

## **Enjeux de la reprise d'entreprise : le défi d'attirer les jeunes vers cette opportunité entrepreneuriale**

Dans le contexte de « papy boom » des dirigeants d'entreprise (20 % ont plus de 60 ans, [<https://groupebpce.com/etudes-economiques>]), le transfert d'entreprises est un défi considérable pour conserver le tissu des PME et les emplois rattachés sur l'ensemble du territoire français. Quelques chiffres éclairent les enjeux économiques et sociaux :

- 185 000 entreprises et 750 000 emplois concernés [<https://www.economie.gouv.fr/transmission-entreprise-rapport-dombre-coste#>] ;
- Le marché du transfert ne concerne seulement que 60 000 entreprises chaque année, 30 000 ferment alors qu'elles sont viables sur le plan économique [<https://groupebpce.com/etudes-economiques>].

Sur un plan plus qualitatif, les enjeux sont encore plus pressants dans le monde rural. En effet, les entreprises dépassant une certaine taille (20 salariés) peuvent faire l'objet de fusions et acquisitions face au défi des transferts (Grazzini et Boissin, 2013). Des salariés, notamment des cadres, dans le contexte de plans sociaux s'orientent vers la reprise d'entreprise mais d'abord dans les villes d'une certaine taille. Au pire, dans les métropoles, la disparition d'entreprises, faute de transferts, sera remplacée en grande partie par de nouvelles créations d'entreprises. Mais dans le monde rural, de nombreuses entreprises artisanales et TPE sont potentiellement à céder. Faute de transmissions, les entreprises ferment. Nous avons pu montrer des exceptions comme dans un village d'Ardèche, Antraïgues, au fort attrait touristique, une quinzaine d'entreprises avaient pu être transmises, y compris à des personnes non originaires de la région, avec d'importantes retombées en matière d'aménagement du territoire comme le maintien de services publics, au premier chef, le maintien des écoles par la régénération démographique (Boissin, 2007).

La réponse face à ces enjeux a été de favoriser l'entrepreneuriat, mais surtout la création d'entreprise. Des dispositifs ont été développés pour l'accompagnement des porteurs de projets (chambres consulaires, incubateurs) et pour le financement avec des prêts d'honneur (Réseau Entreprendre, Initiative France).

Dans l'enseignement supérieur, le Programme Étudiants pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat (PEPITE) a mis à l'échelle nationale des mesures afin de développer l'esprit et l'engagement entrepreneuriaux pour améliorer l'insertion professionnelle (Boissin, 2018). Un statut national étudiant-entrepreneur a été créé afin de permettre à l'étudiant de faire reconnaître son parcours entrepreneurial avec des équivalences de crédits (ECTS) dans la formation où il est inscrit, par exemple, la substitution de son obligation de stage par son projet entrepreneurial. Le statut national étudiant-entrepreneur a aussi été ouvert aux diplômés afin qu'il puisse prolonger leur statut social étudiant (inscription au diplôme Étudiant-Entrepreneur). Ainsi, entre 2015 et 2020, nous sommes passés de 637 à 4 444 étudiants-entrepreneurs. Parallèlement, 32 Pôles Étudiants pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat (PEPITE) ont été créés sur tous les sites d'enseignement supérieur pour développer l'esprit d'entreprendre avec des modules pédagogiques dans les différentes formations et pré-accompagner les étudiants-entrepreneurs :

- Ouverture d'espace de coworking ;
- Double tutorat avec un enseignant et un praticien (entrepreneur, chargé de mission de structures d'accompagnement) ;
- Programme d'accélération des projets pour les étudiants-entrepreneurs les plus engagés (Pépité Starter) ;
- Certification des compétences entrepreneuriales (Pépité Skills).

Toutefois, ce dispositif auprès des étudiants et jeunes diplômés concerne essentiellement des projets de création d'entreprise. La volonté du porteur de projet est de s'inscrire dans un projet innovant fortement marqué par l'idée d'être le premier arrivé sur le marché. Ce processus d'idéation correspond parfaitement à de nouvelles générations plus dans l'innovation et la rupture dans leur parcours d'insertion professionnelle. Le dispositif du statut national étudiant-entrepreneur a principalement un impact sur les 22-25 ans, bac +4 à 6. Nous ne sommes pas dans l'entrepreneuriat contraint, créer son entreprise faute d'emploi. Les projets sont davantage motivés par un entrepreneuriat d'opportunités, avec une grande flexibilité à pivoter sur le projet ou sur une autre voie d'insertion professionnelle. L'engagement dans le projet peut être pour un temps limité ou s'inscrire dans un véritable choix de « métier » d'entrepreneur sur le plus long terme (Gabay-Mariani, Boissin, 2019).

