

La reprise individuelle d'entreprise

Par Jean-François Lochet

Un double constat démographique est au départ de cette étude :

— actuellement beaucoup de chefs d'entreprise sont âgés : 10 % atteignent ou dépassent 60 ans et 22 % ont, au moins, 55 ans¹ ; on peut, dès lors, s'interroger sur le devenir de ces entreprises souvent sans successeur². Dans neuf cas sur dix, il s'agit d'entreprises artisanales ou commerciales de moins de dix salariés ; plus précisément, ces entreprises, dont le chef est âgé, sont des petites unités sans salarié et avec une structure familiale ;

— les cessations d'activité sont fréquentes — elles sont presque aussi nombreuses que les créations (Callies, 1988) — mais surtout elles frappent particulièrement les entreprises dans leurs premières années d'existence : une entreprise sur trois « meurt » avant trois ans³. A ces défaillances précoces s'associe une précarité du statut de chef d'en-

treprise : le retour au statut de chômeur ou de salarié est d'autant plus fréquent pour un patron que son entreprise est jeune (Laulhe, 1987).

Dès lors, il est tentant de confronter deux stocks de main-d'œuvre : l'un constitué de chefs d'entreprise qui devront, de par leur âge, « passer la main » dans les prochaines années — c'est-à-dire transmettre un local et/ou un capital — ; et l'autre de jeunes exposés à des créations d'entreprises précaires alors qu'une activité ou qu'un marché préexistant rendrait la reprise moins « risquée » qu'une création *ex nihilo*.

En définitive, nous essaierons d'apprécier l'hypothèse d'une potentialité de reprise individuelle d'entreprise par un jeune. Une préoccupation constante sera de dégager les spécificités de formation ou plutôt de compétence inhérentes à la reprise.

Une première partie affinera le constat démographique supra autour des caractéristiques d'activité économique et de taille des entreprises « à dirigeants âgés ». Une mise à plat de l'offre et de la demande de reprise, objet de la deuxième partie, est nécessaire mais insuffisante, le phénomène de la transmission-reprise ne se réduisant pas à une mise en relation mécanique entre une offre et une demande. Des obstacles nombreux et la grande diversité des intervenants potentiels dans le processus de la reprise soulignent les difficultés à réunir les conditions d'ajustement nécessaires ; ceci sera développé dans une troisième partie. Enfin, une quatrième partie présentera un « outil institutionnel », le Contrat Installation Formation Artisanale (CIFA), dont l'axe principal de mise en œuvre a pu, localement, se polariser autour de la reprise, par des jeunes, d'entreprise artisanale.

Les noms d'auteurs entre parenthèses renvoient à la bibliographie en fin d'article.

1 A des fins comparatives, on peut noter que les pourcentages correspondants s'élèvent respectivement à 4 % et 11 % dans l'ensemble de la population active et à 2 % et 8 % pour la seule population salariée occupée (Enquête sur l'emploi de 1986).

2 Ainsi, dans le cas particulier de l'artisanat pour lequel nous disposons d'informations, à la question de savoir ce que deviendra l'entreprise au terme de l'activité, 24 % des artisans estiment qu'ils n'auront pas de successeurs et 11 % avouent leur ignorance (Enquête artisanat effectuée par le ministère du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme, en novembre 1985, et citée dans (Conseil Economique et Social, 1987)). Or, il est effectivement observé que l'absence de successeurs constitue un facteur de disparition d'entreprises : ainsi, au cours de l'année 1981, un sixième des radiations du répertoire des métiers ont eu pour motif déclaré le décès ou le départ à la retraite d'un chef d'entreprise sans successeur (INSEE, 1983) et non un motif de gestion de l'entreprise. Cette donnée statistique est bien sûr à relativiser par le fait que les artisans n'ont pas toujours un « fonds » à transmettre.

3 Au 1^{er} janvier 1985, le taux de survie des entreprises créées en 1981 était de 57 %, en 1982 il était de 65 %, en 1983 de 72 % et en 1984 de 83 % (INSEE, 1986).

Quelques entretiens auprès d'institutions (ANCE, APCM, chambre départementale des métiers, Délégation à l'emploi,...) et de particuliers (repreneurs individuels et cédants) et les références bibliographiques mentionnées ont servi de base à cet article.

DES ENTREPRISES À DIRIGEANTS ÂGÉS OU L'OFFRE VIRTUELLE DE TRANSMISSION

Une lecture rapide du tableau 1 peut laisser penser que les opportunités de transmission ne sont pas particulièrement destinées à un jeune, si l'on prête à ce dernier les attributs communément avancés d'une expérience insuffisante, car tout au plus de courte durée, et d'une faible disponibilité de capitaux.

Globalement, l'offre potentielle de transmission apparaît, en effet, d'autant plus vive que l'entreprise est de taille élevée ou que la valeur des actifs est importante :

— plus l'entreprise compte de salariés et plus la probabilité que son chef dépasse 60 ans est élevée ;

— dans l'artisanat, les secteurs présentant les plus fortes parts de dirigeants âgés sont les métiers en déclin de l'habillement et du textile ou des activités dont l'accès requiert un capital économique souvent important⁴ comme la réparation automobile, l'industrie du bois et l'alimentation ; à l'inverse, les métiers du bâtiment (maçons, plâtriers, peintres...), plus « pauvres », comptent une faible proportion d'indépendants âgés ;

— les commerçants sont plus âgés que les artisans.

En fait, l'âge des dirigeants est un simple indicateur des lieux où le risque de transmission est le plus intense. Il ne peut révéler qu'une offre virtuelle de transmission, ne serait-ce que du fait que l'opportunité d'une cession présuppose des conditions de continuité de l'activité que ne possède pas, *ipso facto*, une entreprise à dirigeant âgé. On rejoint, au-delà des seuls critères de taille et de secteur, le constat d'extrême diversité des situations productives des entreprises.

