



HAL
open science

Transmission/cession d'entreprises en région Corse : enjeux et perspectives 2022 Focus sur les entrepreneurs de plus de 55 ans

Nathalie Lameta, Jean-Pierre Boissin, Laetitia Gabay Mariani

► **To cite this version:**

Nathalie Lameta, Jean-Pierre Boissin, Laetitia Gabay Mariani. Transmission/cession d'entreprises en région Corse : enjeux et perspectives 2022 Focus sur les entrepreneurs de plus de 55 ans. Chaire Mutations et Innovations Territoriales. 2022. hal-03925670

HAL Id: hal-03925670

<https://hal.science/hal-03925670>

Submitted on 5 Jan 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



RAPPORT INTERMÉDIAIRE

Transmission/cession
d'entreprises en région Corse :
enjeux et perspectives 2022

Focus sur les entrepreneurs
de plus de 55 ans

Nathalie Lameta
Jean-Pierre Boissin
Laetitia Gabay-Mariani

SOMMAIRE

	Introduction	p.4
	Présentation des auteurs	p.6
I	Présentation de l'étude	p.7
	Le contexte en région Corse.....	p.8
	Les choix méthodologiques.....	p.9
	Description de l'échantillon.....	p.11
II	L'intention de cession	p.13
	Des motivations de cession davantage comme choix de carrière professionnelle plutôt que la valorisation d'un capital financier.....	p.14
	La cession d'entreprise, un processus émotionnellement et techniquement complexe.....	p.15
	Le type d'engagement de l'entrepreneur comme moteur de la cession.....	p.18
	Les profils des dirigeants face à la cession.....	p.19
III	Le rôle des différents acteurs du territoire	p.21
IV	Conclusion : quelles perspectives de travail ?	p.29

Introduction

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 transmission/reprise d'entreprise. Ce sujet fait l'objet d'une attention particulière de la part des pouvoirs publics depuis quelques années (rapport parlementaire Dombre-Coste, 2015¹ ; rapport sénatorial Nougéin et Vaspart, 2017² ; loi PACTE, 2019³, Plan Indépendants, 2021⁴), mais la dynamique des transferts d'entreprises reste inquiétante notamment à cause de l'accélération du vieillissement des dirigeants.

L'association Cédants et Repreneurs d'Affaires (CRA) vient de publier son livre blanc 2022⁵. L'accent est mis sur le million d'emplois concernés par les 80 000 Petites et Moyennes Entreprises (PME) à céder en France, un vieillissement des dirigeants (11% ont 66 ans et plus) et des disparités régionales (4 repreneurs pour 1 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'Épargne (BPCE)⁶ souligne que la proportion des cessions contraintes



¹ Favoriser la transmission d'entreprise en France : diagnostic et propositions. Rapport remis le 7 juillet 2015 par Fanny Dombre-Coste (députée de l'Hérault) à Emmanuel Macron et Martine Pinville, 95p, <https://www2.assemblee-nationale.fr/14/commissions-permanentes/commission-des-affaires-economiques/secretariat/a-la-une/audition-de-fanny-dombre-coste-sur-la-transmission-d-entreprise-en-france>.

² Moderniser la transmission d'entreprise en France : une urgence pour l'emploi dans nos territoires. Rapport réalisé par Claude Nougéin et Michel Vaspart, au nom de la Délégation aux entreprises, 252p, <https://www.senat.fr/rap/r16-440/r16-440.html>

³ <https://www.economie.gouv.fr/loi-pacte-transmettre-entreprises>

⁴ <https://www.economie.gouv.fr/20-nouvelles-mesures-soutien-independants>

⁵ CRA 2022, <https://www.cra.asso.fr/livre-blanc-de-la-transmission-dentreprise/>

⁶ BPCE 2019, Le vieillissement des dirigeants de PME : une urgence économique. Les carnets de l'Observatoire BPCE, étude des comportements financiers, mai 2019,

https://groupebpce.com/etudes-economiques/carnets_vieillissementdirigeants_video2

(dirigeants de plus de 60 ans) tend à baisser relativement aux cessions par opportunité (dirigeants de moins de 60 ans). Cette situation accroît le risque de disparition des entreprises de façon concomitante à la fin de carrière entrepreneuriale du dirigeant.

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. Contrairement aux métropoles, la dynamique de création d'entreprise en zone rurale est plus limitée. La disparition de l'offre de Très Petites Entreprises (TPE), faute de transmission, peut avoir un caractère irrémédiable avec des déséquilibres économiques structurels.

La Corse 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 venir⁷. Ainsi, la Collectivité 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 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 la transmission des TPE/PME ?

⁷ INSEE 2020, 16 300 entreprises susceptibles d'être concernées par une transmission dans les 10 ans en Bourgogne-Franche-Comté, Insee Flash Bourgogne-Franche-Comté n°100, paru le 06/02/2020, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4303729>

Présentation des auteurs



Nathalie Lameta est Maître de Conférences à l'IUT de Corse, et membre du laboratoire de recherche CNRS 6240 LISA de l'Université de Corse Pascal Paoli. Elle est responsable pédagogique de la Licence Professionnelle Métiers de l'Entrepreneuriat depuis 2008 et du Diplôme d'Établissement Etudiant-Entrepreneur (D2E) depuis 2015. Elle a co-créé le pôle PEPITE Corse en 2014 et l'a dirigé jusqu'en 2020. Elle est co-responsable scientifique de la chaire Mutations et Innovations Territoriales de l'Université de Corse depuis 2021. Co-auteur d'ouvrages, articles et conférences, ses travaux de recherche portent sur l'éducation à l'entrepreneuriat.

Jean-Pierre Boissin est Professeur agrégé de l'Université Grenoble Alpes (Grenoble INP-IAE-CERAG). Il a été chargé de mission du Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (2010-2019) pour la mise à l'échelle nationale du Programme Etudiants Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat (PEPITE) avec la création de 32 pôles sur les sites d'enseignement supérieur et du Statut National Etudiant-Entrepreneur. Ses travaux portent sur l'intention et l'engagement entrepreneurial et la gouvernance de la croissance des startups. Ses origines ardéchoises l'ont conduit à travailler sur la reprise d'entreprise en accompagnant des projets de reprises et de transmissions.



Laëtitia Gabay-Mariani est Professeure assistante à l'ESSCA en Entrepreneuriat et Innovation. Elle a réalisé sa thèse de doctorat sur le rôle de l'engagement dans le processus entrepreneurial. Ce travail a nourri l'observatoire d'impacts de la Chaire Pépité France, pour lequel elle a mené de nombreuses études sur les profils, les trajectoires et l'accompagnement des étudiants-entrepreneurs. Ses travaux de recherche portent sur les dynamiques et les processus, individuels ou collectifs, de création et d'innovation.

I

PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE



1.1 LE CONTEXTE EN RÉGION CORSE

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)⁸.

La Corse se situe en quatrième position du classement des régions vieillissantes avec 39,5 % de seniors⁹. Dès 2006, la Commission Européenne alertait sur le fait que le vieillissement de la population réduirait le groupe des repreneurs potentiels dans les prochaines décennies¹⁰. 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 catégories socio-professionnelles. 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 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 région¹¹.

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 céder 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 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-restauration¹².

⁸ INSEE 2019, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=REG-94>

⁹ Senior : personne dont l'âge est compris entre 50 et 70 ans

¹⁰ Commission of the European Communities, Transfer of Businesses - Continuity through a new beginning, Brussels, 14.03.2006.

¹¹ INSEE 2019, *ibid.*

¹² INSEE 2018, 2 500 entreprises susceptibles d'être à transmettre d'ici dix ans, INSEE Analyses Corse n°18, paru le 21/02/2018, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3324955>

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 département¹³ et les zones métropolitaines sont beaucoup plus attractives que les zones rurales¹⁴.
- **Les catégories d'entreprises (en termes de secteurs d'activité et de taille) prépondérantes sur le territoire orientent/restreignent les scénarios de sortie possibles¹⁵.** 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 au niveau national), or il s'agit d'un secteur d'activité prépondérant sur le territoire insulaire. Les offres de cession accessibles sur le site de la BPI France¹⁶, tous secteurs d'activité confondus, 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.
- **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'offres d'entreprises à céder 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.

1.2 LES CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

Notre étude s'inscrit dans le cadre de travaux sur les mutations des territoires, en collaboration avec la Collectivité de Corse¹⁷. Elle s'appuie sur les partenaires économiques autorisant un accès au tissu de TPE-PME du territoire via les chambres consulaires : la Chambre Régionale des Métiers et de l'Artisanat et la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) de Corse.

Un questionnaire a été élaboré autour des variables socio-démographiques, des caractéristiques de l'entreprise afin de déterminer le profil du cédant potentiel. Une échelle de mesure a également été opérationnalisée afin d'identifier les déterminants de l'intention de cession. 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).

