

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
AVIS ET RAPPORTS DU
CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL

LA TRANSMISSION
DES PME
ARTISANALES,
COMMERCIALES,
INDUSTRIELLES ET DE
SERVICES

2004
Rapport présenté par
Mme Françoise Vilain

MANDATURE 2004-2009

Séance des 14 et 15 décembre 2004

**LA TRANSMISSION DES PME
ARTISANALES, COMMERCIALES,
INDUSTRIELLES ET DE SERVICES**

**Avis du Conseil économique et social
sur le rapport présenté par Mme Françoise Vilain
au nom de la section des finances**

(Question dont le Conseil économique et social a été saisi par lettre du Premier ministre en date du 25 octobre 2004)

SOMMAIRE

AVIS adopté par le Conseil économique et social au cours de sa séance du mercredi 15 décembre 2004I - 1**Première partie - Texte adopté le 15 décembre 2004 3****INTRODUCTION.....5**

1. Favoriser la promotion de la transmission d'entreprise en amplifiant la communication sur cette thématique7
2. Favoriser la prise de conscience précoce de la nécessité de la transmission d'entreprise8
3. Impliquer les salariés dans la transmission et promouvoir la reprise par les salariés9
4. Développer des formations à la reprise d'entreprise.....10
5. Renforcer l'accompagnement du repreneur.....11
6. Améliorer les procédures d'évaluation de l'entreprise12
7. Créer un véritable « marché » de la reprise13
8. Faciliter le financement des transmissions14
9. Aménager la fiscalité des transmissions15

CONCLUSION.....19**Deuxième partie - Déclarations des groupes..... 21****ANNEXE A L'AVIS.....43****SCRUTIN.....43****RAPPORT présenté au nom de la section des finances par Mme Françoise Vilain, rapporteure II - 1****INTRODUCTION.....5****I - ETAT DES LIEUX ET ENJEUX7****A - PANORAMA DES PME.....7**

1. Typologie et statut juridique des entreprises7
2. Les PME en France : quelques données statistiques.....10
3. Les PME en Europe : quelques données statistiques18

B - DÉFINITION ET PANORAMA DE LA TRANSMISSION.....22

1. Approche des différents cas de figure d'une transmission22
2. Panorama des transmissions25

C - LES ENJEUX DE LA TRANSMISSION.....31

1. Le maintien de l'activité économique et les préoccupations d'aménagement du territoire31
2. La sauvegarde de l'emploi.....32

3. La transmission des savoirs	33
4. Les enjeux sociaux	33
II - LE PROCESSUS DE TRANSMISSION	35
A - LES PROTAGONISTES	35
1. Le cédant	35
2. Le repreneur	42
B - AJUSTEMENT DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE	50
1. Le manque de préparation des protagonistes	50
2. L'opacité et l'inefficacité du marché	50
3. Le manque de professionnalisme des acteurs	51
4. L'évaluation de l'entreprise	51
5. La fiscalité ressentie comme une difficulté	51
6. Les déséquilibres territoriaux et sectoriels	52
7. Des financements parfois difficiles à obtenir	53
8. En guise de conclusion	53
C - LE RÔLE DES INTERMÉDIAIRES PUBLICS ET PRIVÉS	55
1. Action de sensibilisation et d'information	58
2. Formation à la transmission d'entreprise	61
3. Le rapprochement entre cédants et repreneurs	63
4. Accompagnement	67
5. Le financement des opérations de transmission	68
6. La fiscalité applicable aux opérations de transmission	74
D - LES MESURES PRISES EN EUROPE DANS LE DOMAINE DE LA TRANSMISSION	80
1. Mesures visant à encourager la préparation de la transmission en temps opportun	81
2. Instruments financiers pour la transmission d'entreprise	82
3. Instruments fiscaux	83
4. Mesures concernant la formation	86
5. Mesures visant à améliorer l'information	87
6. Les propositions de la Commission européenne concernant la transmission d'entreprise	88
CONCLUSION	93
ANNEXES	95
TABLE DES SIGLES	99

AVIS

**adopté par le Conseil économique et social
au cours de sa séance du mercredi 15 décembre 2004**

Première partie
Texte adopté le 15 décembre 2004

Par lettre du 25 octobre 2004, le Premier ministre a saisi le Conseil économique et social sur « *La transmission des PME artisanales, commerciales, industrielles et de services* »¹.