Même si l'on s'en tient aux toutes petites entreprises, employant au plus un ou deux salariés, l'hétérogénéité, en termes de chiffres d'affaires et de

4 La mise initiale du créateur pour s'installer constitue une « barrière à l'entrée » (Zarca, 1986) que J. Thibaud a évalué, selon le secteur d'activité, pour les petites entreprises de l'artisanat, du commerce et des services in (INSEE, 1988).

Tableau 1
Ages des chefs d'entreprises en 1986

(en %)

	Part des 55 ans et plus	Part des 60 ans et plus
Chefs d'entreprise de 10 salariés ou plus	31	15
Chef d'entreprise de 50 salariés ou plus :	31	15
— de grande entreprise (500 ou plus)	32	16
— de moyenne entreprise (50 à 499)	28	14
Chef d'entreprise de 10 à 49 salariés :	31	14
— du BTP	31	8
— de l'industrie et des transports	29	13
— commerciale	31	17
— de services	37	24
Artisans	19	7
Artisans de l'alimentation	19	8
dont — boulangers, pâtisseries	16	6
— bouchers	21	9
— charcutiers	20	9
Artisans du bâtiment	15	4
Du génie civil et du gros œuvre	16	4
dont maçons, plâtriers	16	5
Du second œuvre	15	4
dont — électriciens	10	2
— peintres	14	5
— plombiers, couvreurs, chauffagistes	9	1
— menuisiers, charpentiers (bois)	26	5
Artisans de fabrication (sauf alimentation et BTP)	28	13
dont — travail des métaux, électromécanique	32	11
— tailleurs, couturiers	34	23
— bois, ameublement	25	12
Garagistes, mécaniciens	21	7
Réparateurs électroménagers et divers autres	26	14
Artisans des transports	31	11
dont — conducteurs de taxi	32	10
— transporteurs routiers indépendants	33	11
Coiffeurs, manucures, esthéticiens	18	10
Services divers	10	4
Commerçants	23	12
Petits commerçants (0 à 2 salariés)	25	12
Détaillants	26	12
— en alimentation	28	13
— en produits non alimentaires	25	12
Grossistes	23	8
— en alimentation	32	7
— en produits non alimentaires	18	9
Moyens commerçants (3 à 9 salariés)	28	20
Détaillants	30	22
— en alimentation	7	7
— en produits non alimentaires	36	25
Grossistes	24	17
— en alimentation	51	39
— en produits non alimentaires	17	11
Patrons d'hôtels, restaurants, cafés	19	10
De 0 à 2 salariés	18	10
— hôtel, hôtel restaurant	22	14
— restaurant, café restaurant	16	8
— café, café tabac	20	11
De 3 à 9 salariés	21	14
Représentants de commerce indépendants	20	10

Source : INSEE - Enquête sur l'emploi de mars 1986 (Traitement CEREQ).

structure d'exploitation, est particulièrement grande (INSEE, 1988); or celles-ci constituent la plus grande part des entreprises à dirigeants âgés; elles seront donc au centre de notre propos, même si, dans une perspective de comparaison, les petites et moyennes entreprises font également partie de notre champ d'étude.

UN MARCHÉ À RÉVÉLER

La question de la transmission-reprise d'entreprise apparaît nouvelle à bien des égards: d'une part, à côté de son public traditionnel des héritiers, la reprise concerne de nouvelles populations et d'autre part, mais de manière liée, elle suscite l'apparition de dispositifs institutionnels œuvrant à sa promotion.

Sans doute est-on moins souvent que par le passé patron de père en fils⁵; une dissociation s'est, en effet, opérée entre la transmission d'un capital économique et la transmission d'un statut ou d'un métier (Zarca, 1986 pour l'artisanat).

L'objectif de continuité de l'entreprise, pouvant moins s'appuyer sur l'immobilité sociale, s'oriente vers les solutions de rachat par des tiers.

Cette condition de survie des entreprises, renforcée actuellement par les fortes proportions de dirigeants âgés, explique l'attention nouvelle apportée à la reprise, perceptible en particulier dans le domaine de l'initiative publique.

L'histoire récente de l'Agence nationale pour la création d'entreprises en témoigne. L'ANCE, dont l'apparition en 1979 manifestait l'intérêt porté par l'Etat aux créateurs⁶, se dote en 1987 de deux priorités: les jeunes et la transmission-reprise d'entreprises. Un service de l'ANCE – le Centre d'études pour les formations à la création d'entreprises – propose aujourd'hui des formations de quelques jours, spécifiques à la reprise, sous la forme d'ateliers⁷. Par ailleurs, la constitution des banques de données locales sur les opportunités de transmis-

5 Chez les artisans et petits commerçants les fréquences du maintien dans la catégorie du père sont passées de 48 % en 1953 à 21 % en 1977; durant ces vingt-cinq ans, le pourcentage d'enfants d'industriels ou de gros commerçants restés dans le même milieu professionnel a diminué de plus de moitié, passant de 43 % à 21 % (Pohl, Soleilhavoup, 1982).

6 La reconnaissance de la spécificité de la reprise d'entreprise est à situer dans le prolongement de ce processus « d'institutionnalisation de la création d'entreprise » (Auvolat, Lavigne, Mayere, 1985) amorcée au milieu des années 70 « grâce » à la crise économique car, jusqu'alors, la préservation de la liberté d'installation semblait devoir s'opposer à l'émergence de tout dispositif institué.

7 Ces ateliers ont pour thèmes le diagnostic et l'évaluation de l'entreprise à reprendre et l'établissement du plan de reprise; leur contenu (méthodes de calcul du prix de rachat, analyse de la structure financière, politique commerciale, moyens de production, études prévisionnelles) vise à aider au montage des projets de reprise.

sion-reprise d'entreprises est favorisée (programme « AVEC » de l'ANCE) en liaison avec différents partenaires (chambres de métiers, de commerce, municipalités...).

Tout ce rôle d'animation, de conseil et d'information contribue à rendre visible le phénomène de la transmission; en dégageant celle-ci de son image familiale, il tend à la présenter comme un acte de gestion ordinaire de l'entreprise.

Mais, en même temps, le terrain institutionnel atteint davantage, sans qu'il y ait une volonté d'exclusion, les populations des moyennes entreprises et les cadres supérieurs que les secteurs de l'artisanat et du petit commerce et leurs salariés.