¹³ CRA 2019, *ibid.*

¹⁴ BPI 2022, Observatoire de la transmission du 01/08/2018 au 31/09/2022, <https://reprise-entreprise.bpifrance.fr/observatoire>

¹⁵ Drapeau, M. J. et Tremblay, M. (2020). La décision de sortie entrepreneuriale : un processus non linéaire et multiforme. *Revue internationale P.M.E.*, Vol. 33, N°2, pp. 105-136.

¹⁶ BPI 2022, *ibid.*

¹⁷ Chaire Mutations et Innovations territoriales, <https://chaire-territoires.universita.corsica/>

- **L'intention de céder l'entreprise** a été mesurée à l'aide de 3 items (« Je pense céder mon entreprise dans les prochains mois », « Je cherche activement des solutions pour céder mon entreprise dans les prochains mois », « Quelle est la probabilité que vous cédiez votre entreprise dans les prochains mois ? »), puis les réponses ont été croisées avec les variables socio-démographiques.
- **La dimension affective reliant l'entrepreneur à l'entreprise** a été mesurée à l'aide de 3 items (« Je me reconnais bien dans mon entreprise », « Mon entreprise a une mission en laquelle je crois » et « J'attache beaucoup d'importance à mon entreprise »).
- **La dimension instrumentale reliant l'entrepreneur à l'entreprise** a été mesurée avec 4 items (« Je ne quitte pas mon entreprise car j'aurais beaucoup à y perdre », « Pour moi, quitter mon entreprise aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages », « J'ai trop investi dans mon entreprise pour la quitter maintenant » et « Je n'ai pas d'autre choix que de garder mon entreprise »).
- **La dimension affective reliant l'entrepreneur au métier d'entrepreneur** a été mesurée avec 4 items (« Être entrepreneur correspond à mes valeurs », « Être entrepreneur m'enthousiasme », « Je me reconnais lorsque je vois d'autres entrepreneurs confrontés à certaines problématiques », « Je suis fier d'être entrepreneur »).
- **La dimension instrumentale ciblant métier d'entrepreneur** a été mesurée à l'aide de 3 items (« Ma vie serait très perturbée si je devais changer de situation professionnelle maintenant », « Je reste entrepreneur car je ne pense pas qu'une autre situation professionnelle m'offrirait les mêmes avantages » et « Changer de situation professionnelle serait difficile pour moi »).

La qualité d'un instrument de mesure s'estime à travers l'examen de ses indices de fiabilité et de validité. Notre échelle satisfait ce critère de fiabilité et de validité (tableau 1).

TABLEAU 1. Indices de fiabilité et de validité convergente

	Fiabilité		Validité convergente
	Alpha de Cronbach	Rho de DG	AVE (pvc)
Intention de transmettre	0,905	0,941	0,775
Affectif / entreprise	0,932	0,957	0,639
Instrumental / entreprise	0,854	0,902	0,721
Affectif / profession	0,877	0,917	0,799
Instrumental / profession	0,875	0,923	0,843

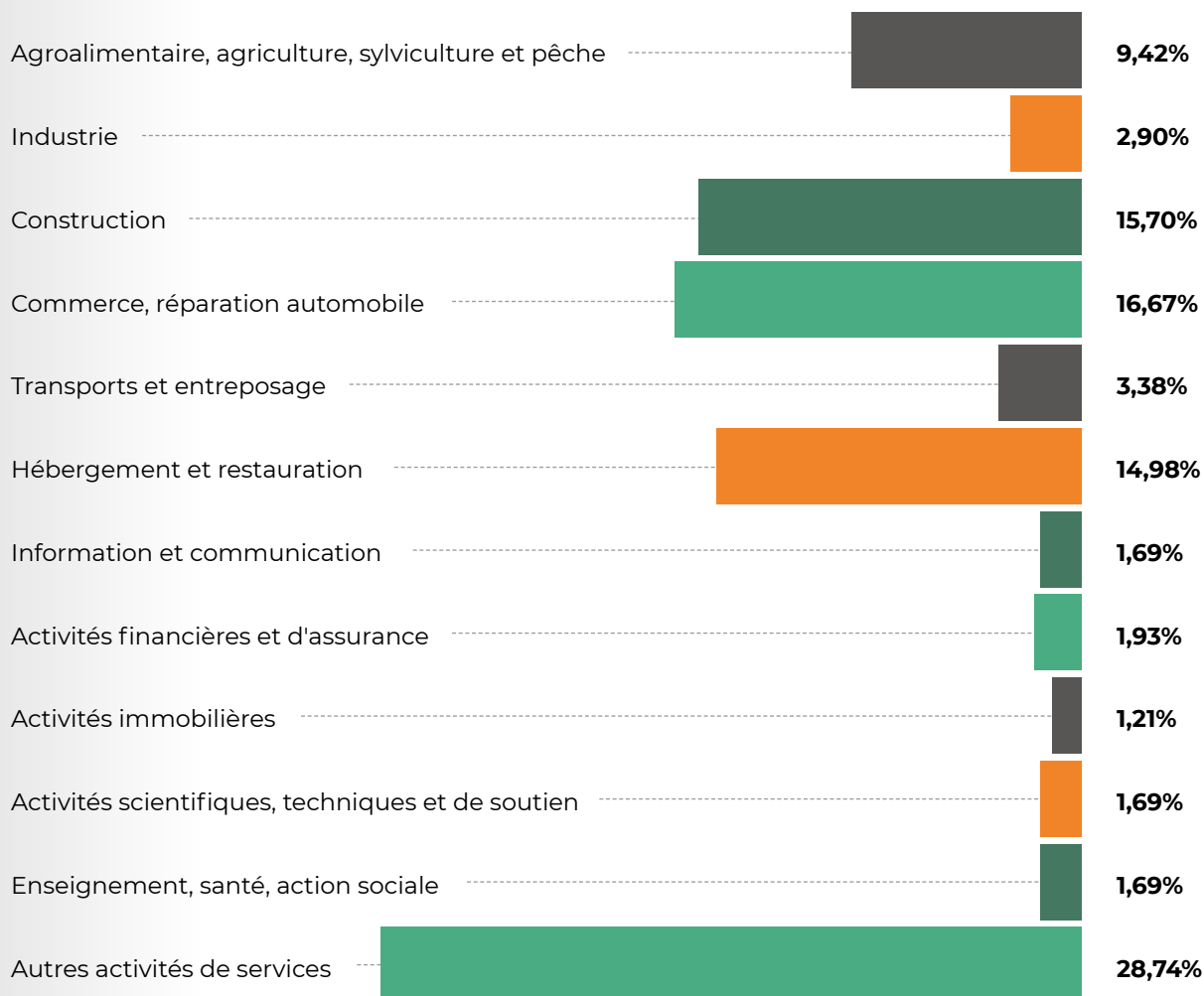
Concernant l'analyse, nous avons procédé en deux temps. Tout d'abord, nous proposons une analyse descriptive des statistiques. Puis, nous construisons une typologie en fonction de l'intention de cession des dirigeants. Nous réalisons pour ce faire une analyse en classification hiérarchique et par nuée 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.

1.3 DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

Notre questionnaire a été adressé à 4213 dirigeants de plus de 55 ans localisés en Corse via les chambres consulaires, parmi lesquels 425 ont répondu (taux de retour : 10,1%). Après exclusion des questionnaires incomplets, notre échantillon final s'élève à 193 répondants.

Les secteurs d'activité sont représentés dans des proportions réalistes, malgré une surreprésentation des activités de services par rapport aux statistiques établies par l'INSEE en 2019 sur la région Corse (figure 1). Celle-ci peut s'expliquer par le mode de collecte électronique de notre enquête, plus accessible aux activités de service.

