

L'intention de transfert des dirigeants de PME comme gage de performance durable ?

Jean-Pierre Boissin
Professeur des Universités
Univ. GRENOBLE ALPES, Grenoble INP, CERAG, IAE
jean-pierre.boissin@univ-grenoble-alpes.fr

Laetitia Gabay-Mariani
Professeur assistant
ESSCA, Paris, France et Université Grenoble Alpes, CERAG
Laetitia.GABAY-MARIANI@essca.fr

Nathalie Lameta
Maître de conférences
Université de Corse Pasquale Paoli, UMR CNRS 6240 LISA
lameta_n@univ-corse.fr

Résumé

Cette recherche explore les représentations des dirigeants de TPE-PME de plus de 55 ans dans une position potentielle de sortie de carrière entrepreneuriale via le transfert de leur entreprise.

La sortie de carrière entrepreneuriale marque la dernière étape du processus entrepreneurial, différentes variables sont à l'œuvre durant cette phase. L'enjeu est ici d'investiguer au travers d'un cas spécifique, le niveau et les déterminants de l'intention de sortie entrepreneuriale dans le contexte du transfert d'entreprise au niveau du cédant. Il ressort que la cession d'entreprise est peu intégrée comme une option à court terme. Le transfert apparaît peu désirable et difficilement faisable, cette orientation est jugée peu attractive et les dirigeants se sentent peu compétents pour mettre en œuvre ce processus, ce qui nous conduit à mettre en exergue des pistes de travail visant à agir sur ces variables.

Mots-clés : sortie entrepreneuriale, intention de transfert, représentations de dirigeants, analyse quantitative

L'intention de transfert des dirigeants de PME comme gage de performance durable ?

INTRODUCTION

L'association Cédants et Repreneurs d'Affaires (CRA) vient de publier son livre blanc¹ 2022. L'accent est mis sur les 1 million d'emplois concernés par les 80 000 PME à céder en France, un vieillissement des dirigeants (11% ont 66 ans et plus) et des disparités régionales (4 repreneurs pour un cédant en Ile de France mais un ratio de 1 pour 1 en Centre-Val de Loire). L'observatoire de la Banque Populaire-Caisse d'Epargne (BPCE)² souligne que la proportion des cessions contraintes (dirigeants de plus de 60 ans) tend à baisser relativement aux cessions par opportunité (dirigeants de moins de 60 ans).

Si la France a su développer un esprit entrepreneurial au cours des vingt dernières années, il s'est traduit d'abord dans le domaine de la création d'entreprise et beaucoup moins dans celui de la reprise d'entreprise. La fermeture d'entreprises non cédées se traduit par des déséquilibres dans l'aménagement du territoire de certaines régions, en particulier rurales, avec des pertes de savoir-faire métier. Le marché du transfert d'entreprises est d'autant plus opaque que les entreprises sont petites. On observe un fort déficit d'intermédiation sur le marché du transfert des Très Petites Entreprises comme l'illustre l'observatoire de la BPCE. Cette situation met l'accent sur la responsabilité sociétale du dirigeant quant à la pérennité de son entreprise, élément de performance durable.

Le processus entrepreneurial ne s'achève pas avec la phase de création. Pour Davidsson (2016), l'entrepreneuriat se poursuit aussi longtemps que l'individu impulse l'entreprise. De Tienne (2010) insiste en expliquant que l'entrepreneuriat ne s'achève pas avec la création d'une nouvelle entreprise mais avec la sortie de carrière entrepreneuriale (DeTienne, 2010). C'est donc particulièrement cette phase ultime de sortie qui nous interroge. Wennberg et al. (2009) proposent de situer cette phase de sortie au croisement de considérations relevant d'un choix de carrière professionnelle et de la valorisation d'un investissement financier. Cette décision de sortie de l'entrepreneur se situe en amont du processus de transfert. Elle inclut une période de réflexion et précède le processus de transfert en tant que tel (Cadieux et Brouard, 2010). Or, actuellement, la littérature éclaire peu sur le déroulement de cette réflexion et sur les facteurs influençant la décision des dirigeants (Drapeau et Tremblay, 2020). « La carrière entrepreneuriale provoque inlassablement des dilemmes personnels, familiaux et professionnels. En sortir va conduire l'entrepreneur à donner un sens renouvelé à ses activités pour en rééquilibrer autrement les importances respectives » (De Freyman & al., 2016). De la sortie du jeune dirigeant de start-up au départ en retraite du dirigeant âgé, nous

¹ <https://www.cra.asso.fr/livre-blanc-de-la-transmission-dentreprise/>

² https://groupebpce.com/etudes-economiques/carnets_vieillessementdirigeants_video2

nous focalisons sur cette dernière situation. Le dirigeant senior peut très bien fermer son entreprise à défaut de transfert. En effet, l'opacité du marché de la transmission –cession de PME (Cadieux et al., 2014) est amplifiée pour les TPE dans les zones rurales, de surcroît insulaire.