La visibilité du « marché » de la transmission-reprise se sépare largement selon ces deux pôles.

LE CAS DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

Des titres de presse se créent sur le thème spécifique de la reprise; d'autres, en particulier des périodiques d'informations économiques tels *Le Nouvel Economiste* et les *Echos* consacrent périodiquement des rubriques aux opportunités d'entreprises à céder.

Diverses manifestations nationales sont l'occasion de présentation d'ateliers et de réunions-débats sur la transmission-reprise d'entreprise, contribuant à la fois à la promouvoir, à permettre, en leur fournissant une tribune, une confrontation entre les préoccupations des divers acteurs de la reprise et à faciliter leur mise en relation⁸.

La transmission-reprise n'est pas absente du système de formation continue. Plusieurs institutions (chambres de commerce et de l'industrie, ANCE...) proposent des modules de formation tant pour préparer des chefs d'entreprise à la transmission que pour former des repreneurs à la reprise.

Des clubs de repreneurs se créent autour d'anciens diplômés d'écoles de commerce ou d'ingénieurs dans le but de mettre en relation leurs candidats à une reprise avec des chefs d'entreprise recherchant un successeur parmi les titulaires de diplômes de grandes écoles⁹.

8 Il en a été ainsi, en octobre 1987, du salon « Entreprendre 87 » (Paris-La Défense) de la Création, de l'Innovation et du Développement de l'Entreprise et, en novembre 1987, du Forum des Régions de France (Amiens), le premier donnant notamment la parole, dans une table ronde, aux partenaires financiers de la reprise (banques, clubs d'investisseurs, organismes de crédits...) et le second, consacré à la formation, permettant l'exposé d'expériences de terrain sur la transmission d'entreprise.

9 Ces clubs de repreneurs eux-mêmes s'associent, tel le Club Entreprise des Arts et Métiers, créé en 1985, qui a rejoint avec d'autres associations de grandes écoles le Groupe des Clubs de Repreneurs (Cité dans *Usine Nouvelle* n°37, 10 septembre 1987).

Ce sont là quelques manifestations d'un processus à l'œuvre de formalisation d'un marché, celui d'une offre de reprise où le protagoniste est plutôt un cadre supérieur de l'industrie et du commerce, et d'une demande dont la PME-PMI constitue manifestement la référence.

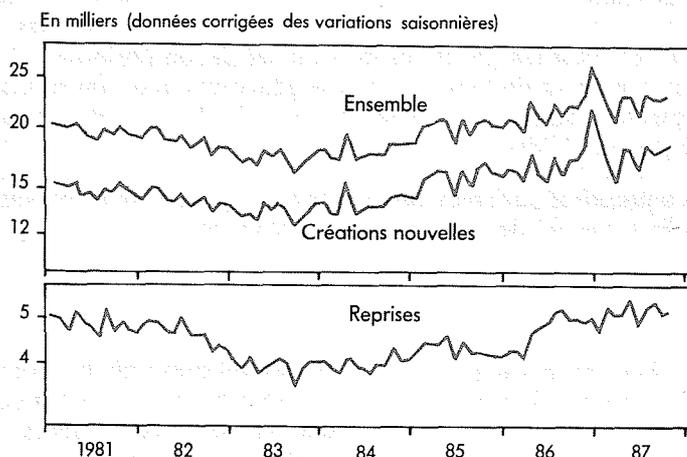
Dans ce processus interviennent à la fois des institutions répondant à des préoccupations de politique sociale et économique, des groupes d'intérêts et des initiatives marchandes au dire desquels un déséquilibre caractérise ce marché : les offreurs se manifestent, ils sont « connus », alors que la

Une reprise d'entreprise pour trois créations *ex nihilo*

Sur 2 461 000 entreprises présentes en janvier 1987 (1), 1 027 000 entreprises (soit 42 %) ont été créées de 1981 à 1986 ; parmi celles-ci on dénombre environ 250 000 reprises – c'est-à-dire des entreprises créées au cours de la période dont le premier établissement avait un exploitant antérieurement –, soit une reprise pour trois créations *ex nihilo*.

Au début de 1987, les reprises retrouvent leur volume de 1981 (cf. graphique ci-dessous). Entre ces deux dates, les reprises, après une diminution nettement plus rapide que la baisse des créations, redémarrent mais relativement plus tardivement et dans une moindre ampleur, semblant traduire « la plus grande difficulté en période de crise d'assurer la charge financière de l'achat ou de la location-gérance lorsque la rentabilité se réduit et que les frais financiers demeurent élevés » (Callies, 1988).

Graphique 1
Évolution des immatriculations
selon l'origine



Source : SIRENE-INSEE, extrait de *Économie et Statistique* n° 206.

Les origines des entreprises créées entre 1981 et 1986, et encore présentes en janvier 1987, diffèrent largement selon le secteur d'activité économique (cf. tableau ci-dessous). « C'est dans les industries agricoles et alimentaires que les reprises sont les plus importantes. Les créations de boulangeries et de pâtisseries (60 % du secteur) font principalement l'objet des transferts d'exploitation (plus de 80 %). Les reprises sont également importantes dans les commerces, hôtels-cafés et restaurants ainsi que dans la réparation et le commerce automobile » (Callies, 1988). Par contre, la part des reprises dans les entreprises créées du bâtiment-génie civil, secteur particulièrement affecté par la crise, est relativement faible sur la période : on compte une reprise pour onze créations.

Tableau 2
Entreprises créées de 1981 à 1986 selon l'activité principale exercée

(situation au 15 janvier 1987)

Activité principale exercée	Part des entreprises créées de 1981 à 1986 (en %)			Nombre total d'entreprises (en milliers)
	Créations nouvelles	Reprises	Ensemble	
Industries agricoles et alimentaires (y c. boulangeries, pâtisseries)	12	20	32	66
Industrie	33	6	39	232
- énergie et biens intermédiaires	27	7	34	54
- biens d'équipement	36	6	42	51
- biens de consommation	35	6	41	127
Bâtiment-génie civil	33	3	36	353
Commerce	28	13	41	645
Transports et télécommunications	33	4	37	89
Services	33	12	45	1 076
Ensemble	32	10	42	2 461

Source : SIRENE - INSEE, extrait de *Economie et Statistique* n° 206 (Callies, 1988).