La préparation du rapport et du projet d'avis a été confiée à la section des finances qui a désigné Mme Françoise Vilain comme rapporteure.

INTRODUCTION

Transmettre une entreprise dans des conditions qui permettent sa survie et son développement est un enjeu majeur.

Ce sujet est particulièrement préoccupant en raison de la situation démographique des entrepreneurs. Quelque 700 000 chefs d'entreprise sur les 2,7 millions d'entreprises que compte la France partiront à la retraite d'ici 10 ans. C'est donc environ 70 000 entreprises françaises qui, chaque année, devront être transmises. Ce phénomène étant analogue dans les différents pays européens, 610 000 entreprises européennes par an seront à transmettre.

S'il est naturel et inévitable que certaines entreprises disparaissent, du fait des évolutions économiques et sociologiques, d'autres périssent faute de repreneur. Parfois, c'est la transmission qui n'a pas été correctement effectuée : seulement 60 % des entreprises sont encore en vie cinq ans après leur reprise.

En termes d'emplois, l'enjeu est très important. En France, les PME de moins de 250 salariés concentrent près des deux tiers de l'emploi total. Ce phénomène est plus accentué dans les régions d'Outre-mer où le tissu des PME est encore plus dense. En outre, en zone rurale, la fermeture de commerces ou de petites entreprises locales contribue à la désertification.

Or, la plupart des entreprises cibles de transmission sont des très petites entreprises et des PME et concernent plus particulièrement les activités de proximité (restauration, salons de coiffure, boulangeries, commerces de détail, sociétés de services ...) particulièrement riches en emplois.

Les enjeux, en termes d'activités économiques, d'emplois mais aussi d'équilibre des territoires, de transmission des savoirs... sont donc considérables et nécessitent que des actions soient menées pour relever le défi.

¹ L'ensemble du projet d'avis a été adopté au scrutin public par 177 voix et 23 absentions (voir le résultat du scrutin en annexe).

Or, si des dispositions législatives récentes, notamment la loi Dutreil, ont largement favorisé la création d'entreprise ainsi que le témoignent les données figurant dans le rapport joint, il reste beaucoup à faire pour faciliter la transmission d'entreprise. Bien évidemment, il ne s'agit aucunement de substituer la transmission à la création dans les efforts à fournir mais bien plutôt de renforcer l'esprit d'entreprendre, en développant à la fois création et reprise, avec la même énergie.

Le rapport joint dresse un état des lieux de la transmission et rappelle les enjeux. Tout en soulignant la nécessité d'alléger les formalités de la transmission, il insiste sur l'importance d'une connaissance suffisante de la population des entreprises. Il met en évidence, au regard de la diversité des situations selon la taille des entreprises et les secteurs concernés, les obstacles à la transmission.

La transmission est un acte complexe dans la mesure où elle concerne une entité vivante, collective, riche des femmes et des hommes qui la composent, de son savoir-faire et de son expérience. La transmission met en jeu, au-delà de la collectivité des salariés et des différentes parties prenantes (clients, fournisseurs...), deux protagonistes majeurs : « *le cédant qui vend son passé* » et le « *repreneur qui achète son avenir* ». Or, leurs profils, leurs logiques, leurs comportements sont très différents et de nombreux facteurs de nature psychologique exercent une influence certaine qui accroissent souvent les difficultés d'opérer le rapprochement entre ces deux acteurs. De plus, les implications juridiques, fiscales et financières nécessitent l'intervention de nombreux intermédiaires qui agissent de manière certes foisonnante mais trop souvent dispersée.