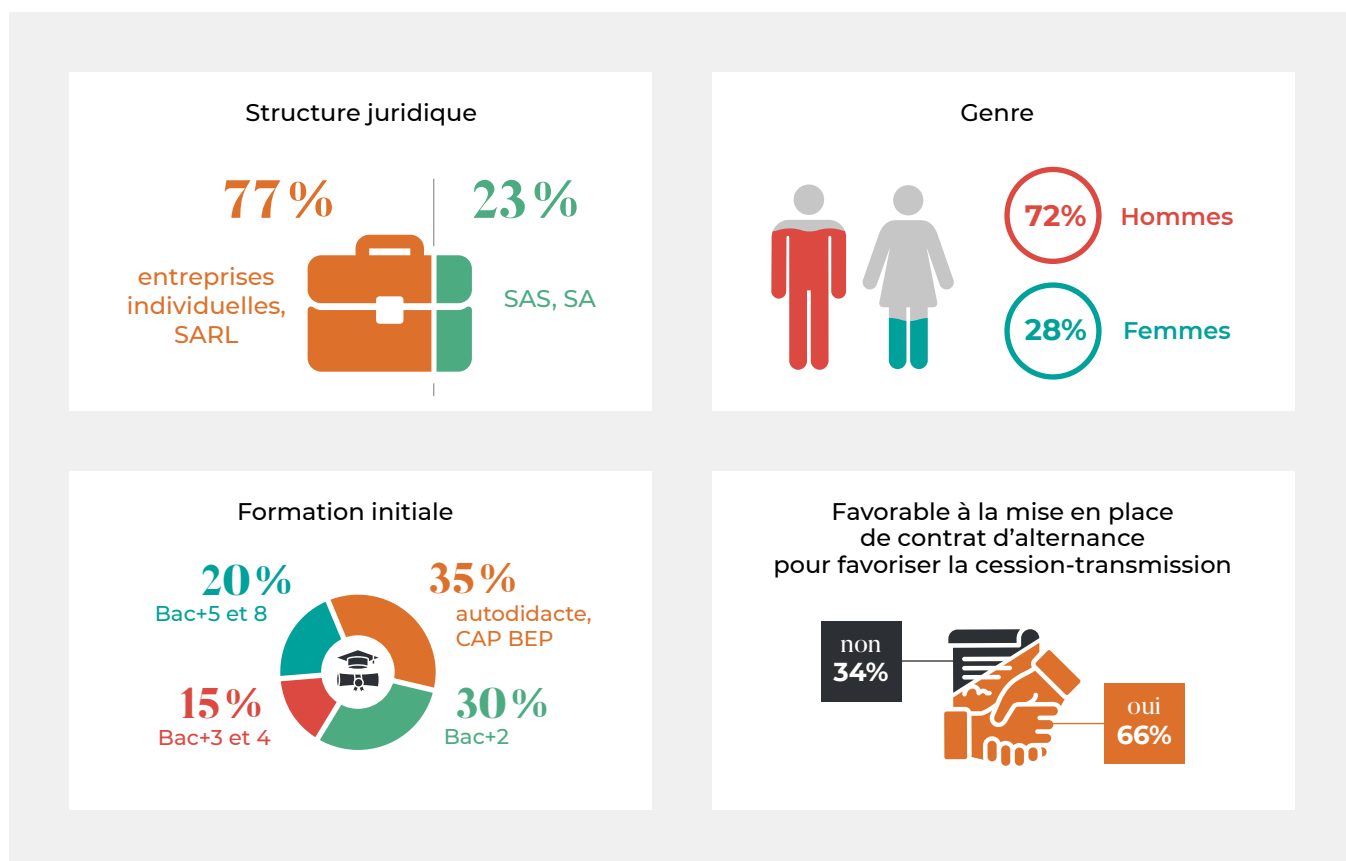
FIGURE 1. Secteur d'activité de l'entreprise



Les dirigeants de plus de 55 ans sont essentiellement des hommes (72%), à la tête d'entreprises individuelles ou de SARL, qui ont majoritairement suivi des formations professionnalisantes (CAP, BEP, Bac pro, BTS, DUT, etc.) et très ouverts sur la possibilité de proposer des contrats d'alternance pour former des repreneurs potentiels (figure 2).

Cet échantillon est conforme aux attentes : des dirigeants surtout de TPE (effectif moyen de 8 personnes avec une médiane de 3 salariés), proches de la retraite (âge moyen de 59,9 ans ; médiane : 59 ans).

FIGURE 2. Statistiques descriptives des dirigeants de + de 55 ans



II

L'INTENTION DE CESSION

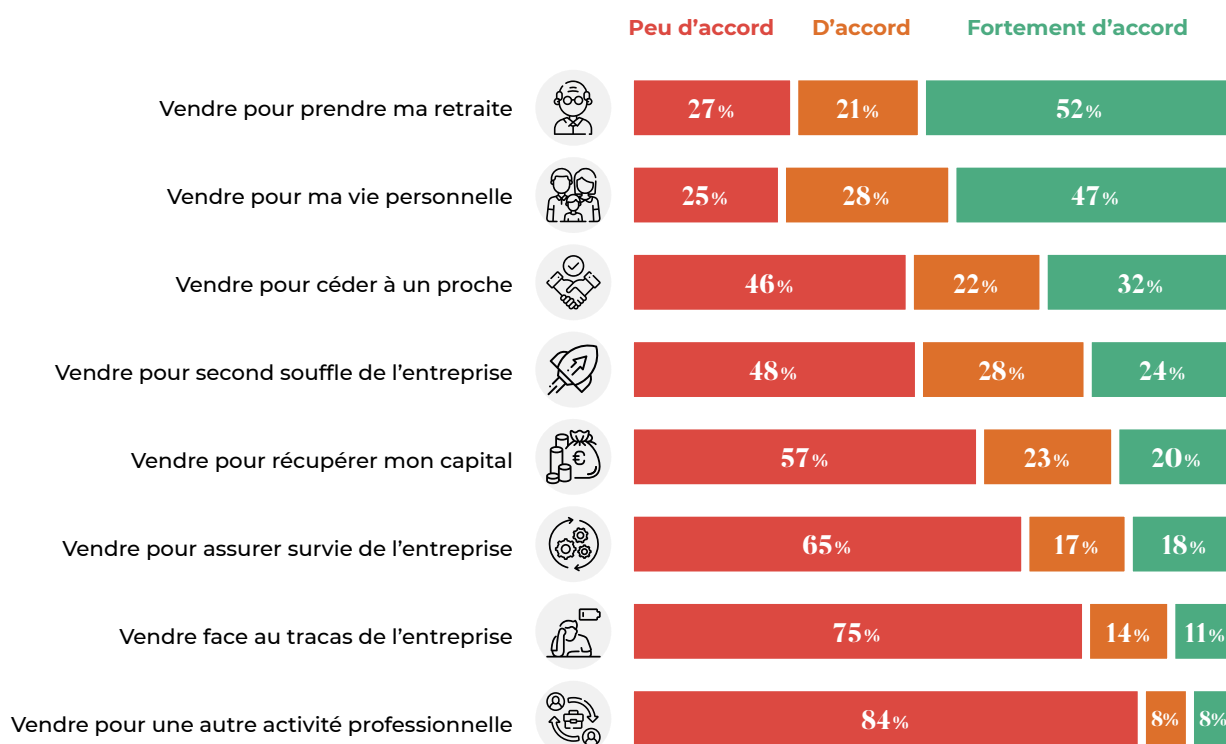


En concentrant cette enquête sur les dirigeants corses de plus de 55 ans, il ressort que la cession d'entreprise est peu intégrée comme une option dans les deux ans à venir. Cette orientation est jugée peu attractive et les dirigeants se sentent peu compétents pour mettre en œuvre ce processus. Dans ce contexte où le transfert apparaît peu désirable et difficilement réalisable, le potentiel de transfert d'entreprise est faible.

2.1 DES MOTIVATIONS DE CESSIION D'AVANTAGE COMME CHOIX DE CARRIÈRE PROFESSIONNELLE PLUTÔT QUE LA VALORISATION D'UN CAPITAL FINANCIER

La figure 3 recense les différentes motivations à la vente de leur entreprise pour les personnes enquêtées, dans l'hypothèse où elles seraient amenées à la céder.

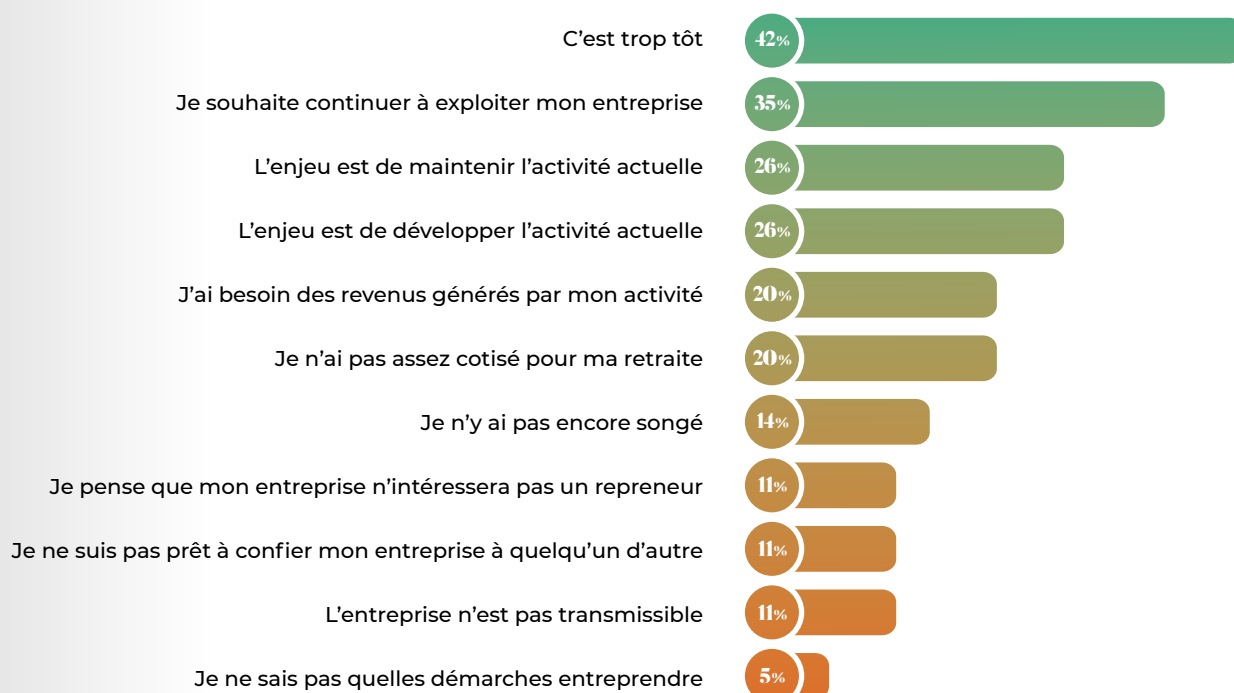
FIGURE 3. Statistiques descriptives des motivations de cession des dirigeants de + de 55 ans



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 (figure 4).