La Corse, région rurale et insulaire, est particulièrement menacée dans ses équilibres économiques par ce déficit de transmissions de TPE. Elle est la région la plus exposée avec 34 % des entreprises régionales qui peuvent voir partir à la retraite leur dirigeant dans les dix années à venir³. Ainsi, l'Assemblée de Corse et les chambres consulaires soutiennent la démarche d'observation des comportements des dirigeants de la chaire Mutations Innovations Territoriales de l'Université de Corte. Un premier volet d'observations a consisté à administrer un questionnaire aux dirigeants de plus de 55 ans afin de dresser un état des lieux des représentations en matière d'intention de cession de leur entreprise. Comment est-il possible de donner une cartographie de ces représentations aux pouvoirs publics afin de dynamiser l'intermédiation du marché de la transmission des TPE ?

Nous présenterons dans une première partie une revue de la littérature visant à éclairer la phase de sortie de l'entrepreneur conduisant à l'intention de transfert de son entreprise, puis nous présenterons une étude réalisée sur 193 dirigeants de plus de 55 visant à mettre en lumière l'influence spécifique des déterminants de l'intention de cession sur le territoire de la Corse.

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Longtemps négligée par les chercheurs en entrepreneuriat, la phase de sortie de l'entrepreneur fait l'objet d'une attention particulière (DeTienne 2010). Les recherches sur la base de données EBSCO permettent d'identifier 98 articles incluant le terme « entrepreneurial exit » dans le titre depuis 2009 dont près de 30% publiés ces trois dernières années, ce qui montre un intérêt croissant pour le sujet. Cependant, seulement 15 d'entre eux incluent la thématique « business transfer ». Ces travaux montrent notamment que la sortie relève de motivations propres à l'entrepreneur qui doit prendre la décision de quitter son entreprise (DeTienne et Cardon 2012 ; Wennberg et al. 2010).

Les recherches actuelles sur la sortie entrepreneuriale identifient de nombreuses variables à l'œuvre durant cette phase : l'environnement externe et la localisation géographique (Carree et al. 2008), les turbulences ou incertitudes de l'environnement économique (De Massis, Chua et Chrisman, 2008); les caractéristiques de l'entreprise telles que la performance économique de l'entreprise (Wennberg et al. 2010), l'âge et le secteur d'activité de l'entreprise (Ryan et Power 2012) ; les ressources telles que le capital humain, regroupant l'expérience et l'éducation (DeTienne et Cardon, 2012), le capital social (Kaciak et al., 2021) au sens de la capacité des acteurs à extraire des bénéfices de leurs structures sociales, de leurs réseaux et de leurs membres (Davidsson et Honig 2003), le genre de l'entrepreneur (Justo et al. 2015), le nombre d'employés (DeTienne et al. 2015).

Cet ultime évènement entrepreneurial conduit l'entrepreneur à choisir entre deux alternatives : fermer son entreprise ou en transférer la propriété et le pouvoir à un membre de sa famille, un salarié, une personne extérieure, une autre entreprise. Or, la plupart des

³ [16 300 entreprises susceptibles d'être concernées par une transmission dans les 10 ans en Bourgogne-Franche-Comté - Insee Flash Bourgogne-Franche-Comté - 100](#)

entrepreneurs « sortants » préfèrent transférer leur entreprise à un ou plusieurs individus plutôt que la fermer (St Jean et Duhamel, 2021).

Plusieurs études se sont penchées sur le profil du cédant potentiel, principalement au moment où ils décident de transférer l'entreprise. Elles ont principalement insisté sur la relation du cédant avec l'entreprise, et sur sa capacité à se désengager de ses activités professionnelles. De Freyman et al. 2016 les classent, à partir de la littérature académique, selon quatre critères : logique et rationalité (Bauer, 1993) ; style de départ Sonnenfeld (1988) ; attitudes et comportements des cédants (Bah et Mahe de Boislandelle, 2010) ; importance du lien affectif développé avec l'entreprise (Bah et Cadieux, 2011). Ils complètent ces typologies avec la perception et l'acceptation par le cédant du changement des engagements de sa vie au travers du concept de SFPV (situation de fin de vie professionnelle) et donc de la projection dans l'après transfert.

Neanmoins, le transfert d'une entreprise passe forcément par un processus intentionnel de réflexion qui précède l'action entrepreneuriale (Leroy, Manigart, Meuleman et Collewaert, 2015). Elle associe souvent les dimensions rationnelles et émotionnelles (Dubard Barbosa, 2007). Un entrepreneur peut ainsi adopter une approche intuitive, marquée par l'affectif, et une approche analytique, rationnelle (Deschamps B., Lamarque T., 2020). En d'autres termes, ce qui peut guider ces actions ne sont pas seulement des considérations purement financière/économique, mais aussi des dilemmes intangibles, liés aux affects, auxquels un entrepreneur doit réfléchir lorsqu'il planifie une stratégie de sortie. La décision de quitter l'entreprise, y compris la méthode de sortie, appartient à un groupe de décisions stressantes (Kaciak et al., 2021). La principale source de stress est le manque d'expériences lié au transfert de connaissances et à la propriété.