Pour accroître ses chances de réussite, une transmission doit être préparée de très longue date. Un certain nombre d'étapes peuvent en effet intervenir plusieurs années avant la cession : réorganisation interne, adaptation du statut juridique, donation, insertion du repreneur éventuel... L'opération de transmission elle-même doit être soigneusement mise en œuvre, à l'aide d'intermédiaires compétents et il est souvent nécessaire de prévoir un suivi pendant quelque temps. Enfin, il ne faut pas oublier que la transmission peut constituer un élément dynamisant pour l'entreprise. C'est pourquoi elle doit être considérée comme une opération « positive » à l'instar de ce que l'on observe chez certains de nos voisins européens.

Cette vision valorisante de l'entreprise comme élément « vivant » qui se crée, se transforme, se développe, ne peut naître que d'une sensibilisation accrue des citoyens et notamment des jeunes, potentiellement futurs repreneurs, à la culture entrepreneuriale et aux valeurs attachées à l'entreprise.

Le Conseil économique et social se félicite du foisonnement d'initiatives aux niveaux local, régional, inter-régional, national voire européen mises en œuvre par des intermédiaires (chambres consulaires, experts-comptables, banques, avocats, notaires, agents immobiliers, sociétés de conseil, associations...) à l'expertise desquels il convient de recourir mais il considère qu'il faut faire davantage et accorder une priorité égale à la transmission et à la création d'entreprise. La réussite des transmissions doit contribuer au renforcement des PME dans notre pays et à leur meilleur positionnement sur les marchés, y compris mondiaux, et donc devenir une grande cause pour le développement de l'activité économique et sociale de notre pays et de l'emploi qui y est associé.

*
* *
*

Tout en étant conscient que l'hétérogénéité des entreprises ne permet pas la préconisation de mesures uniformes applicables à toute structure et tout secteur, le Conseil économique et social formule toutefois les recommandations suivantes, concernant les différents stades du processus :

1. Favoriser la promotion de la transmission d'entreprise en amplifiant la communication sur cette thématique

En France, le nombre des transmissions d'entreprise ne cesse de baisser depuis 1998 (- 14 % en 2003 par rapport à 1997) alors que les créations connaissent un développement depuis 1999 (+ 12 % pour la seule année 2003). La mobilisation autour de la transmission est donc urgente pour orienter les futurs dirigeants dans cette direction et ce d'autant qu'au-delà des véritables enjeux relevés dans le rapport joint, il est peu connu du public qu'une entreprise reprise a sensiblement plus de chances de survie qu'une entreprise créée, ce qui est fondamental pour le maintien de l'emploi.

Le Conseil économique et social propose de :

- transformer l'Agence pour la création d'entreprises, dont le site Internet est très largement consulté pour ce type d'opérations, en « **APCRE : Agence pour la création et la reprise d'entreprises** » ; cet organisme devrait étendre son activité à la transmission d'entreprise avec une égale efficacité et faire évoluer en conséquence son organisation. Au demeurant, le projet de budget pour 2005 prévoit une augmentation des subventions à l'APCE de 6,2 %. L'Agence devra veiller à valoriser dans sa communication les atouts d'une reprise d'entreprise comme cela a été fait pour les créations ;

- accroître la lisibilité des dispositifs offerts aux acteurs de la transmission d'entreprise en positionnant clairement les chambres de commerce et d'industrie et les chambres de métiers, dont une des missions majeures est la promotion et le développement des entreprises, au cœur du dispositif. Elles doivent être la porte d'entrée principale dans le processus de transmission, comme le sont les chambres d'agriculture dans leurs secteurs et organiser de la manière la plus efficace le réseau d'acteurs nécessaires aux porteurs de projets ;
- promouvoir la culture entrepreneuriale notamment chez les jeunes et développer une variété de contacts entre l'école et le monde des entreprises. La confiance et l'enthousiasme des jeunes en faveur des entreprises doivent en effet être encouragés ;
- développer l'information des salariés sur les opportunités ouvertes par les transmissions d'entreprise ;
- lancer une campagne de promotion spécifique auprès du public féminin. En effet, les femmes constituent un potentiel économique très important et sont, pourtant, sous-représentées dans l'ensemble des repreneurs d'entreprise.