Environ 15 % de l'ensemble des reprises concerneraient des entreprises du secteur des métiers. En effet, pour près de 60 000 créations d'entreprises artisanales en 1984, on dénombre plus de 7 000 reprises (ministère du Commerce, de l'Artisanat et des Services, 1986). La majorité proviennent de fonds de commerce, alors que « les reprises hors fonds de commerce représentent, selon les activités, au plus 25 % des entreprises en cessation dans la branche » (Letowski, 1986).

(1) A l'exclusion des entreprises agricoles, des entreprises de location d'immeubles, des assurances, des services financiers et des services non marchands.

demande est plutôt discrète, beaucoup de chefs d'entreprise âgés sont des « *cédants qui s'ignorent* » (CCI Eure, 1987).

Le candidat type à une reprise de PME-PMI est un cadre supérieur doté d'une expérience professionnelle et d'un capital économique¹⁰. Selon son âge, deux profils de motivation l'animent : s'il est d'un âge intermédiaire, il désire faire fructifier son capital ; si son âge est relativement élevé, la reprise devient une alternative à un marché de l'emploi salarié dont il se trouve exclu.

¹⁰ Ne disposant pas de statistiques relatives aux repreneurs et aux cédants, nous rendons compte ici d'appréciations résultant de quelques interviews auprès d'institutions.

Le cédant apparaît mal connu. Beaucoup de chefs d'entreprise ne préparent pas leur succession : une enquête de 1984 auprès d'entreprises de dix à cent salariés montre que trois quarts de leurs dirigeants n'ont pas de successeurs (Conseil Economique et Social, 1984). On prête aux chefs d'entreprise de PME-PMI une tendance à « repousser l'échéance ». Le dirigeant âgé type est un homme auquel le statut de chef d'entreprise confère, en même temps et par la même, une notoriété locale ; pour celui-ci, la cession de l'entreprise n'est donc pas seulement la perte de son statut de dirigeant d'entreprise. A ce propos des interventions institutionnelles visent à donner une image positive de la transmission afin que les cédants potentiels se révèlent.

LE CAS DES ENTREPRISES DE L'ARTISANAT ET DU PETIT COMMERCE

L'offre et la demande de reprise de petites entreprises artisanales ou commerciales ne partagent pas les lieux de confrontation du marché de la reprise de PME-PMI.

Loin des formes d'un marché national, la transmission de petites unités commerciales ou artisanales revêt un caractère local.

À côté du processus traditionnel de résolution de la cession-reprise par le tissu relationnel inter-individuel, des actions concertées et localisées tendent à « organiser » un segment du marché de la transmission. En effet, des interventions institutionnelles d'animation économique de zones défavorisées, souvent rurales, investissent le champ de la transmission d'entreprise. Le problème de la cession-reprise n'est plus alors strictement individuel ; l'aide ne se limite pas au repérage des cédants et des repreneurs mais se situe dans une perspective de sauvegarde et de développement d'un environnement économique. La transmission-reprise devient alors un enjeu de l'équilibre économique local ; la cohérence de l'action en sa faveur passe par le choix d'un niveau géographique pertinent d'intervention – le risque est d'enfermer l'action dans un périmètre spatial trop étroit relativement à l'environnement de l'entreprise – et le développement d'un partenariat à partir des chambres consulaires (chambre de métiers, chambre de commerce et de l'industrie, chambre agricole), des collectivités et élus locaux¹¹.

Leur action commune escompte, d'une (ré-)animation cohérente du tissu productif et commercial, des effets d'entraînement économique. Même si la raison première de ces interventions est la politique de développement local de zones peu favorisées, une extension de l'« organisation » de la transmission à un champ géographique plus large n'est pas exclu.

Beaucoup d'artisans et de petits commerçants sont âgés et sans successeur. Même si leur entreprise est manifestement viable, très peu de ces indépendants

¹¹ Selon une enquête effectuée par l'APCM en 1986, près de cinquante chambres de métiers mènent des actions en vue de faciliter la transmission et la reprise des entreprises. L'intervention des chambres, variable d'un département à l'autre, vise principalement à maintenir un tissu économique local en s'attachant, à cette occasion, à une restructuration du secteur des métiers. Dans un rapport relatif à la transmission des entreprises artisanales, la commission des affaires économiques de l'APCM souligne l'importance de jugements et d'actions autonomes de chaque chambre des métiers – « elle (la chambre des métiers) seule peut définir les objectifs et stratégies de son intervention » compte tenu des relations qu'elle entretient avec ses partenaires – affirmant ainsi la priorité, en matière de transmission-reprise, à l'initiative locale (APCM, 1987).

se signalent d'eux-mêmes comme cédants potentiels auprès de leur chambre de métiers ou de commerce ; cependant s'ils sont contactés directement par celles-ci, ils consentent volontiers à être considérés comme tels. C'est d'ailleurs par des actions en direction des artisans âgés que des chambres de métiers repèrent les entreprises à reprendre et constituent des bourses d'affaires (APCM, 1987).

Ces réticences de dirigeants d'entreprise à se révéler d'eux-mêmes comme cédants laissent à penser que l'idée même de transmettre n'apparaît pas toujours évidente. Il est vrai que parfois la conscience d'une baisse relative de statut leur a déjà fait détourner de leur métier leurs propres enfants. Et puis céder son entreprise n'est plus aujourd'hui un besoin vital au sens où le coût de la reprise ne constitue plus la retraite du cédant.

Malgré cela, on s'accorde généralement – ANCE (interview), chambre de métiers (APCM, 1987) – à estimer que le problème majeur n'est pas de trouver des cédants mais des candidats à la reprise.