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

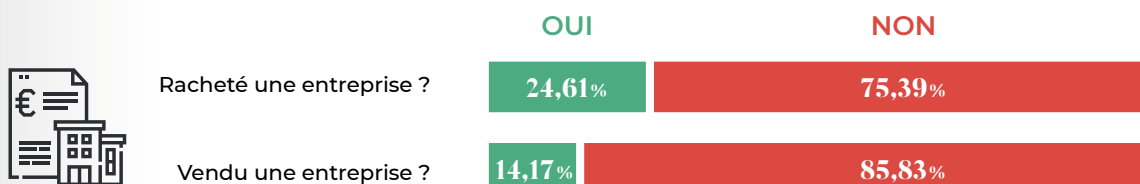


2.2 LA CESSIION D'ENTREPRISE, UN PROCESSUS ÉMOTIONNELLEMENT ET TECHNIQUEMENT COMPLEXE

La décision de quitter l'entreprise, y compris la méthode de sortie, appartient à un groupe de décisions stressantes. La principale source de stress est le manque d'expériences lié au transfert de connaissances et à la propriété. Très peu d'entrepreneurs ont une expérience de rachat ou de vente d'une entreprise (figure 5).

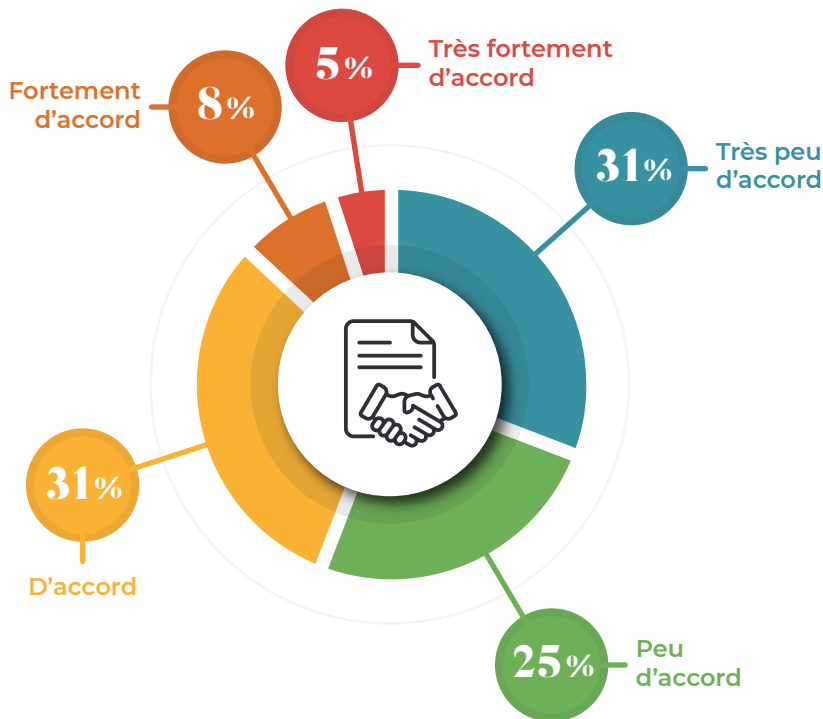
FIGURE 5. Expérience dans le transfert d'entreprise

Par le passé, avez-vous déjà :



Ainsi l'idée de transférer l'entreprise apparaît relativement inquiétante (figure 6).

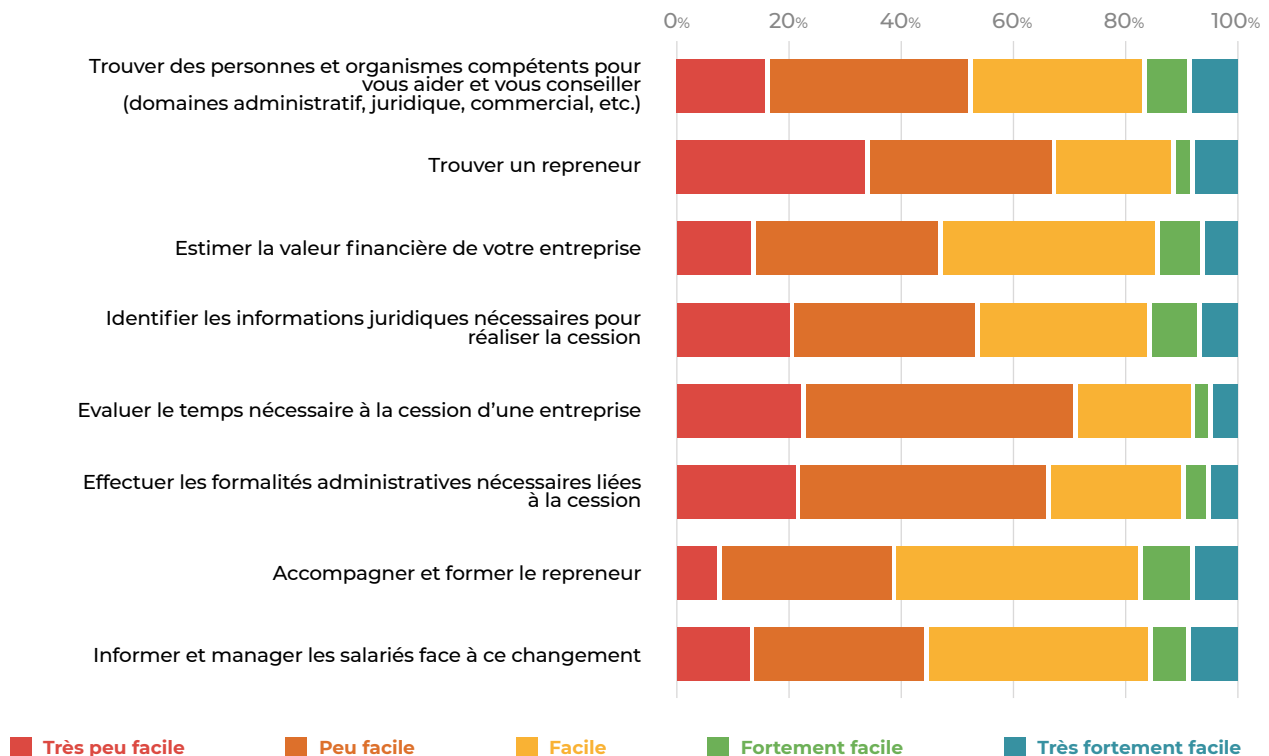
FIGURE 6. L'idée de transmettre votre entreprise vous inquiète



La confiance dans ses capacités à réaliser différentes tâches joue un rôle important dans l'intention de transfert pour le propriétaire de la petite entreprise. Or, 41% d'entre eux se sentent globalement peu compétents pour céder leur entreprise.

Si on observe plus spécifiquement les différentes tâches à réaliser lors de la cession (figure 7), il ressort un certain nombre de difficultés, notamment relatives à la planification, à la gestion administrative et à la recherche d'un repreneur.