En s'inspirant des modèles classiques du comportement planifié de l'intention (Ajzen, Fishbein, 1980), en particulier en entrepreneuriat (Krueger, 1993) circonscrit généralement à la phase initiale de création d'entreprise comme un choix de carrière (Kolvereid, 1996) l'enjeu est d'investiguer les représentations du modèle d'intention de cession du dirigeant (Cadieux et al., 2014) proche de l'âge de la retraite.

Krueger (1993) a mis en évidence le rôle central de l'intentionnalité dans le processus de l'événement entrepreneurial. Le modèle du potentiel entrepreneurial (Krueger & Brazeal, 1994) a été développé en intégrant les concepts de la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991) et du modèle de l'événement entrepreneurial (Shapero & Sokol, 1982). Krueger et Brazeal (1994) expliquent que le modèle du potentiel entrepreneurial rationalise ces théories en faisant correspondre la désirabilité perçue à l'attitude et aux normes sociales et la faisabilité perçue au contrôle du comportement perçu. Selon les auteurs, le choix du comportement dépend de la crédibilité relative des comportements alternatifs soutenus par la propension à agir. Il faut que le comportement paraisse à la fois désirable et faisable pour paraître crédible. Le potentiel, comme l'expliquent Krueger et Brazeal (1994), est latent et il est causalement et temporellement antérieur aux intentions. Shapero et Sokol (1982) définissent le potentiel comme la préparation préexistante à accepter une opportunité, et un événement entrepreneurial se produit lorsque ce potentiel est suivi d'un événement précipitant ou d'un « déplacement » (Krueger & Brazeal, 1994). Ce modèle peut être transféré à l'étude de l'intention de transfert d'entreprise (Grazzini, Boissin, 2013 ; Grazzini et al., 2017).

Un comportement est le résultat d'un processus de prise de décision conscient et individuel basé sur un examen attentif des informations disponibles. Si l'âge du propriétaire-dirigeant apparaît comme un élément déclencheur dans la prise de conscience d'une décision à prendre

(Drapeau et Tremblay, 2020), il conviendra de faire ressortir les motivations du dirigeant comme un facteur déclenchant la décision de transférer son entreprise (Drapeau et Tremblay, 2020b). Celles-ci relèvent à la fois des désirs personnels (profiter de la vie, éviter le stress lié au rôle de dirigeant, travaillant moins) et des désirs pour l'entreprise (assurer la pérennité, respecter ses engagements). Les motivations relatives à l'enrichissement personnel sont présentes dans une moindre mesure, auprès de certains dirigeants ; l'aspect financier (récupérer son argent) n'est pas prioritaire au regard de l'enjeu de la pérennité de l'entreprise, particulièrement pour les TPE (Barbot-Grisso, 2012).

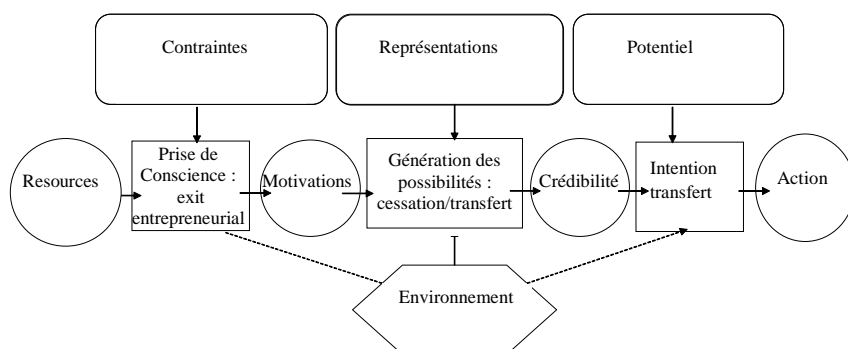
Ces motivations (relative à la logique économique, la valeur sentimentale, la pérennité ou à une obligation de transmettre à la suite à des difficultés imprévues ou des aléas de vie) contribuent à l'attitude des chefs d'entreprise face à la transmission (Bah et Cadieux, 2011) : ils peuvent être « détachés, attachés, contraints ou indécis ». Lors de la préparation de la transmission, les motivations du cédant, l'identification et la relation affective avec son entreprise influent sur le déroulement de l'opération (Picard et Thévenard-Puthod, 2004). Cette dimension psychologique peut conduire à des tensions susceptibles de complexifier une opération de transmission (Boussaguet et Bah, 2008). Celles-ci proviennent du tiraillement que peut connaître le cédant, avec d'un côté l'envie de transmettre l'entreprise, et d'un autre côté ses difficultés à se détacher de son entreprise sur le plan affectif. La cession sonne l'heure du bilan professionnel, personnel, familial et peut conduire à un passage à vide pour le cédant (Boussaguet, 2012) qui parfois se représente son entreprise comme un prolongement de soi, ou comme son enfant (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009). Un travail de « deuil » doit même parfois être engagé (Pailot, 1999 ; Bah, 2009 ; Bah et Cadieux, 2011).