Le coût de rachat d'une entreprise, même s'il est relativement peu élevé, entraîne immédiatement un endettement du repreneur alors qu'une création *ex nihilo* est souvent l'aboutissement d'une installation progressive (Jaeger, 1982 pour l'artisanat). Mais le coût n'est sans doute pas le principal frein à un développement de l'offre de reprise même en direction de jeunes peu expérimentés. Ainsi, la transmission d'entreprise concerne des métiers traditionnels, à la rentabilité souvent faible malgré une fréquente pénibilité d'une grande partie des tâches accomplies. Liée à un passé, elle serait moins attractive que la création d'entreprise, celle-ci bénéficiant, jusque dans son vocable, d'une image innovante. En fait, l'offre et la demande de reprise ne se constituent pas indépendamment l'une de l'autre et leur faible développement respectif ne favorise pas une dynamique de l'ensemble.

Bien sûr, la nette séparation entre PME-PMI d'une part et l'artisanat et le petit commerce d'autre part, introduite dans cette présentation de l'offre et de la demande de reprise, est durcie dans ce rapide exposé et loin d'être parfaitement étanche.

Si la PME-PMI constitue la référence d'un marché national de la reprise, l'artisanat et le petit commerce ne sont pas pour autant exclus du champ d'application des actions institutionnelles nationales. Et, inversement, l'approche territorialisée visant au maintien d'activités économiques et mobilisant sur ce thème les acteurs locaux ne concerne pas que la toute petite entreprise artisanale ou commerciale. En outre l'artisanat et le petit commerce

abritent bon nombre d'unités, même si celles-ci ne constituent qu'une faible part des entreprises du secteur, dont les logiques de production typiquement capitalistes les rapprochent beaucoup des PME-PMI (Jaeger, 1982 pour l'artisanat). On rejoint sans doute là un fondement – à savoir l'amplitude géographique de l'environnement économique de l'entreprise – de notre distinction bipolaire : les petites unités artisanales et commerciales sont plutôt liées à des marchés locaux alors que les PME-PMI s'affranchissent généralement d'une telle dépendance spatiale.

DES CONDITIONS D'AJUSTEMENT À RÉUNIR

Par-delà le déséquilibre numérique entre offreurs et demandeurs, la réalisation d'une opération de transmission-reprise nécessite la résolution de nombreuses difficultés et une plus ou moins forte mobilisation d'intervenants extérieurs.

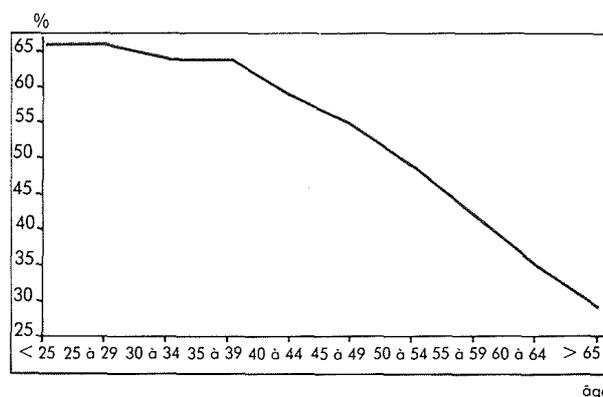
DES OBSTACLES NOMBREUX À LA REPRISE

Une entreprise cessible n'est pas nécessairement viable même si elle dégage des bénéfices importants. En effet – et pour s'en tenir à ce dernier cas de figure – on note une capacité au désinvestissement des patrons âgés plusieurs années avant de céder leur entreprise (Cf. graphiques 2 et 3). Si bien qu'une affaire qui permet au cédant de dégager des bénéfices, même importants, peut nécessiter pour le repreneur des investissements lourds immédiats. Le marché de l'entreprise est-il alors appelé à être suffisant pour supporter ces coûts d'investissement qui s'ajoutent à un prix de rachat que le cédant aura eu d'autant plus tendance à vouloir élevé que les bénéfices de sa dernière année d'exercice furent importants ?

Ce point souligne l'extrême importance, pour le repreneur, du diagnostic de l'entreprise à reprendre et quelques-unes des difficultés pour parvenir finalement à un accord sur la valeur vénale de la cession. D'autant plus que dans cet exercice d'évaluation les deux parties ne sont pas à égalité ; le repreneur ne peut avoir une aussi bonne connaissance de l'état des actifs cessibles que le cédant.

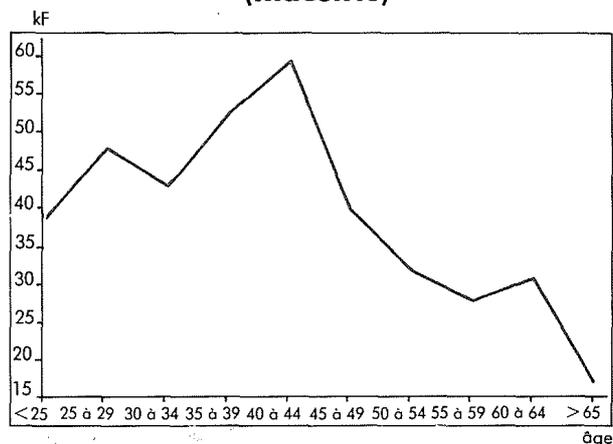
D'autre part, au moment de la reprise d'entreprise, le nouveau dirigeant n'est jamais assuré de la réalisation effective de la totalité de la cession et surtout du transfert de clientèle ; or ce dernier est essentiel, il intervient dans l'établissement du prix de rachat et

Graphique 2
**Pourcentage de chefs d'entreprises
qui investissent selon l'âge (Industrie)**



Source : INSEE-ECPE83 (INSEE, 1988).

Graphique 3
**Investissements moyens par âge
(Industrie)**



Source : INSEE-ECPE83 (INSEE, 1988).

quelquefois la reprise est d'abord un transfert de clientèle. Un comportement coopératif de l'ancien chef d'entreprise peut, en ce domaine, constituer un atout majeur. Il est une clé d'accès au réseau qui relie l'entreprise à son environnement économique : fournisseurs, banques, clients, ... En un certain sens, la transmission d'entreprise est aussi un transfert de connaissance ¹².