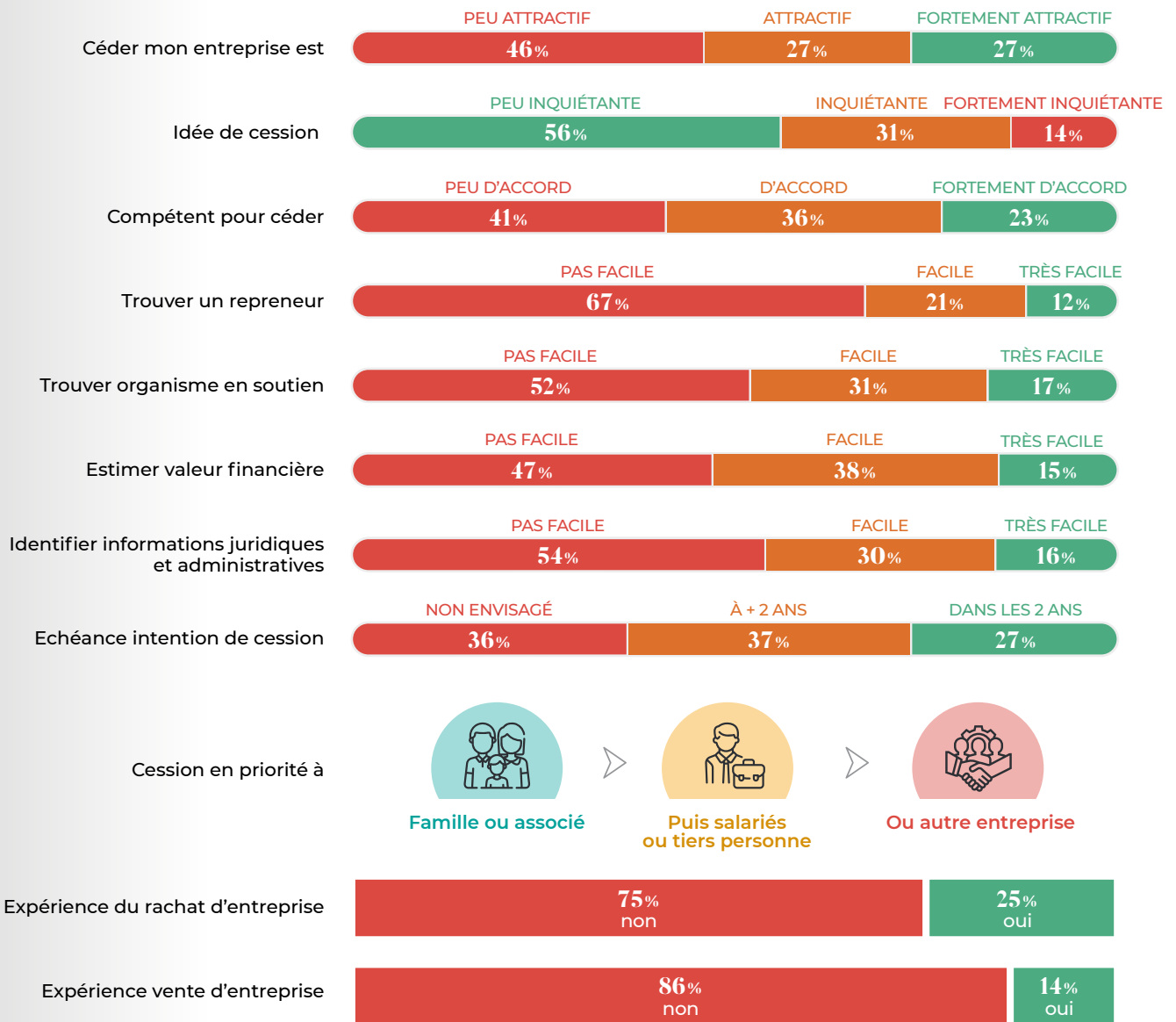
FIGURE 7. La cession d'une entreprise nécessite de réaliser différentes tâches, listées ci-dessous. Veuillez préciser dans quelle mesure vous pensez que ces tâches sont faciles à réaliser



La figure 8 synthétise les représentations des dirigeants de plus de 55 ans en matière de cession d'entreprise.

FIGURE 8. Statistiques descriptives des représentations des dirigeants de + de 55 ans en matière de transmission-reprise d'entreprise

Les réponses 1 et 2 (peu d'accord) et 4 et 5 (fortement d'accord) ont été regroupées.



Cette présentation descriptive fait ressortir que l'intention de cession dans les deux ans ne concerne que 27% des dirigeants de TPE (37% à plus de deux ans et 36% qui ne l'envisagent pas!). La cession est jugée peu attractive à 46% et 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 une autre entreprise. Le transfert externe n'apparaît pas comme une alternative prioritaire. Or, les études (BPI, CRA, BPCE, etc.) montrent, quel que soit le territoire, que le transfert interne est largement minoritaire.

2.3 LE TYPE D'ENGAGEMENT

DE L'ENTREPRENEUR COMME MOTEUR DE LA CESSION

L'engagement est un concept qui permet de mettre en lumière la façon dont les individus s'impliquent dans les organisations. Cette étude nous conduit à identifier les différentes dimensions de l'engagement¹⁸ qui semblent favoriser ou freiner l'intention de cession :

- La dimension affective de l'engagement envers l'organisation génère des comportements alignés avec les intérêts de l'entreprise¹⁹.

L'engagement affectif des dirigeants de plus de 55 ans envers leur entreprise influence de manière positive leur intention de transmettre. Ils peuvent en effet envisager la cession comme un moyen d'assurer la survie et la pérennité de l'entreprise en vertu de leur attachement à celle-ci, et envisager d'y réduire leur investissement en confiant la responsabilité à un repreneur.

Le rôle de la dimension affective de l'engagement envers le métier d'entrepreneur semble toutefois plus ambigu. Il influence positivement l'intention de rester entrepreneur, les entrepreneurs fortement engagés envers leur métier s'attachent avant tout à demeurer dans une posture entrepreneuriale, quel que soit le projet qui les y lie. Dans le cas des dirigeants de plus de 55 ans, il est possible d'imaginer que ce soit avant tout l'entreprise qu'ils dirigent qui leur permette de rester entrepreneur.

- La dimension instrumentale de l'engagement, basée sur les coûts que les dirigeants perçoivent quant à la sortie de la carrière entrepreneuriale et de l'entreprise, contribue à expliquer l'intention de rester entrepreneur et de conserver leur entreprise faute d'alternative satisfaisante, quand bien même cette persistance serait néfaste pour l'entreprise ou leur propre bien-être. Il est possible d'imaginer que ces dirigeants expérimentés n'envisagent que difficilement la cession de leur entreprise.

Ainsi, seule la dimension affective de l'engagement à l'entreprise semble influencer positivement l'intention de cession. Les dimensions instrumentales de l'engagement ciblant l'entreprise et le métier d'entrepreneur influencent en revanche de manière négative l'intention de céder l'entreprise. Enfin, la dimension affective de l'engagement au métier d'entrepreneur n'apparaît pas avoir d'influence significative sur l'intention de céder l'entreprise.

¹⁸ Quatre dimensions : affective ou instrumentale envers l'entreprise ou le métier d'entrepreneur, cf choix méthodologiques p.10

¹⁹ Gellatly, I. R., Meyer, J. P., & Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors : A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of vocational behavior*, Vol. 69, N°2, pp. 331-345.

2.4 LES PROFILS

DES DIRIGEANTS FACE À 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 figure 8 p.17). 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.

Ces profils d'entrepreneurs 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). En d'autres mots, les dirigeants sont davantage dans un engagement de cession contraint par l'âge que par un engagement de cession volontaire, opportuniste. De même, la taille des entreprises est aussi un facteur explicatif d'engagement dans le processus de cession. Le risque de disparition des TPE avec l'arrêt de l'activité du dirigeant est patent.

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 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).

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, qui pourrait s'expliquer par un sentiment accru de responsabilité du dirigeant envers ses salariés et la conservation de leur emploi. La taille plus élevée de l'entreprise peut aussi faciliter l'attractivité auprès de repreneurs. Par ailleurs, des motivations « push » relevant du souhait de prendre sa retraite et de donner plus de place à sa vie personnelle ; et « pull », liées 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.