Les étudiants-entrepreneurs impliqués sur un projet de reprise-transmission d'entreprise sont rares. Moins d'une centaine de projets de reprise ou transmission en 2019 sur 4 444 projets essentiellement donc de création d'entreprises. Une grande majorité concerne des transmissions familiales. L'étudiant-entrepreneur est d'abord dans un processus de création d'activité dont la suite logique est la création d'une entreprise. Nos dispositifs de sensibilisation, voire d'accompagnement, ne présentent pas assez la reprise d'entreprise comme une opportunité y

compris pour celui qui est dans un processus de création. Effectivement, le jeune porteur de projet a d'abord envie de créer afin que le projet soit en adéquation avec ses valeurs. La reprise est probablement appréciée comme un projet plus onéreux et plus contraignant.

Cependant, la reprise d'entreprise a une meilleure pérennité, de meilleurs taux de réussite que la création d'entreprise. C'est un processus plus rapide d'entrée dans les affaires. Pour sensibiliser à l'intérêt de la reprise d'entreprise, je fais souvent l'analogie avec un projet immobilier (Boissin, Grazzini, 2013). Le processus consistant à acheter un terrain, puis à construire une maison (analogie avec la création d'entreprise) demande environ deux ans pour aboutir avec les aléas des écarts entre les attentes et les réalisations. Le rachat d'une maison existante peut être réalisé en quelques semaines. Rien n'empêche de procéder à différents changements, rénovations et innovations comme dans le processus de reprise d'entreprise. Si on ajoute que beaucoup de TPE ferment, faute de transmissions, le coût d'acquisition est limité. C'est un beau moyen de sécuriser la construction du projet entrepreneurial. Les structures d'accompagnement et de financement devraient donc encourager davantage les reprises d'entreprise, même auprès des créateurs d'entreprise. De plus, le rachat de TPE est un moyen de croissance pour les TPE existantes. La reprise d'entreprise (rachat d'actifs existants) est un projet plus facile à financer auprès des banques que la création d'entreprise. Il faudrait enfin trouver les moyens de dynamiser l'intermédiation du marché du transfert des activités artisanales et des TPE. Peu lucratif, il intéresse peu les intermédiaires traditionnels de la transmission. Surtout, la transmission reste souvent un tabou pour le chef d'entreprise de TPE. C'est souvent un deuil face à l'œuvre d'une vie, avec une probable surestimation de la valeur qui peut conduire à préférer fermer plutôt qu'à transmettre à un faible prix dévalorisant son parcours professionnel. Lors d'un entretien avec le DG d'une chambre consulaire parisienne au cours du comité de pilotage transmission-reprise d'entreprises du Ministère de l'Économie et des Finances, ne m'a-t-on expliqué que le dirigeant de TPE avait par ailleurs son patrimoine immobilier, la cession de son entreprise est secondaire dans son patrimoine global pour sa retraite [<https://www.economie.gouv.fr/premier-comite-pilotage-transmission-et-reprise-dentreprises#>].