En raison de sa charge émotionnelle, l'exécution de la phase finale de l'entreprise est particulièrement difficile : il faut quitter son propre "enfant" (Cardon et al. 2005). Les considérations familiales qui façonnent la richesse socio-émotionnelle (SEW), c'est-à-dire les " aspects non financiers de l'entreprise qui répondent aux besoins affectifs de la famille, tels que l'identité, la capacité d'exercer une influence familiale et la perpétuation de la dynastie familiale " (Wiseman & Gómez-Mejía, 1998), caractéristiques des transmissions familiales, peuvent également être étendues au contexte d'une entreprise individuelle, familiale ou non (Arregle et al. 2007 ; Pearson et al. 2008). La confiance, associée aux émotions, joue un rôle important dans le SEW pour le propriétaire de la petite entreprise (Hartel, 2014 ; Kammerlander 2016). Un propriétaire d'entreprise opère généralement dans le contexte familial indépendamment du fait que l'entreprise soit familiale ou non. La famille peut alors être une source importante de soutien émotionnel pour l'entrepreneur sortant (Davidsson et Honig 2003).

Si la famille est considérée comme la principale source de soutien pour le futur entrepreneur (Greve et Salaff 2003), il en va de même lors de la phase finale du processus entrepreneurial lorsqu'il s'agit notamment de laisser l'entreprise aux mains de la famille, ce qui implique une plus grande facilité à acquérir des connaissances qui relèvent de la confiance dans les relations familiales (Bubolz 2001). Cependant, l'attractivité économique et géographique de l'entreprise, les obligations fiscales, le manque de liquidités suffisantes et l'endettement, peuvent conduire à la préférence pour la vente à un tiers ou retarder la décision en attendant un contexte plus favorable (Crenn, 2016). Ainsi, de nombreuses études montrent qu'une faible part des entreprises sont transmises à des membres de la famille ou à des salariés, la majorité d'entre elles sont cédées à des repreneurs externes, principalement issus du

département ou de la région concernée (Observatoire Cédants et Repreneurs d'affaires, 2019⁴ ; Rapport Boumedjaoud et al., 2019⁵).

Figure 1 : synthèse des déterminants de l'intention de cession



Source : auteurs

Cette recherche est donc ancrée dans une perspective cognitiviste (Mitchell et al., 2002) afin d'analyser les représentations des dirigeants proches de la retraite en matière d'intention de transfert de leur entreprise. Les cédants occupent une place majeure dans ce processus de cession de l'entreprise et de sortie de l'entrepreneuriat (Boussaguet, 2007 ; Cadieux, 2007 ; Bah, 2009 ; Cadieux et Deschamps, 2011 ; Cadieux et al. 2014 ; Grazzini et al., 2017).

APPROCHE METHODOLOGIQUE

Contexte de l'étude : avec une population de 340 400 personnes et une superficie de 8679,8 km², la densité d'habitants au km² de la Corse est la plus faible du territoire national (39,2 alors que la moyenne française est de 106 habitants au km², INSEE 2019). De plus, la Corse se situe en quatrième position du classement des régions vieillissantes avec 39,5 % de seniors⁶. Dès 2006⁷ la commission européenne alertait sur le fait que le vieillissement de la population réduirait le groupe des repreneurs potentiels dans les prochaines décennies. L'âge moyen de fin de carrière à l'horizon 2030 s'établirait à 61,4 ans sur l'île mais les départs sont plus tardifs pour certaines catégorie socio-professionnelle. Ainsi les agriculteurs et patrons d'hôtels restaurants quitteraient le monde du travail à 63 ans ; les chefs d'entreprise à 64 ans et les médecins et professionnels du droit à 65 et 66 ans.

En 2019, parmi les 16 415 Artisans, commerçants et chefs d'entreprises 70% sont des hommes et 30% et des femmes. Les trois principaux secteurs d'activité (commerce 19,7%, hébergement et restauration 16,4%, construction 14%) regroupent près de 40% des établissements de la région⁸. Le revenu médian est de 15 000 euros par an avec des disparités selon le statut de l'entreprise : pour les entrepreneurs individuels il s'élève à 13 200 euros contre 26 400 euros pour les gérants majoritaires de sociétés. Les différences de revenus sont en partie liées à la taille des entreprises. Les entreprises individuelles susceptibles d'être à cédées restent de taille plus modeste que les sociétés des gérants non salariés (3,2 salariés contre 5,7 salariés par entreprise en moyenne). Dans les trois grands secteurs, les revenus

⁴ [Observatoire de la transmission 2019 | CRA](#)

⁵ [REGARDS DES REPRENEURS SUR LA REPRISE D'ENTREPRISE \(archives-ouvertes.fr\)](#)

⁶ Senior : personne dont l'âge est compris entre 50 et 70 ans

⁷ Commission of the European Communities, *Transfer of Businesses – Continuity through a new beginning*, Brussels, 14.03.2006.

⁸ [Dossier complet – Région de Corse \(94\) | Insee](#)

médians des non-salariés proches de la retraite varient de 13 000 euros annuels dans l'hébergement-restauration à 15 700 euros dans le commerce. Cependant, pour le quart des dirigeants aux revenus les plus élevés dans le commerce, ils perçoivent plus de 40 700 euros par an contre plus de 27 600 euros dans la construction et plus de 26 100 euros dans l'hébergement-restauration⁹.