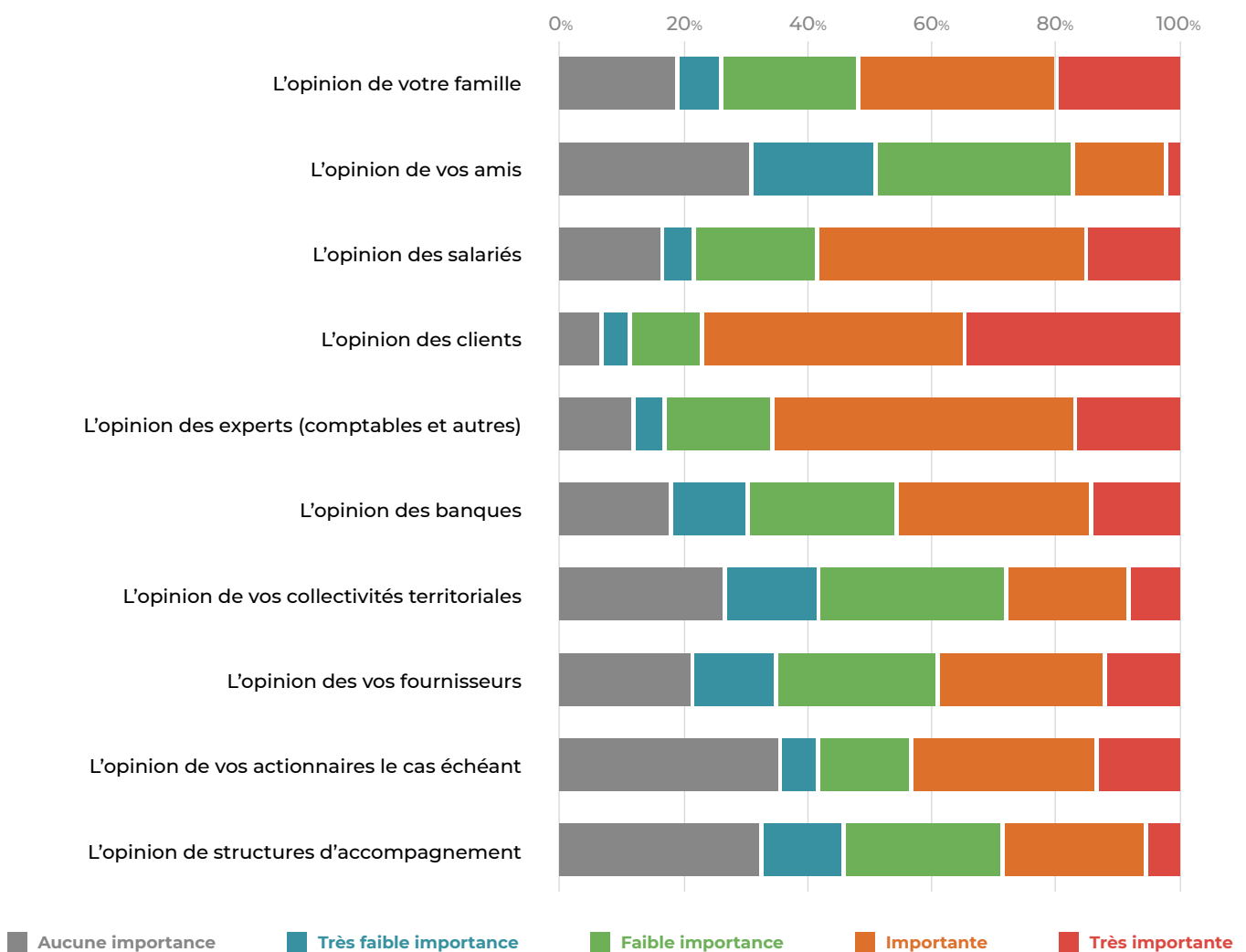
III

LE RÔLE DES DIFFÉRENTS ACTEURS DU TERRITOIRE



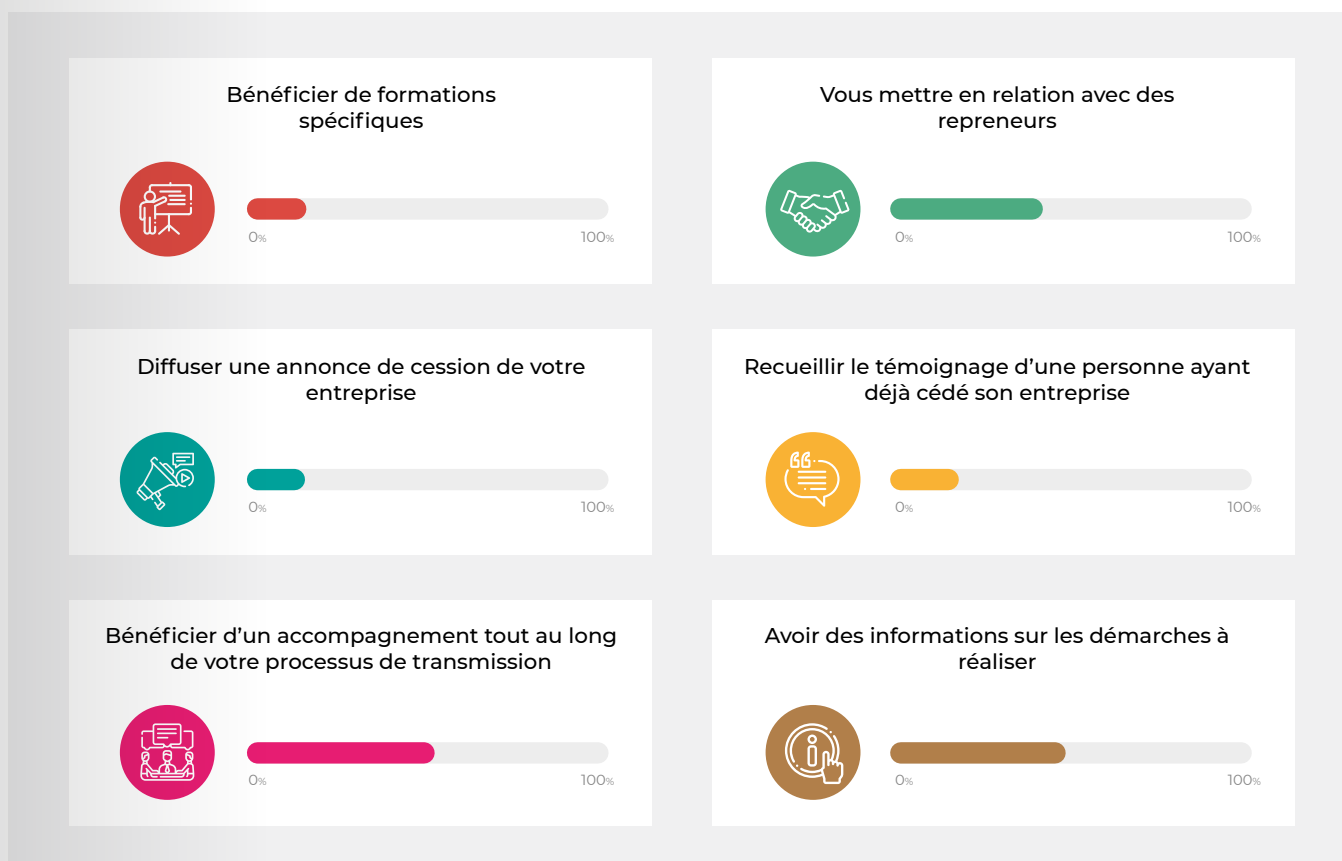
Plusieurs acteurs peuvent jouer un rôle dans le processus de décision de transfert de l'entreprise et influencer le dirigeant dans ses choix de transmettre son entreprise ou de stopper l'activité (figure 9).

FIGURE 9. L'opinion des acteurs suivants a-t-elle une importance dans vos décisions ?



Trois catégories d'acteurs semblent pouvoir influencer les décisions des entrepreneurs : les clients, les experts (comptables et autres) et les salariés dans une moindre mesure²⁰. L'intérêt porté à l'opinion des clients ne porte pas uniquement sur les relations économiques mais également sur l'enjeu que représente la présence de leur entreprise pour leurs clients, notamment en termes de réponse à des besoins sur le territoire. Concernant le rôle des experts, dont l'opinion est prise en considération par plus des trois quarts des entrepreneurs, ils peuvent être mobilisés sur différentes thématiques qui intéressent les entrepreneurs, particulièrement celles de l'accompagnement, de l'accès à l'information, de la mise en relation avec des partenaires potentiels (figure 10).

FIGURE 10. Si un spécialiste de la transmission d'entreprise venait vous rencontrer pour en parler, laquelle ou lesquelles de ces propositions pourraient vous intéresser ?



Les principaux acteurs dédiés au transfert d'entreprise qui peuvent être identifiés sur le territoire sont les structures consulaires qui proposent et diffusent une offre spécifique (Cf. fiche acteur CCI p.24 et CRMA p.25). D'autres acteurs peuvent intervenir dans ce processus, mais il est difficile d'accéder à une information qui précise leur rôle dans ce cadre spécifique. Il s'agit principalement des experts comptables notaires ou consultants, mais il est nécessaire de préciser le type de prestations qu'ils peuvent proposer (Cf. témoignages acteurs p.26 à 28).

²⁰ La taille des entreprises interrogées peut expliquer l'influence modérée de l'opinion des salariés.

PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT A LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE

Cible :

Le chef d'entreprise souhaitant mettre en œuvre son projet de transmission d'entreprise et/ ou souhaitant trouver un repreneur tout en étant accompagné.

Solution CCIC :

Le conseiller CCIC définit avec le cédant les modules sur lesquels le parcours va s'organiser. En fonction de ses besoins et de la maturité de son projet, le conseiller lui propose le niveau de service le plus adapté.

Méthodologie :

L'accompagnement du Chef d'entreprise par le conseiller CCIC est inscrit sur une durée qui varie en fonction des modules retenus.

- Niveau 1 : Découvrir
 - Des réunions d'information
 - Des guides pratiques
 - Un diagnostic en ligne pour tester sa détermination à transmettre
 -
- Niveau 2 : Préparer
 - Une auto-évaluation de la transmissibilité de l'entreprise
 - Des rendez-vous individuels d'accompagnement sur le projet
 - Une mise en relation avec des experts
 -
- Niveau 3 : Se lancer
 - Rédaction et mise en ligne gratuite d'une annonce de cession
 - Mise en relation cédants/repreneurs
 - Conseils en formalités d'entreprise

LES +

Une offre de services dédiée à la Transmission d'entreprise afin de sensibiliser, informer, conseiller et accompagner les cédants.

Prestation gratuite
> Sans pré-requis
> En entreprise
> Siège CCIC
> Antennes

CONTACTS

Référent Haute-Corse

Catherine Castellani

04.95.55.25.45

06.73.58.27.59

sae@ccihc.fr

Référent Corse du Sud

Barthélemy Nobili

04.95.51.55.55

Barthelemy.nobili@sudcorse.cci.fr



ACTION TRANSMISSION / REPRISE D'ENTREPRISES

Transmettre son entreprise dans de bonnes conditions est en enjeu majeur pour le maintien de certaines activités économiques dans notre île. La cession de son activité est une étape importante de la vie de l'entreprise et de son dirigeant et elle se doit d'être anticipée. Chaque transmission est unique, dépendante de l'histoire de l'entreprise et du projet personnel du chef d'entreprise.