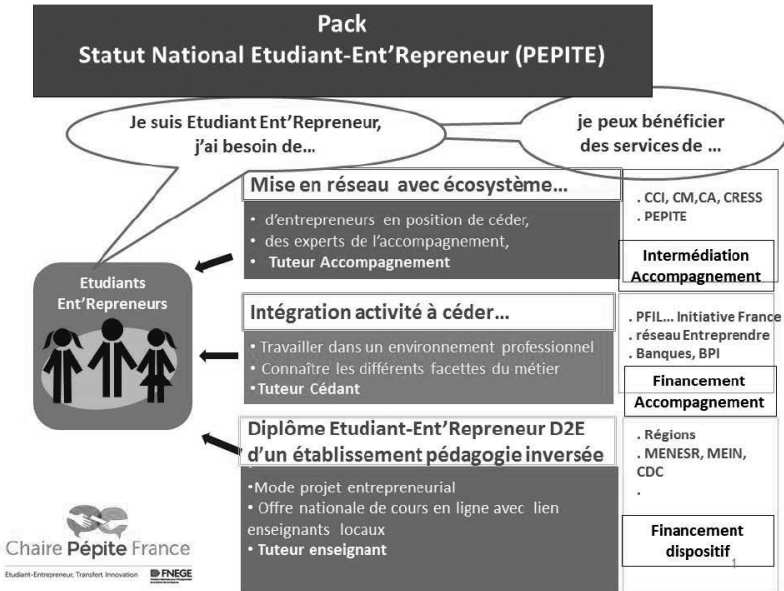
Il y a 20 ans, nous pensions qu'il était indispensable d'avoir une expérience professionnelle avant de créer une entreprise. Depuis, de jeunes diplômés, notamment dans le cadre du statut national étudiant-entrepreneur, ont fait la démonstration qu'on pouvait créer sans expérience professionnelle. Face aux activités artisanales et aux TPE qui fermeront, faute de transmission, il faut absolument donner l'opportunité à des jeunes de reprendre ces activités. La cible doit être les jeunes des filières professionnels et technologiques. L'accompagnement par le cédant est un facteur de réussite des transmissions. Les chefs d'entreprise d'activités artisanales, plutôt que de fermer, pourraient s'engager dans un processus

de transmission basé sur une Responsabilité sociétale de l'Entrepreneur sur le modèle de la Responsabilité sociétale de l'Entreprise. Dans le cadre d'un contrat en alternance (contrat d'apprentissage ou contrat de professionnalisation), le chef d'entreprise pourrait intégrer un jeune repreneur sur 12 ou 24 mois. Cette période permettrait au repreneur de gagner en confiance et en apprentissage afin de reprendre l'activité. L'alternance permet de conjuguer expérience professionnelle et acquisition de connaissances techniques et de gestion. Le jeune en position de reprendre pourrait avoir une forme adaptée de Statut national Étudiant-Ent'Repreneur. Même si la transmission n'aboutit pas, ce parcours pourra être diplômant avec la reconnaissance d'acquisition de nouvelles formes de compétences notamment entrepreneuriales qui faciliteront l'insertion professionnelle. Les pôles PEPITE ou les Campus des Métiers et des Qualifications [<https://www.education.gouv.fr/les-campus-des-metiers-et-des-qualifications-5075>] qui fédèrent les établissements du secondaire et du supérieur peuvent favoriser l'intermédiation des jeunes avec les chefs d'entreprise, avec l'appui et l'accompagnement des chambres consulaires. L'expérience de certaines licences professionnelles en entrepreneuriat a démontré les possibilités offertes avec des jeunes souvent confrontés à des transmissions familiales dans le monde rural. La licence professionnelle de l'IUT de Corte (Corse) a bien intégré ces enjeux [[https://studia.universita.corsica/article.php?id\\_art=472&id\\_cat=0&id\\_rub=0&id\\_menu=35&id\\_site=1](https://studia.universita.corsica/article.php?id_art=472&id_cat=0&id_rub=0&id_menu=35&id_site=1)].

Un tel processus offre à l'entrepreneur cédant la satisfaction de pérenniser son entreprise auprès d'un jeune. Un tel processus sur 12 ou 24 mois sera un bon moyen de transition vers la fin d'activité professionnelle progressive.

La pédagogie est inversée en associant supports numériques à distance, apprentissage par l'action sur le projet. L'enseignant est d'abord un tuteur d'apprentissage de connaissances et de compétences devant s'adapter aux situations de l'Étudiant-Ent'Repreneur. Trois tuteurs encadrent l'Étudiant-Ent'Repreneur : l'enseignant, le cédant et une structure d'accompagnement-financement (voir schéma ci-dessous).

Il faut en amont développer les programmes de sensibilisation à l'entrepreneuriat et la reprise d'entreprise en particulier, dans les BAC professionnels et technologiques, les BTS, DUT et licences professionnelles. C'est aussi un enjeu pour conforter les jeunes dans leur orientation professionnelle et pour renforcer l'attractivité des filières, mieux valoriser les réussites entrepreneuriales dans l'artisanat et les TPE.