Ces premiers éléments mettent en exergue trois types de difficultés particulières :

- La faible densité et un vieillissement marqué de la population impliquent des difficultés fortes pour trouver un repreneur. Près de 80% des reprises le sont par des personnes originaires de la région ou du département (CRA, 2019) et les zones métropolitaines sont beaucoup plus attractives que les zones rurales (BPI, 2022).
- Les catégories d'entreprises (en termes de secteurs d'activité et de taille) prépondérantes sur le territoire orientent/restringent les scénarios de sortie possibles (Drapeau, & Tremblay, 2020). Selon l'observatoire de la BPI, le secteur de l'hébergement restauration est le plus en tension pour trouver un repreneur (121 345 offres pour 90 332 recherches). Ces offres sont caractérisées par des entreprises à la taille (2 salariés) et au chiffre d'affaires moyen (372 000 euros) parmi les plus faibles du territoire national. Or, le domaine d'activité de l'entreprise
- Très peu de communication de la part des cédants potentiels. L'absence de structures d'accompagnement spécifiquement dédiées au transfert telles que le CRA ainsi que le faible nombre d'offre en région Corse diffusées (154 en 2022, soit 0,29% des établissements selon la BPI) et la durée de la diffusion de l'offre (532 jours en moyenne) mettent en exergue une asymétrie entre les attentes des cédants et des repreneurs potentiels.

Cette première enquête a été réalisée auprès de 193 des dirigeants corses de plus de 55 ans. Dans un premier temps, notre questionnaire a été testé préalablement auprès de 5 dirigeants corses afin de s'assurer de la bonne lisibilité des questions et de sa fluidité générale. Dans un second temps le questionnaire a été adressé à 4213 dirigeants de plus de 55 ans via les chambres consulaires (Chambre de Commerce et d'Industrie Territoriale et Chambre Régionale des Métiers et de l'Artisanat), parmi lesquels 425 ont répondu (taux de retour : 10,1%). Après exclusion des questionnaires incomplets, notre échantillon final s'élève à 193 répondants.

Cet échantillon est conforme aux attentes (tableau 1) : des dirigeants surtout de TPE (effectif moyen de 9 personnes avec une médiane de 3 salariés), proches de la retraite (âge moyen de 59,9 ans ; médiane : 59 ans).

⁹ 2 500 entreprises susceptibles d'être à transmettre d'ici dix ans - Insee Analyses Corse - 18

Tableau 1. Statistiques descriptives du profil des dirigeants de + de 55 ans en matière de transmission-reprise d'entreprise

Structure juridique	77% entreprises indiv, SARL		23% SAS, SA
Genre	72% hommes		28% femmes
Secteurs d'activité prépondérants	commerce 19,7%		hébergement et restauration 16,4% construction 14%
Formation initiale	35% autodidacte, CAP BEP	30% Bac_Bac+2	15% Bac+3et4 20% Bac+5et8
Favorable à la mise en place de contrat d'alternance pour favoriser la cession-transmission	66% oui		34% non

Différentes questions ont été posées avec une possibilité de réponse sur une échelle de Likert à 5 positions (de très peu d'accord (1) à très fortement d'accord (5) avec une position intermédiaire (3) d'accord.

Nous avons procédé en deux temps. Tout d'abord, nous proposons une analyse descriptive des statistiques. Puis, nous construisons une typologie en fonction de l'intention de cession des dirigeants. Nous réalisons pour ce faire une analyse en deux temps (classification hiérarchique et par nuée dynamique). Des ANOVA et test du Khi-deux permettent ensuite de mieux caractériser les groupes sur des variables mesurant les caractéristiques socio-démographiques et sur des variables mesurant la perception des dirigeants.

PRINCIPAUX RESULTATS

- **UNE FAIBLE INTENTION DE CESSION A MOINS DE DEUX ANS**

Nous présentons ci-dessous les résultats en synthétisant les réponses 1 et 2 (peu d'accord) et 4 et 5 (fortement d'accord).

Tableau 2. Statistiques descriptives des représentations des dirigeants de + de 55 ans en matière de transmission-reprise d'entreprise

Céder mon entreprise est	46% peu attractif	27% attractif	27% fortement attractif
Idee de cession	56% peu inquiétante	31% inquiétante	14% fortement inquiétante
Compétent pour céder	41% peu d'accord	36% d'accord	23% fortement d'accord
Trouver un repreneur	67% pas facile	21% facile	12% très facile
Trouver organisme en soutien	52% pas facile	31% facile	17% très facile
Estimer valeur financière	47% pas facile	38% facile	15% très facile
Identifier informations juridiques et admin.	54% pas facile	30% facile	16% très facile
Echéance intention de cession	36% non envisagée	37% à + 2 ans	27% dans les 2 ans
Cession en priorité à	Famille ou associé	Puis salariés ou tiers personne	Ou autre entreprise
Expérience du rachat	75% non		25% oui

d'entreprise		
Expérience vente d'entreprise	86% non	14% oui

Cette présentation descriptive fait ressortir que l'intention de cession dans les deux ans ne concerne que seulement 27% des dirigeants de TPE (37% à plus de deux ans et 36% ne l'envisagent pas !). La cession est jugée peu attractive à 46% et une idée inquiétante à 45%. Les dirigeants s'estiment peu compétents à 41% en particulier pour trouver un repreneur, évaluer l'entreprise et maîtriser le processus administratif et juridique. La cession est principalement anticipée d'abord comme une transmission familiale, voire à un associé ; dans une moindre mesure à un salarié ou à un tiers physique ou à un tiers entreprise.