La préparation à la cession, l'encadrement et le suivi sont des expertises détenues par les conseillers de la CMAR de Corse. Ainsi, dans le cadre de notre « offre de services », nous proposons à nos ressortissants, qui envisagent de céder leur entreprise, un dispositif d'accompagnement à la transmission.

Celui-ci repose sur 2 étapes :

- **Détection, information et sensibilisation :**

- Réunions d'informations thématiques, participation à des évènements nationaux (ex semaine de la transmission/reprise), organisation de rendez vous spécifiques avec les partenaires, diffusion de documentations techniques...
- Ateliers Conseils (mise en relation cédants et repreneurs...),
- Information personnalisée sur la transmission (juridique, fiscalité...)
- Formations spécifiques...

- **Accompagnement à la transmission :**

- Diagnostic général cédant,
- Diagnostic spécifique réglementaire (hygiène, environnement, sécurité...)
- Recherche de repreneurs avec diffusion d'annonces sur des bourses d'entreprises (www.entreprendre.artisanat.fr)
- Mise en relation avec des acheteurs potentiels
- Suivi du projet jusqu'à son aboutissement

Contact : Patrick PIANELLI : 04 95 32 83 05 / ppianelli@cma.corsica

Dominique Alexandre, Notaire

Maître de Conférence Associé, Université de Corse

« Les notaires sont les officiers publics établis pour recevoir tous les actes et contrats auxquels les parties doivent et veulent faire donner le caractère d'authenticité » (Article 1er de l'ordonnance du 2 nov. 1945). Le notaire est « le conseil des personnes physiques ou morales de droit privé et de droit public... il leur fait connaître toute l'étendue des obligations qu'elles contractent...il assure la moralité et la sécurité de la vie contractuelle ». (Extrait du règlement national des notaires)

Ces textes fondateurs du notariat font ressortir les deux missions essentielles du notaire : rédiger des actes en leur conférant authenticité et force exécutoire, et conseiller les parties.

L'ingénierie notariale au service de la transmission d'entreprise

L'ingénierie notariale (thème du 118ème congrès des notaires de France, 12 octobre 2022) est l'affirmation qu'au-delà de la mission régaliennne d'authentification des actes, la mission première reste la délivrance d'un conseil juste et éclairé. C'est la mise en pratique concrète d'un ensemble de connaissances spécifiques et de moyens appropriés au service des clients, chefs d'entreprise notamment. L'ingénierie notariale accompagne le dirigeant d'entreprise sur la voie de la pérennisation et de la diversification de l'entreprise, afin d'éviter l'écueil de la disparition pure et simple de l'œuvre d'une vie. Il faudra trouver dans chaque situation un équilibre entre la conservation du pouvoir, de la gouvernance, et transmettre l'entreprise à d'autres.

La prise de conscience du rôle du notaire dans le processus de reprise dans sa mission de conseil ouvre certaines perspectives d'évolution ou de structuration proches du « Family Officer » né aux Etats-Unis, pour accompagner les clients dans une dynamique transgénérationnelle, à des fins de bonne gestion et de valorisation de leur patrimoine. Le notaire est en effet détenteur d'informations essentielles sur ses clients,

leurs actifs, leur situation familiale, et parfois leur secret de famille. La richesse de ces informations est le gage de la délivrance d'un conseil adapté et efficace, permettant au chef d'entreprise d'opérer les meilleurs choix. Ce dernier pourra se décider à entrer dans un processus de cession et sera ainsi accompagné pour le passage à l'acte.

Le passage à l'acte de cession

L'acte authentique reçu par le notaire ayant date certaine et faisant foi, autorisant par ailleurs l'exécution forcée des conventions, est le support et l'instrument idéal pour formaliser l'opération de reprise. Le passage à l'acte s'accompagnera préalablement d'une analyse approfondie de l'incidence fiscale de la cession : taxation des plus-values dans le cas d'une vente, coût des droits d'enregistrement à titre gratuit dans le cas d'une donation ou d'une succession (pacte Dutreil).

Ainsi, selon les modalités de la cession, le notaire rédige les différents actes : promesse de vente, vente de fonds de commerce, cession de parts sociales, procès-verbaux d'assemblée, vente de l'immobilier, baux, donation, donation-partage de parts sociales, d'immeubles ou de fonds de commerce, aménagement de statuts, testament, changement de régime matrimonial. La rédaction de ces différents actes se réalise de manière dématérialisée à l'aide de logiciels de rédaction, ce qui n'est pas et ne doit pas devenir une standardisation des actes, mais qui garantit un gain de temps, dont le notaire dispose alors pour rechercher une harmonie contractuelle et un équilibre entre les parties. Ce travail rédactionnel s'appuie sur l'habileté juridique et fiscale du notaire, son sens de l'écoute et de l'analyse, sa capacité de projection et d'anticipation, en restant dans un cadre légal.

Le rôle du notaire peut également évoluer dans ce contexte et intégrer la mission de reprise de l'entreprise elle-même, en recherchant le meilleur repreneur. En effet, le notaire paraît être un vecteur privilégié de communication dans la discrétion, inhérente au processus de reprise d'entreprise.

L'EXPERT-COMPTABLE, UN PROFESSIONNEL AU CŒUR DU DISPOSITIF D'UNE CESSION D'ENTREPRISE

Wahib Dahmani, expert comptable

Dans le cadre d'une cession d'entreprise, les associés cédants ont tout intérêt à recourir aux services de leur expert-comptable pour les accompagner dans cette étape. De par ses compétences financières et fiscales, l'expert-comptable peut se révéler être un acteur essentiel.

Nous intervenons – en tant qu'expert-comptable - dès la préparation de la cession de la société cible. Nous sommes utiles à l'entreprise cédante pour fixer « un bon prix de cession » qui soit représentatif de l'environnement patrimonial et financier de l'entreprise. Pour ce faire, une évaluation de l'entreprise est réalisée par ce professionnel - après un diagnostic comptable et financier - par le choix de méthodes adéquates. Vis-à-vis des nouveaux acquéreurs, nous apportons une crédibilité et un professionnalisme qui sont des éléments rassurants pour les parties prenantes. Les chiffres obtenus sont justifiés non seulement par les prix pratiqués sur le marché mais aussi par les caractéristiques économiques et financières de l'entreprise cédante.

Lors de la cession, nous sommes un appui dans la négociation entre les cédants et les potentiels acquéreurs. Nous encadrons, formalisons et professionnalisons les échanges. Nous sommes en tant qu'experts comptables les mieux à même à justifier le prix retenu et à l'étayer par des arguments financiers, non financiers et économiques. Nous confortons à la fois le cédant et le cessionnaire dans la transaction.

Nous pouvons également donner au cédant une idée des marges de négociation – celles qui restent raisonnables et celles qui sont sous-évaluées et qui sont à écarter.

Proche des avocats et des notaires, nous pouvons très facilement assurer une mise en relation si nécessaire avec le cédant. C'est un élément accommodant pour un client qui ne connaît pas d'avocat ou de notaire et qui sera plus à l'aise à confier son dossier à un professionnel en qui son expert-comptable a toute confiance.

C'est aussi un moyen d'être proactif et de rester un professionnel « couteaux suisse » d'autant plus que dans ce type de transaction, le temps est compté.

Une fois la cession réalisée, il reste à gérer pour le cédant des formalités administratives et fiscales. L'expert-comptable est de nouveau un atout de confiance. Nous serons là pour déterminer le montant de la plus-value et la fiscalité afférente en fonction de son régime d'imposition.

Nous serons encore une fois un intermédiaire entre les différents professionnels : notaires, avocats, expert-comptable du cessionnaire...