2. Favoriser la prise de conscience précoce de la nécessité de la transmission d'entreprise

Une transmission tardive est très souvent la cause d'un échec, d'une disparition de l'entreprise et des emplois qui y sont attachés. Il est à cet égard significatif que, dans bon nombre d'enquêtes, l'obstacle cité par les cédants comme le plus important pour une transmission soit la difficulté à trouver le bon repreneur.

Souvent, le chef d'entreprise se sent et est d'ailleurs bien seul. Ses interlocuteurs les plus fréquents (expert-comptable, banquier, avocat, notaire) hésitent parfois à aborder un sujet considéré comme délicat, lorsqu'ils ne sont pas à la fois juge et partie ! Le dirigeant lui-même, qui a souvent beaucoup investi psychologiquement dans son affaire, a du mal à envisager une cession. Parfois, la transmission est inopinée, dans le cas par exemple d'un grave problème de santé ou du décès du chef d'entreprise.

Si le cédant entreprend assez tôt sa recherche du « bon » repreneur, il pourra ainsi s'autoriser une, voire deux tentatives infructueuses, sans mettre en péril son entreprise. Il sera également possible de favoriser, si nécessaire, l'insertion du repreneur en lui confiant un poste de responsabilité dans l'entreprise. Il semble en effet qu'un accompagnement par le cédant soit plus facile à réaliser avant la cession qu'après. Le maintien du cédant au Conseil de surveillance, lorsque l'entreprise en est dotée, alors que le repreneur assure la gestion de l'entreprise en prenant la tête du directoire, peut être une voie utile pour la transmission.

En clair, une transmission d'entreprise doit se préparer plusieurs années à l'avance.

L'essentiel est de rompre l'isolement du chef d'entreprise et de provoquer chez lui une réflexion sur ce thème. Au demeurant, si l'on considère que la préparation d'une cession est une œuvre de longue haleine, un repreneur doit assez vite penser lui-même à céder son entreprise ! En cette matière, essentiellement psychologique, on ne peut dégager de règle absolue et le foisonnement d'initiatives est plutôt bien venu, notamment pour faire prendre conscience au cédant qu'il ne doit pas craindre, au moment opportun, de sortir de la confidentialité pour se positionner sur le marché.

Le Conseil économique et social propose de confier aux chambres consulaires, interlocuteurs privilégiés des entreprises, la mission d'initier, à travers un démarchage systématique auprès des chefs d'entreprise de plus de 50 ans, une sensibilisation à la transmission et d'organiser régulièrement, en partenariat avec les organisations professionnelles et tous les conseils des entreprises, des opérations de sensibilisation : courriers, journées de sensibilisation et colloques, articles dans des revues spécialisées...

3. Impliquer les salariés dans la transmission et promouvoir la reprise par les salariés

Pour augmenter les chances de réussite d'une transmission, il est important d'y associer les salariés. Au-delà de l'indispensable information qui doit leur être fournie tout au long du processus, y compris dans les petites entreprises, il peut être souhaitable de favoriser leur implication, éventuellement en leur ouvrant la possibilité de participer au capital, voire dans certains cas en étudiant, avec eux, la possibilité de reprendre l'entreprise.

De nombreux exemples attestent que la reprise par les salariés, par exemple par transformation en société coopérative de production, est trop souvent sous-estimée voire ignorée.

La transmission au personnel présente pourtant un certain nombre d'avantages : économiques, parce que les salariés ont une très bonne connaissance de l'entreprise et que leur implication au capital peut être un facteur clef de motivation ; humains, parce qu'elle assure la promotion dans l'entreprise de ceux qui y travaillent ; professionnels car elle favorise la continuité des savoir-faire.

Le Conseil économique et social considère que cette formule, particulièrement adaptée aux entreprises axées sur les métiers et savoir-faire professionnels et à faible intensité capitalistique, devrait être mieux diffusée auprès des prescripteurs et réseaux professionnels.