- **DES MOTIVATIONS DE CESSIION DAVANTAGE COMME CHOIX DE CARRIERE PROFESSIONNELLE PLUTOT QUE LA VALORISATION D'UN CAPITAL FINANCIER**

Tableau 3. Statistiques descriptives des motivations de cession des dirigeants de + de 55 ans

	Peu d'accord	D'accord	Fortement d'accord
Vendre pour prendre ma retraite	27%	21%	52%
Vendre pour ma vie personnelle	25%	28%	47%
Vendre pour céder à un proche	46%	22%	32%
Vendre pour second souffle entreprise	48%	28%	25%
Vendre pour récupérer mon capital	57%	22%	20%
Vendre pour assurer survie entreprise	65%	17%	18%
Vendre face tracas entreprise	75%	14%	11%
Vendre pour une autre activité professionnelle	85%	8%	8%

La perspective de vendre son entreprise s'inscrit d'abord dans un choix de carrière professionnelle (retraite et organisation vie personnelle, d'accord à plus de 75% ; mais très rarement pour une nouvelle activité professionnelle). Récupérer la valorisation du capital ou la cession à un proche et donner un second souffle sont un second groupe de motivations (proche de 50% d'accord). La survie de l'entreprise n'est que rarement appréciée par la cession de l'entreprise.

La prépondérance du choix de carrière professionnelle est confirmée aussi par l'ordonnement des motivations mises en avant sur le fait que la cession n'est pas d'actualité.

Tableau 4. Ordonnement des motivations sur la non-cession des dirigeants de + de 55 ans (choix multiples)

C'est trop tôt	42%
Je souhaite continuer à exploiter mon entreprise	35%
L'enjeu est de maintenir l'activité actuelle	26%
L'enjeu est de développer l'activité actuelle	26%
J'ai besoin des revenus générés par mon activité	20%
Je n'ai pas assez cotisé pour ma retraite	20%
Je n'y ai pas encore songé	14%
Je pense que mon entreprise n'intéressera pas un repreneur	11%
Je ne suis pas prêt à confier mon entreprise à quelqu'un d'autre	11%
L'entreprise n'est pas transmissible	11%
Je ne sais pas quelles démarches entreprendre	5%

- **LES DEUX PROFILS DE DIRIGEANTS FACE A LA CESSION**

L'analyse fait ressortir deux grands profils entre les dirigeants engagés dans un processus de cession à court terme et les dirigeants relativement éloignés encore du processus de cession-transmission de leur entreprise (voir tableau 5). Les dirigeants du premier groupe envisagent pour la majorité la cession de leur entreprise dans les 1 à 2 ans, alors que ceux du second groupe sont 74% à ne pas l'envisager à court terme.

Tableau 5. Niveau moyen d'intention de cession dans les clusters

	Cluster	
	1	2
Intention de cession	-,71521	2,72393

Ces deux profils sont statistiquement différents sur des variables sociodémographiques telles que l'âge (les plus âgés se projettent davantage dans la cession) et la taille de l'entreprise (plus l'entreprise est grande, plus la propension à la céder est forte). Aucune différence n'est observée sur la question du genre, du niveau d'études du dirigeant ou du secteur d'activité de l'entreprise.

Les deux groupes sont également différents quant à leurs représentations : les dirigeants les plus enclins à céder sont ceux qui pour qui la cession est la plus attractive, mais également les plus inquiets face à cette éventualité et ceux qui la jugent la plus difficile à réaliser. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que ces dirigeants soient plus concrètement impliqués dans la démarche de cession et réalisent les différentes étapes qu'il leur faut encore accomplir pour la mener à bien. Ils se sentent d'ailleurs moins capables de trouver des personnes et organismes compétents pour les accompagner, d'identifier les informations juridiques nécessaires pour réaliser la cession et d'effectuer les formalités administratives nécessaires à la cession.

