-France**

27 avenue de Friedland
75008 Paris

www.cci-paris-idf.fr/fr/prospective

Registre de transparence de l’Union
européenne n° 93699614732-82

Contact

Françoise Arnaud-Faraut
tél. : + 33 7 72 20 47 57
farnaudfaraut@cci-paris-idf.fr

Presse

Nicolas Moutier
tél. : +33 7 72 20 37 96
nmoutier@cci-paris-idf.fr