¹² L'idée de transfert de connaissance n'est pas seulement une idée séduisante. Nous en voulons pour illustration le cas rencontré de la reprise d'une charcuterie artisanale dans une petite localité rurale : la coopération de l'ancien artisan pendant près de deux mois avec le jeune charcutier repreneur a permis la communication des « secrets de fabrication », condition nécessaire à un bon transfert de la clientèle.

Dans toute transmission, des blocages juridiques et fiscaux peuvent apparaître, en particulier quand il y a des héritiers. S'ils sont plusieurs, la vente suppose un accord unanime et la reprise par l'un implique le désintéressement des autres. Par ailleurs, les droits de succession sur les entreprises apparaissent quelquefois comme un obstacle de taille à une reprise par un héritier ; de l'avis du CNPF, les entreprises de taille moyenne sont les plus pénalisées et un grand nombre d'entre elles, devant changer de propriétaires au cours des prochaines années, risquent de disparaître faute de succession réalisable dans de bonnes conditions, alors que « *les entreprises de petite taille ont en général une valeur suffisamment faible pour que les droits à acquitter par les héritiers soient supportables* »¹³.

Enfin, et sans clore avec ce dernier point tout le domaine des difficultés de la reprise, un obstacle humain fréquent dans l'artisanat et le petit commerce, mais rédhibitoire pour une reprise, apparaît quand les locaux de l'entreprise sont aussi le domicile du commerçant ou de l'artisan âgé.

Dans la phase de réalisation d'une transmission-reprise entre un cédant et un repreneur, divers acteurs sont susceptibles d'intervenir.

LES INTERVENANTS DANS LA TRANSMISSION-REPRISE

Nous ne reviendrons pas sur les intérêts institutionnels portés au développement d'un marché de la reprise conduisant à des interventions, le plus souvent en amont de la cession, bien qu'elles puissent conduire à mettre en relation cédant et repreneur voire, comme dans l'éventualité où des conditions locales d'aide sont faites au repreneur, à permettre une intrusion dans l'opération de reprise.

A côté de ces « généralistes » interviennent les « professionnels » de la transmission-reprise ; ceux-ci couvrent le champ juridique et financier de l'opération et peuvent contribuer peu ou prou au diagnostic de l'entreprise à reprendre. Leur mobilisation est, bien sûr, relative à la complexité de l'opération et à la valeur vénale de la reprise.

Les acteurs juridiques (notaires, avocats ; conseillers juridiques...) ne sont pas nombreux à pouvoir intervenir spécifiquement sur la transmission-reprise d'entreprise. Selon l'ANCF, sur plus de 7 000 notaires, quatre-vingts seulement sont spécialisés en droit des affaires et, parmi ceux-ci, une trentaine

¹³ Et, « à l'autre extrémité, les entreprises de plus de 2 000 salariés sont le plus souvent cotées en bourse et les héritiers ont la possibilité de réaliser une partie de leur capital pour payer les droits » (CNPF, 1987).

interviennent en reprise et, surtout, leur rareté se double de grandes disparités régionales.

La disponibilité d'intervenants autour du plan de financement est sans doute plus grande. Dans la reprise, la démarche financière a deux objets : l'acquisition de l'entreprise et le démarrage de son exploitation. La banque représente en général le recours minimal du repreneur mais d'autres organismes financiers peuvent être mobilisés. Ainsi des organismes d'investissement en capital risque¹⁴ permettent aux repreneurs de s'affranchir, au moins partiellement, de l'apport initial de capitaux demandé dans un emprunt bancaire. Tout en respectant l'autonomie de gestion du chef d'entreprise, ils interviennent dans la reprise comme associé financier. Par ailleurs, des organismes de crédits permettent aussi des modes de paiement différé comme l'achat à terme.

Tous ces intervenants financiers accordent ou non leur participation à une opération de reprise selon leurs propres critères de jugement des dossiers présentés. Mais, dans tous les cas, les « qualités » individuelles du repreneur jouent un rôle prépondérant dans leur décision : son expérience antérieure, sa compétence (formation et/ou expérience) dans le domaine d'activité de l'entreprise à reprendre – surtout si celui-ci est complexe car aucun partenaire financier prêteur n'ayant alors la compétence du métier de l'entreprise, l'acquis préalable de celle-ci est exigé du nouveau propriétaire – sont autant de « garanties » offertes par le repreneur à côté des caractéristiques intrinsèques du projet de reprise. En définitive, la reprise doit se présenter au niveau de l'organisme financier à l'instar du repreneur comme une opportunité favorable.

Une multitude de conseillers susceptibles d'offrir une assistance technique, en particulier dans la phase d'évaluation de la reprise, peuvent aussi être sollicités. Aide-comptable, auditeur, négociateur d'entreprise, cabinet professionnel faisant de la reprise « clé en main »..., en constituent quelques exemples illustrant la diversité de ces acteurs et l'ampleur de leur domaine d'intervention.

UN « OUTIL INSTITUTIONNEL » : LE CONTRAT INSTALLATION FORMATION ARTISANALE (CIFA)

L'objectif du CIFA est de faciliter l'insertion ou le maintien d'activités artisanales dans des zones en difficultés économiques en accordant aux titulaires

¹⁴ L'AFICR (Association française des investisseurs en capital risque) regroupe plus d'une centaine de ces organismes ; certains de ces partenaires financiers de la reprise sont spécialisés dans des secteurs d'activité (bâtiment, santé, loisirs...).

de tels contrats une formation longue les préparant à une création ou à une reprise d'entreprise dans ces zones. L'AFPA et l'APCM sont les partenaires associés de ce programme national interministériel dont l'importance annuelle est de 400 contrats ¹⁵.

L'OBJECTIF DU CIFA

Au départ, la formule du CIFA avait pour objectif d'éviter la disparition d'activités artisanales « utiles » à des populations résidant en zone de montagne. Par la suite, devant l'efficacité des CIFA, les zones éligibles ont été progressivement étendues à des zones rurales, à des bassins d'emplois dont l'économie locale a besoin d'être soutenue, à des quartiers relevant d'actions de développement social...