Enfin, les motivations les plus discriminantes entre les deux groupes sont le souhait de prendre leur retraite, se concentrer sur leur vie personnelle, faire une autre activité professionnelle, faire face à certains tracas actuels de l'entreprise et céder l'entreprise pour assurer sa survie. Elles se manifestent plus fortement chez les dirigeants engagés dans un processus de reprise. Les autres motivations ne sont pas discriminantes. Les dirigeants ne souhaitant pas céder à court terme expliquent leur choix en évoquant l'enjeu de continuer à développer leur activité (27% concernés, contre 11% dans le groupe plus engagé), l'intransmissibilité de leur entreprise (12% concernés, contre 0% dans le groupe plus engagé), le fait de ne pas être prêt (11% concernés contre moins d'1% dans le groupe plus engagé) ou encore de n'avoir pas suffisamment cotisé (22% concernés contre 9% dans le groupe plus engagé). Les plus engagés évoquent également en plus grand nombre comme frein leur méconnaissance des démarches (14% concernés, contre 2% dans le groupe non engagé). Ils sont également plus nombreux à exprimer un besoin d'accompagnement pour mener à bien leur projet de cession (61% concernés, contre 36% dans le groupe moins engagé).

DISCUSSIONS ET PRINCIPALES CONTRIBUTIONS THEORIQUES ET MANAGERIALES

La transmission des TPE est primordiale pour l'équilibre des écosystèmes territoriaux, en particulier en zone rurale et insulaire comme la Corse. Contrairement aux métropoles, la dynamique de création d'entreprise en zone rurale est plus limitée. La disparition de l'offre de TPE, faute de transmission, peut avoir un caractère irrémédiable avec des déséquilibres économiques structurels.

En concentrant cette enquête sur les dirigeants corses de plus de 55 ans, il ressort que la cession d'entreprise est peu intégrée comme une option dans les deux ans à venir. Cette orientation est jugée peu attractive et les dirigeants se sentent peu compétents pour mettre en œuvre ce processus. Dans ce contexte où le transfert apparaît peu désirable et difficilement faisable, le potentiel de transfert d'entreprise est faible. Ce résultat est cohérent au regard du modèle de Krueger & Brazeal (1994). Cette voie de sortie de l'entrepreneuriat (DeTienne, 2010) est principalement un choix de carrière du dirigeant plus qu'une alternative stratégique pour l'entreprise. Dans le contexte de TPE, cette orientation de cession est guidée d'abord par la perspective d'une retraite plutôt que par la perspective de valorisation d'un capital financier (Wennberg et al., 2009). Qu'elle soit envisagée à court ou à plus long terme, la cession est principalement anticipée comme une transmission interne familiale, à un associé ou à un salarié. Le transfert externe n'apparaît pas comme une alternative prioritaire. Or, quel que soit le territoire, le transfert interne est largement minoritaire. La littérature met en lumière le rôle d'un accompagnement de la transmission d'entreprise portant sur des aspects techniques mais également sur des aspects non techniques, sur des éléments d'ordre plus personnels (Thévenard-Puthod, Picard et Chollet, 2014) ainsi qu'une période de transition (Cadieux et Deschamps, 2011) afin de faciliter le processus de transition de rôle. Cependant, la difficulté majeure réside dans l'identification des entreprises à transmettre, une très faible part d'entre elles communique sur son intention de cession. Le rôle des pouvoirs publics et des structures consulaires peut ici devenir déterminant si des outils de veilles et de détection sont mis en place en complément des préconisations de la littérature afin d'identifier, d'informer et de sensibiliser ces entrepreneurs.

Notre classification indique par ailleurs plusieurs différences notables entre les dirigeants qui se projettent à court terme dans la cession de leur entreprise et ceux qui l'envisagent à long terme. Il semble en effet qu'il existe une relation entre la taille de l'entreprise et l'intention de céder, en cohérence avec la littérature (Battisti et Okamuro, 2010), qui pourrait s'expliquer par un sentiment accru de responsabilité du dirigeant envers ses salariés et la conservation de leur emploi. Par ailleurs, des motivations push relevant du souhait de prendre sa retraite et de donner plus de place à sa vie personnelle ; et pull, liés aux difficultés traversées par l'entreprise, apparaissent comme les plus discriminantes entre les deux groupes. Enfin, les dirigeants les plus engagés dans le processus sont aussi ceux qui en mesurent toute la difficulté et ressentent le plus le besoin d'être accompagnés dans cette démarche. Ainsi, les pouvoirs publics, structures consulaires et/ou structures d'accompagnement pourraient cibler spécifiquement ces dirigeants avec des formations et un accompagnement mobilisant un écosystème entrepreneurial dédié.

Ces résultats encouragent les pouvoirs publics à trouver des incitations à la transmission des TPE et à une responsabilité sociétale du dirigeant à la transmission. A l'instar des mesures pour favoriser l'esprit d'entreprendre et la création d'entreprise qui ont dynamisé l'entrepreneuriat, des mesures spécifiques au transfert pourraient également contribuer à la dynamique entrepreneuriale du territoire. Un certain nombre de pistes ont pu être identifiées, notamment l'ouverture des dirigeants à un contrat de professionnalisation du repreneur peut

permettre d'expérimenter un programme de sensibilisation, de formation et d'accompagnement à la reprise d'entreprise auprès des jeunes entrepreneurs issus de filières professionnelles courtes (CAP-BEP, Bac Pro et Techno, BTS et BUT).