La qualité de la présentation pédagogique de l'ouvrage de Sébastien Ristori donne les « clés de la reprise d'entreprise ». C'est un excellent moyen de rentrer dans la préparation d'un projet de reprise d'entreprise. Il fournit les enjeux d'un projet de reprise d'entreprise en distinguant les éléments qui relèvent de techniques de construction comme l'audit et l'évaluation mais aussi en soulignant les qualités nécessaires du porteur de projet pour un engagement durable comme entrepreneur.

Jean-Pierre Boissin  
 Professeur des Universités, Université Grenoble IAE Alpes  
 Mission nationale Entrepreneuriat-Etudiants 2010-2019 (MESRI, MEF, CDC, BPI)  
 Fondateur Pépité France <https://www.pepите-france.fr/>



La reprise d'entreprise constitue un enjeu crucial de pérennité territoriale, qu'il s'agisse de concevoir un schéma d'attractivité ou de revitalisation d'un espace géographique capitalisant des savoirs, des compétences, des emplois et de la richesse collective. Transmettre, céder une activité s'assimile souvent à la fin d'une époque, mais au maintien d'une âme créatrice de valeur ajoutée, d'une dynamique économique à renouveler pour le développement de projets innovants et structurants au cœur d'un pays, d'une région, d'une commune ou d'un district.

Si la croissance ou, à tout le moins, le maintien des structures entrepreneuriales représentent un challenge quotidien pour structurer simultanément le développement et l'aménagement d'un territoire, c'est toutefois l'ancrage de celles-ci au cœur de ce dernier qui déterminera un degré d'avantages compétitifs à la localisation dans une concurrence globale effrénée.

De sa création à sa réactivation dans le cadre d'une transmission, l'entreprise représente un creuset de production de valeur ajoutée, d'expériences humaines, d'emplois et de foisonnement de projets contribuant autant à la spécificité territoriale qu'à sa croissance.

La conjonction d'une multitude de paramètres va caractériser, pour ne pas dire codifier, le processus de reprise d'une activité :

- Le vieillissement accentué d'une population va exercer une pression majorée sur la démographie des structures entrepreneuriales ;
- La nature de l'acte de transmission (s'agit-il d'une reprise effectuée au sein d'une même famille, d'un groupe acquérant une filiale, d'un salarié (ou d'un repreneur externe) engagé en qualité de repreneur ?) ;
- Le contexte propre au phénomène considéré (le cédant a-t-il anticipé et préparé son action ? les repreneurs potentiels ont-ils été identifiés ?, si tel est le cas, la mobilisation des financements pour acheter un outil de production, une position commerciale sur un marché et une clientèle est-elle effective ? l'état de l'outil de production est-il en symbiose avec sa valeur marchande ?)...

Toutes les problématiques attenantes à ces questions, et bien d'autres, Sébastien Ristori les développe clairement et pleinement dans ce nouvel ouvrage avec une aptitude pédagogique fondée sur des méthodes, autant pragmatiques que rationnelles, éprouvées dans le cadre de son expérience professionnelle éclectique.

Ancien étudiant-alternant et Président-Fondateur de la première Junior Entreprise en Corse, Sébastien Ristori a su capitaliser une panoplie de pratiques managériales empiriques ayant démontré leur efficacité dans des structures concurrentielles et des domaines d'activité très divers (service financier, courtage, artisanat, grande distribution, industrie agroalimentaire, groupe immobilier international de luxe...).

Après avoir fourni, dans un précédent ouvrage, *Les clés de la création d'entreprise* en démontrant les qualités intrinsèques du savoir être d'un entrepreneur d'aujourd'hui, Sébastien Ristori dévoile dans cet essai les aptitudes d'un entrepreneur de la reprise d'entreprise : audace, ambition, leadership, vision et pragmatisme. Nul doute que le lecteur saura tirer profit de ses préceptes et recommandations.

Christophe Storai

Maître de conférences en sciences économiques à l'Université de Corse  
Directeur du Centre de Formation des Apprentis universitaires de Corse  
Ancien Directeur de l'IUT de Corse