Le CIFA concerne des personnes possédant déjà une formation professionnelle de base (généralement un CAP ou un BEP) ou un bon niveau de formation générale. Il prévoit une formation longue alternant théorie et pratique. L'objectif de cette formation est de familiariser le candidat, avant son installation, avec la conduite d'une entreprise. La formation est individualisée en fonction du profil de chacun; toutefois, quelle que soit la partie prise dans le projet d'installation par l'entourage personnel, souvent familial, celui-ci n'est pas associé au cursus de formation.

Une formation de base à la gestion d'au minimum 150 heures, sans excéder 200 heures, un module de formation aux nouvelles technologies d'au moins 40 heures et une formation professionnelle complémentaire pratique (si l'installation est une reprise, cette formation professionnelle complémentaire se déroule dans l'entreprise à reprendre) constituent le cadre réglementaire d'une formation dont la durée maximale est fixée à 1 000 heures. Celle-ci inclut un éventuel complément de formation professionnelle théorique. Un tel complément est recommandé dans le cas évident où le candidat dispose d'une formation générale en dehors de toute référence au métier d'installation mais, également, si le titulaire du CIFA « déborde » le métier appris en diversifiant son champ d'activités artisanales comme il est souvent conseillé lors d'installations isolées.

Les titulaires d'un CIFA ont, pendant la durée de la formation, le statut de stagiaires de formation pro-

¹⁵ En fait chaque région se voit allouer un quota de contrats, mais celui-ci n'est pas toujours complètement utilisé sans que le désintérêt de l'opération en soit pour autant le motif. En effet, l'organisation d'un programme CIFA représente toujours pour une chambre des métiers un investissement lourd, en personnel notamment, et la mise en place d'une formation longue, même avec la collaboration de l'AFPA, est une activité foncièrement nouvelle pour elle, sans compter qu'il faut un certain nombre de CIFA pour justifier l'ouverture d'une telle formation.

fessionnelle qui leur ouvre droit à une rémunération par l'Etat; ils sont tenus de s'installer comme artisans dans la zone prévue dans les six mois suivant la fin du stage.

Mais comment ces principes généraux au fondement réglementaire des Contrats Installation Formation Artisanale s'articulent-ils en un mode opératoire? L'exemple d'une chambre départementale des métiers, enquêtée en octobre 1987, dont le choix a été guidé par la grande part de candidats à une reprise parmi ses titulaires de CIFA ¹⁶, éclairera la suite de notre propos.

UN MODE OPÉRATOIRE

Le candidat à un CIFA doit d'abord constituer un dossier de projet lors d'entretiens à la chambre de métiers. En fait, c'est généralement celle-ci qui a avisé de l'existence des CIFA les jeunes de passage à ses permanences d'accueil. La chambre, par sa connaissance du terrain, de l'environnement économique local et aussi des entreprises à reprendre, peut mettre en relation, dans le cadre de la constitution du dossier de projet, un candidat pour la reprise et un cédant; c'est même souvent le cas, le futur repreneur, mis à part, bien sûr, l'éventualité d'une reprise d'entreprise familiale, ne connaît généralement pas d'entreprise à reprendre.

Les dossiers de projet sont ensuite sélectionnés par un comité d'installation en fonction de critères tenant à une appréciation de la viabilité du projet, à son intérêt pour l'environnement économique et l'emploi local ainsi qu'à la formation et l'expérience du candidat. Certains comités n'accordent les CIFA qu'à des jeunes demandeurs d'emploi indemnisés faisant aussi du CIFA une mesure de traitement du chômage.

UNE FORMATION CENTRÉE SUR L'INSTALLATION

La formation accompagne le développement du projet. Elle doit permettre de « combler les lacunes constituant un obstacle au niveau de la connais-

¹⁶ Cette chambre de métiers a pris en charge treize CIFA en 1987 dont huit relatifs à des projets de reprise; il s'agit pour moitié de reprises d'entreprises paternelles. Cette opération mobilise quatre personnes (non à temps plein) de la chambre des métiers. Par secteur d'activité, on distingue trois reprises dans l'alimentation, trois dans le bâtiment et deux dans la mécanique auto et agricole. Les coûts de reprise varient de 200 000 F. à 500 000 F., l'alimentation étant le secteur le plus cher et le bâtiment le moins cher. Très peu disposent d'un apport personnel ou initial et tous ont recours au prêt bancaire qui permet un financement à 80% à un taux intéressant (l'attestation de fin de stage permet de bénéficier des prêts à taux bonifiés accordés aux artisans); plusieurs possèdent déjà de l'outillage. Sur les conseils de la chambre, les reprises se réalisent dans des cantons d'au moins 2 000 habitants. A l'issue du CIFA, la chambre n'assure pas *a priori* de suivi individuel, celui-ci n'a lieu qu'en cas de difficultés.

sance et de la marche de l'entreprise » (Centre INFFO, 1986).

L'un des deux stages majeurs de la formation professionnelle se déroule dans l'entreprise à reprendre. Son objectif est une approche de la conduite de l'entreprise à travers les réalités de terrain, tant sur le plan du métier que de l'administration. La formation est aussi l'occasion d'acquérir une polyvalence si celle-ci s'avère utile ; le choix de la diversification est souvent conseillé par les chambres, en particulier dans les zones à faible population, le CIFA visant d'abord au maintien ou au développement d'un artisanat de proximité.

Le deuxième stage est une formation à la gestion. Dans la chambre des métiers enquêtée, il s'articule pour partie autour de la réalisation du dossier de financement à présenter au banquier. Etude de marché, réglementation, établissement d'un chiffre d'affaires prévisionnel en fonction du marché, d'un prix de revient, gestion de stock, comptabilité, notion de « prélèvement personnel » pour bien distinguer l'entreprise du particulier, constituent l'essentiel du contenu.

Un logiciel informatique de simulation de l'entreprise en démarrage, disponible dans les chambres de métiers, permet à chaque stagiaire de faire des études prévisionnelles de gestion de leur future entreprise : mesurer les conséquences d'un investissement à court, moyen, long terme, etc.. La composante attractive de l'informatique présente, outre le grand intérêt de sensibiliser à la gestion un public qui ne l'est pas toujours au départ, celui d'ouvrir l'accès à une nouvelle technologie dont la diffusion dans les petites unités artisanales est amorcée ¹⁷.