BIBLIOGRAPHIE

- Ajzen, I., et Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bah T., (2009). « La transition cédant-repreneur : une approche par la théorie du deuil », *Revue Française de Gestion*, Vol. 355, N°194, pp. 123-148.
- Bah, T., Cadieux, L. (2011). Les passages obligés du cédant. Quels impacts pour le repreneur ? Dans Cadieux, L. et, Deschamps B. (dir.), *Le duo cédant/repreneur* (p. 85-99), Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Barbot-Grizzo, M. (2012). Gestion et anticipation de la transmission des TPE artisanales : vers une démarche pro-active du dirigeant propriétaire. *Management & Avenir*, Vol. 52, pp. 35-56.
- Bornard, F., Thévenard-Puthod, C. (2009). Mieux comprendre les difficultés d'une reprise externe grâce à l'approche des représentations sociales. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 22(3-4), 83-108.
- Boussaguet, S. (2007). Réussir son entrée dans l'entreprise : le processus de socialisation organisationnelle du repreneur. *Economies et Sociétés*, Vol. 41, N°1, pp. 145- 163.
- Boussaguet, S. (2012). « L'épreuve de la cession/reprise, rupture de vie pour le duo d'acteurs? », *Entreprendre Innover*, 2, 20-29.
- Boussaguet, S., Bah, T. (2008). La psychologie de la transmission de PME, *Actes du 19e Congrès de l'AGRH*, Dakar, Sénégal, 9-12 novembre.
- Cadieux, L. (2007). La succession dans les PME familiales : vers une approche intégrée du processus de préparation du successeur. *Économies et Sociétés*, Vol.16, N°1, pp. 37-56
- Cadieux L., Brouard F. (2009). *La transmission des PME : perspectives et enjeux*. Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Cadieux L., Deschamps B. (2011). La dynamique cédant/repreneur, lecture à partir des transitions de rôle dans une transmission/reprise externe. Dans L. Cadieux, B. Deschamps (dir), *le duo cédant repreneur : pour une approche intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, (p. 97-114). Presses universitaires du Québec.
- Cadieux, L., Gratton, P. et St-Jean, É. (2014). La carrière entrepreneuriale : contexte et défis. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol.13, N°1, pp. 35-50.
- Davidsson, P. (2016), *Researching Entrepreneurship: Conceptualization and Design* (2nd ed.), Berlin: Springer.
- De Freyman, J., Boussaguet, S. & Bah, T. (2016). Le devenir des cédants de PME : une typologie en fonction des stratégies de réinvestissement. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15, 63-86.
- Deschamps B., Lamarque T., 2020 « Les émotions du repreneur lors des négociations de transfert externe d'entreprise », *Finance Contrôle Stratégie* [En ligne], 23-3.
- De Tienne D. R. (2010). Entrepreneurial Exit as Critical Component of the Entrepreneurial Process: Theoretical Development, *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, N°2, pp. 203-215.
- Drapeau, M. J., et Tremblay, M. (2020a). La décision de sortie entrepreneuriale : un processus non linéaire et multiforme. *Revue internationale P.M.E.*, Vol. 33, N°2, pp. 105–136.
- Drapeau, M. J., et Tremblay, M. (2020b). Revisiting the Entrepreneurial Exit Decision Process: A Decision-Making Model. Dans Deschamps, B., Missonier, A., Thévenard-Puthod, C., Robic, P., Barbelivien, D. (dir.), *Business Transfers, Family Firms and Entrepreneurship* (p.1-15), New York, Routledge.
- Grazzini, F., Albanet A.-L. & J. et J.-P. Boissin, (2017), "SME owner-managers representations of firm-transmission", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol.30, n°1, p.38-57

Grazzini, F., Boissin J.P. (2013), Managers' mental models of small business acquisition: the case of the SME French transfer market. *M@n@gement*, Vol. 16, N°1, pp. 49-87.

Kaciak, E., Koladkiewicz, I., Thongpapanl, N., Wojtyra M. (2021) The role of social networks in shaping entrepreneurial exit strategies. *International Entrepreneurship Management Journal* 17, 1619–1655. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00668-9>

Kolvereid L., 1996, "Prediction of employment status choice intentions", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 21(1), 47-58.

Krueger, N.F. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 18, N°1, pp. 5-20.

Leroy, H., Manigart, S., Meuleman, M. et Collewaert, V. (2015). Understanding the continuation of firm activities when entrepreneurs exit their firms : using theory of planned behavior. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 400-415.

Mitchell R.K., Busenitz L., Lant T., McDougall P.P., Morse E.A., Smith J.B. (2002). Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 27, N°2, pp. 93-105.

Paillot, P., (1999). Freins psychologiques et transmission d'entreprise : un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique. *Revue Internationale PME*, Vol. 12, N° 3, pp. 9-32.

Picard C., Thévenard-Puthod C. (2004). La reprise de l'entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite. *Revue Internationale PME*, Vol. 17, No. 2, pp. 93-121.

Wennberg, K., Wiklund, J., DeTienne, D.R., Cardon, M.S. (2010). Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers. *Journal of Business Venturing*, Vol.25, N°4, pp. 361-375.