Sébastien RISTORI, Analyste financier

Enseignant en finance d'entreprise à l'Université de Corse

Le processus d'acquisition d'une entreprise mobilise un large panel des disciplines des sciences de gestion : finance, fiscalité, droit juridique des sociétés, comptabilité, ressources humaines, stratégie qui sont des compétences indispensables à l'opération de cession. Chaque métier fait appel à différents experts qualifiés sur le sujet. Dans l'idéal, afin d'organiser l'ensemble de la reprise d'activité, le cédant et le repreneur peuvent convenir de missionner un consultant en reprise d'entreprise, véritable chef d'orchestre en management pour mener à bien les discussions et les missions de chaque expert. Ce consultant devra être suffisamment qualifiés en stratégie, finance et relations humaines pour mener à bien sa mission. Il peut intervenir lui-même en qualité d'expert sur les diagnostics stratégiques et financiers, sur l'évaluation de la société ou encore sur les entretiens avec les collaborateurs. Les métiers d'audits comptables, de structuration fiscale et d'audit de conformité sont plus souvent soumis à la signature d'experts assermentés ou certifiés (*avocats, experts-comptables*). Le consultant en reprise, lorsqu'il travaille à minima pour le compte du cédant, peut intervenir à toutes les étapes du processus, de la négociation initiale au closing : il peut restructurer et modifier l'organisation de l'entreprise pour préparer l'entreprise à la vente, il peut réaliser les diagnostics stratégiques du secteur d'activité et de la société pour déceler les atouts et les points de progrès, notamment à travers une analyse précise de la chaîne de valeur et des ressources internes. Il complète le diagnostic par une analyse du contexte environnemental dans lequel évolue l'activité, en termes de perspectives ou de freins sur ses marchés. Le consultant réalise une analyse financière détaillée pour exposer les évolutions commerciales, patrimoniales et financières des dernières années afin d'en tirer quelques conclusions et quelques indicateurs, notamment la capacité d'endettement actuelle, la politique d'investissement des dernières années qui traduit le degré de compétitivité actuelle de la société, l'incidence du besoin en fonds de roulement jusqu'alors sur les flux de trésorerie, la liquidité et la

solvabilité de la société. En tant qu'analyste, le consultant s'attachera à vérifier que l'entreprise est en pleine capacité de rembourser, grâce à ses flux de trésorerie, la dette actuelle et un éventuel accroissement des emprunts. Enfin, il doit expliquer comment l'entreprise délivre de la valeur à l'actionnaire et quelles sont les perspectives de croissance de cette valeur sur les capitaux propres. Ce diagnostic financier est, par ailleurs, indispensable à tout travail d'évaluation de société pour construire un prévisionnel de flux de trésorerie cohérent. Le consultant réalise, à travers à minima deux méthodes de valorisation et plusieurs scénarios grâce à la variation de certains paramètres, à l'évaluation de l'entreprise puis des capitaux propres pour déterminer une fourchette de valeur par action correspond aux prix du marché. Cette évaluation est soumise et expliquée au dirigeant. Parmi ses autres rôles de préparation, le consultant peut intervenir en renfort du cédant pour préparer les équipes salariées à une éventuelle cession et pour mener les entretiens individuels avec chacun d'eux, avec pour objectif de les rassurer ou de proposer un plan de départ. Dans ses nombreux rôles, le conseil a également le rôle de facilitateur entre les parties. Il supervise les due diligences et coordonne les différents audits obligatoires jusqu'à l'acte de cession et le closing. Dans l'idéal, et dans l'intérêt des deux parties, le vendeur et l'acquéreur, un accompagnement par un consultant indépendant à l'avantage de mutualiser les coûts. Ce consultant doit alors être parfaitement indépendant et neutre dans les conclusions des livrables (*diagnostic, évaluation*) qui sont rendues à chaque partie. Malgré cette évidence, dans les faits, beaucoup d'entreprises et de repreneurs potentiels font appel à des consultants spécifiques pour chacun d'eux pour accompagner la cession et la reprise : il peut en résulter bien souvent des conclusions d'analyses et de prix différentes qui font l'objet de la négociation. En tout état de cause, l'accompagnement par un spécialiste dont le champ de compétence est élargi à minima à deux disciplines est une plus-value indéniable, tant pour le cédant que pour le repreneur, qui bénéficie d'un conseil avisé et d'un accompagnement support indispensable dans le succès d'une opération de reprise d'entreprise.

IV

CONCLUSION :
QUELLES PERSPECTIVES
DE TRAVAIL ?



Cette étude a différentes implications pour les parties prenantes (Collectivité de Corse, chambres consulaires) qui veulent dynamiser l'intermédiation du marché du transfert de TPE dans les territoires ruraux et/ou insulaires. Les dirigeants seniors de notre échantillon présentent de manière générale une intention faible quant à la cession future de leur entreprise. Il est donc important d'accompagner ces dirigeants dans le processus et de s'appuyer sur une dynamique de communication sur la réalisation de ces projets de transferts d'entreprise pour les valoriser ainsi que pour informer et inspirer d'autres entrepreneurs.

Afin d'élargir cet engagement dans la cession potentielle de leur entreprise, il faut pouvoir renforcer l'engagement affectif, tout particulièrement la responsabilité sociétale de l'entrepreneur en assurant la pérennité de son entreprise après sa sortie du processus entrepreneurial²¹. Dans ce cadre, il pourrait être envisageable de lui spécifier une reconnaissance qui ait une utilité à la fois symbolique et qui facilite l'accès à différents dispositifs tels que des contrats d'alternance pour former le futur repreneur ou l'inscription dans un répertoire « d'entrepreneurs engagés » qui pourrait être sollicité pour du mentorat de cédant. Il semble que dans le cadre d'une démarche volontariste, il est nécessaire d'infléchir une partie de l'engagement instrumental des dirigeants. L'avenir de leur entreprise ne peut se limiter à l'appréhension des coûts personnels, quitte à omettre la pérennité de l'organisation.

De nombreuses TPE ont une faible valeur financière sur le marché du transfert d'entreprise bien qu'elles aient une valeur économique et sociale pour l'écosystème territorial. Les parties prenantes comme l'Etat et les collectivités territoriales vont devoir trouver des incitations afin de renforcer l'engagement dans le processus de cession-transmission, notamment des TPE. Ces incitations devront ouvrir de nouvelles dynamiques sur une valorisation du cédant sur le territoire (accompagnement des repreneurs, accompagnement des jeunes entrepreneurs).



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 ainsi qu'une période de transition pourrait 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

²¹ 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.

place en complément. Des préconisations sont ici formulées afin d'identifier, d'informer et de sensibiliser ces entrepreneurs.

Ainsi, les pouvoirs publics, structures consulaires et/ou structures d'accompagnement pourraient cibler spécifiquement ces dirigeants avec des outils de veille et de détection, 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, voir encadré ci-dessous).

Mise en place d'un contrat d'alternance entre le cédant et le futur repreneur²²

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 professionnelles et technologiques. L'accompagnement par le cédant est un facteur de réussite des transmissions. Les chefs d'entreprises 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 Etudiant-Ent'Repreneur. Même si la transmission n'aboutit pas, ce parcours pourra être diplômant avec

²² Boissin, J-P. (2021), Enjeux de la reprise d'entreprise : le défi d'attirer les jeunes vers cette opportunité entrepreneuriale, *Les clés de la reprise d'entreprise*, Ristori S., Edition Ellipses, p.5-10.

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 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 ont démontré les possibilités offertes avec des jeunes souvent confrontés à des transmissions familiales dans le monde rural.

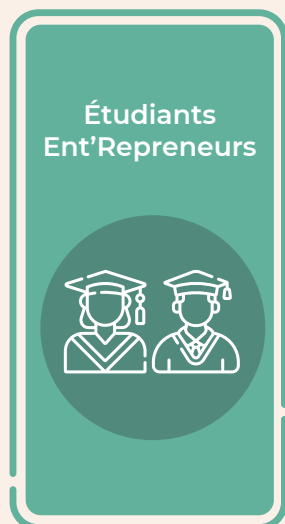
Un tel processus offre à l'entrepreneur cédant la satisfaction de pérenniser son entreprise auprès d'un jeune et pourrait être un moyen de transition (sur 12 ou 24 mois) professionnelle progressive.

Il faut en amont développer les programmes de sensibilisation spécifiques à la reprise d'entreprise en particulier, dans les bac professionnels et technologiques, les BTS, BUT 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.

Pack Statut National Étudiant-Ent'Preneur (PEPITE)

Je suis Étudiant-Ent'Preneur,
j'ai besoin de...

Je peux bénéficier
des services de...



Chaire Pépite France
Étudiant-Entrepreneur, Transfert, Innovation

FNEGE
Fédération Nationale des Étudiants-Entrepreneurs

Mise en réseau avec écosystème...

- > D'entrepreneurs en position de céder,
- > Des experts de l'accompagnement,
- > **Tuteur Accompagnement**

- > CCI, CM, CA, CRESS
- > PEPITE

**Intermédiation
Accompagnement**

Intégration activité à céder...

- > Travailler dans un environnement professionnel
- > des experts de l'accompagnement,
- > **Tuteur Accompagnement**

- > PFIL... Initiative France
- > Réseau Entreprendre
- > Banques, BPI

**Financement
Accompagnement**

Diplôme Étudiant-Ent'Preneur D2E d'un établissement pédagogie inversée

- > Mode projet entrepreneurial
- > Offre nationale de cours en ligne avec lien enseignants locaux
- > **Tuteur Enseignant**

- > Régions
- > MENESR, MEIN, CDC

**Financement
Dispositif**

NOTES

09h30 - 10h00

A series of horizontal dashed lines for writing notes.

NOTES

09h30 - 10h00

A series of horizontal dashed lines for writing notes.



M
T **CHAIRE**
Mutations et
Innovations
Territoriales

Cette étude a été réalisée avec le concours
de la chambre des métiers et des chambres de commerce




www.universita.corsica

CHAIRE MUTATIONS INNOVATIONS TERRITORIALES
UNIVERSITÀ DI CORSICA PASQUALE PAOLI
chaire-territoires@univ-corse.fr
chaire-territoires.universita.corsica