*
*
*

De cet essai de décryptage d'une potentialité de développement de la reprise individuelle d'entreprise par départ en retraite du cédant, on est tenté de dégager deux constats et de formuler une hypothèse.

Tout d'abord, une entreprise viable n'est pas toujours bonne à reprendre. Une meilleure opportunité individuelle d'installation peut résider dans une création et non une reprise. L'exercice d'une activité indépendante ne nécessitant pas un patrimoine professionnel important et, en particulier, un fonds de commerce justifie le choix d'une création plutôt que la reprise d'une entreprise dont la valeur est très liée aux qualités individuelles de son ancien dirigeant.

¹⁷ Selon une enquête de la CAPEB (Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment) de juillet 1987, 14 % des artisans du bâtiment déclarent posséder un micro-ordinateur contre 9 % en 1986 et 4 % en 1985.

Par ailleurs, l'évolution négative de l'environnement économique d'une entreprise n'autorise pas sa reprise à moins d'assurance d'une réanimation du tissu productif. La reprise individuelle d'une entreprise doit aussi constituer une opportunité collective.

Ensuite, une « mise en scène » institutionnelle de la transmission-reprise se développe relativement à deux intérêts socio-économiques :

— d'une part, dans un souci de traitement social du chômage, tout mouvement de transmission-reprise constituant, au minimum, la préservation d'un emploi, est l'objet de divers encouragements de l'intervention publique ; comme l'attribution aux demandeurs d'emploi indemnisés d'aides directement liées à l'installation (aides aux chômeurs créateurs ou aux repreneurs d'entreprise, CIFA accordés régionalement aux seuls chômeurs indemnisés) ;

— d'autre part, toute disparition d'entreprise — et l'absence de transmission-reprise en est parfois le fondement — affecte l'environnement économique. Le maintien et, à plus forte raison, l'expansion de la dynamique du tissu industriel et commercial incitent aux interventions institutionnelles nationales, régionales ou locales et plus ou moins concertées, stimulant l'essor de l'offre et de la demande de reprise.

Enfin, et plus particulièrement à propos de la petite entreprise artisanale ou commerciale, celle qui s'adresse plutôt à travers ses produits ou ses services à une clientèle de proximité, nous émettons l'hypothèse que la crise de l'emploi salarié affecte profondément le processus de la transmission-reprise en perturbant le cheminement traditionnel d'accès à la reprise. Celui-ci passe, en effet, par la constitution préalable à l'installation d'une expérience consistante et souvent diversifiée comme salarié. Les difficultés présentes du salariat altèrent non seulement les possibilités d'acquérir une telle compétence mais aussi l'accès à une reconnaissance professionnelle locale. Or, traditionnellement, le petit commerçant, et sans doute encore davantage l'artisan, résout la reprise de son entreprise par appel au tissu relationnel, ce réseau d'interconnaissance authentifiant la « qualité » du jeune repreneur. La mise à mal de ce réseau permet une mise en scène institutionnelle de la transmission-reprise pouvant réintroduire d'ailleurs de nouvelles formes de garantie ¹⁸.

Jean-François Lochet,
CEREQ

¹⁸ Ainsi l'exemple d'un cédant interviewé qui refusait de vendre son entreprise individuelle à un jeune connu par la chambre de métiers si celui-ci n'obtenait pas un CIFA.

Bibliographie

- APCM (1987), *Rapport relatif à la transmission des entreprises artisanales*, Commission des Affaires Economiques de l'APCM.
- Auvolat M., Lavigne J.C., Mayere A. (1985), *L'artisanat en France – Réflexion générale et prospective*, La Documentation Française.
- Callies J.M. (1988), « Quatre entreprises sur dix créées depuis 1981. Le tissu productif se renouvelle rapidement », *Economie et Statistique* n°206.
- CCI Eure (1987), *La transmission d'entreprises*, Contribution au Forum des régions de France, Amiens, novembre 1987.
- Centre INFFO (1986), « Formation à la création d'entreprise », *Actualité de la Formation Permanente* n°83.
- CNPF (1987), « La transmission des entreprises : un mal bien français », *CNPF-Patronat*, mars 1987 ; article repris dans *Problèmes Economiques* n°2029, 17 juin 1987, sous le titre : « Les difficultés de la transmission d'entreprise ».
- Conseil Economique et Social (1984), « La transmission de l'entreprise en cas de succession », *Avis et rapports du CES*, séance du 4 juillet 1984.
- Conseil Economique et Social (1987), « La qualification professionnelle dans l'artisanat », *Avis et rapports du CES*, séances des 27 et 28 janvier 1987.
- INSEE (1983), Waisbord E., « Entreprises artisanales et artisans », *Les Collections de l'INSEE, Série E* n°84.
- INSEE (1986), Callies J.M. et Devilliers M., « Démographie des Entreprises », *Premiers résultats* n°54.
- INSEE (1988), Thibaud J., « Petites entreprises de l'artisanat, du commerce et des services », *Les Collections de l'INSEE, Série E* n°110.
- Jaeger C. (1982), *Artisanat et capitalisme – L'envers de la roue de l'histoire*, Payot.
- Lauhle P. (1987), « Les mises à son compte : caractéristiques et évolutions en quinze ans », Contribution au *Colloque européen sur le Travail non-salarié*, Commissariat Général du Plan, 10 et 11 décembre 1987.
- Letowski A. (1986), *Reprendre une entreprise artisanale*, Document APCM-ANCE, novembre 1986.
- Ministère du Commerce, de l'Artisanat et des Services (1986), *La France de l'artisanat – Chiffres clefs*, septembre 1986.
- Pohl R., Soleilhavoup J. (1982), « La transmission du statut social sur deux ou trois générations », *Economie et Statistique* n°144.
- Zarca B. (1986), *L'artisanat français, du métier traditionnel au groupe social*, Economica.