Le Conseil économique et social estime qu'il conviendrait de s'inspirer des dispositions fiscales, financières, juridiques et administratives prises dans d'autres pays européens (Autriche, Belgique, Luxembourg, Pays-Bas et surtout Espagne, qui dispose d'un dispositif simple et adapté : les « SALES », sociétés anonymes de travailleurs) pour faciliter la transmission aux salariés de certaines entreprises.

4. Développer des formations à la reprise d'entreprise

Il est important d'une part de sensibiliser les cédants et d'autre part de former les repreneurs dès qu'ils commencent à élaborer un projet.

Outre les formations générales au management d'entreprise dispensées par les universités, les grandes écoles ou les écoles de gestion, le Conseil économique et social considère qu'il convient de développer des cycles de formation, les plus individualisés possibles, capables de fournir aux repreneurs les éléments manquants dans leur connaissance de la gestion d'entreprise.

Il convient de remarquer que deux types de formation sont nécessaires. Pour certaines entreprises, il faut surtout transmettre un métier et un savoir-faire (dans l'artisanat notamment) et l'aide du cédant ou d'un tuteur est alors primordiale. Pour d'autres, la formation du repreneur aux techniques du management et de la gestion sera indispensable. Les deux démarches sont complémentaires, en particulier quand, grâce à la transmission, un projet de développement de l'entreprise peut être mis en œuvre.

Le cédant doit être averti des démarches à effectuer et de leur calendrier. Il doit enfin procéder à une évaluation correcte de l'entreprise (cf. infra).

Le repreneur a d'autant plus de chance de réussir la reprise et d'obtenir des financements que son projet a été mûrement réfléchi et rigoureusement monté. C'est pourquoi la préparation et la formation du repreneur sont capitales.

Le Conseil économique et social se félicite des nombreuses initiatives prises en ce domaine sur tout le territoire telles que la multiplication des écoles de managers ou la création, par exemple, de l'Institut de la transmission d'entreprise, initiée par l'ESSEC en partenariat avec d'autres acteurs, offrant une formation spécifique aux repreneurs en associant les cédants. L'objectif de cette formation est d'aider les cédants et les repreneurs à valider leurs projets sur les plans juridique, financier mais aussi psychologique. L'Institut et les écoles de managers sont de bons exemples de partenariat qui pourraient être suivis par d'autres.

En outre, le Conseil économique et social propose de :

- ouvrir les possibilités de formation offertes aux salariés, à l'instar du récent accord relatif à la formation professionnelle, aux repreneurs d'entreprises dès lors qu'ils ont identifié un projet de reprise validé ;

- inciter à la création, au plan local ou régional, de dispositifs de formation à séquences multiples proposés à chaque porteur de projet en fonction de ses acquis professionnels et de ses besoins dûment analysés ;
- relancer les contrats installation-formation pour l'artisanat (CIFA) qui s'étaient avérés très efficaces en offrant aux candidats à la reprise une formation pratique rémunérée (1 000 heures au maximum) comprenant un stage d'application auprès d'artisans, souvent des cédants. Le dispositif comporte en outre une phase d'accompagnement du repreneur.

Certains fonds utilisés pour les aides au départ en retraite, notamment dans le secteur artisanal, pourraient être « activés » et « dynamisés » en les affectant au soutien à la transmission d'entreprise.

5. Renforcer l'accompagnement du repreneur

La reprise est un moment de grande fragilité pour l'entreprise. Le rôle des intermédiaires ne devrait donc pas se borner à aider à la réalisation de l'opération de transmission ; ils doivent aussi accompagner le repreneur dans la durée. Cet accompagnement est d'autant plus nécessaire que les projets sont risqués et difficiles ou qu'ils bénéficient d'une aide temporaire au démarrage, par exemple dans les régions d'Outre-mer ou dans les zones franches.

Le Conseil économique et social propose de :

- développer le processus de « tutorat en entreprise », déjà pratiqué par des associations. Il s'agit de permettre dans certains cas au cédant, dans d'autres cas à d'autres acteurs intéressés par l'exercice, d'accompagner un repreneur pendant un certain temps. Ces accompagnants, qu'ils soient retraités, anciens dirigeants ou cadres supérieurs en activité, sont bénévoles. Cette activité devrait être encouragée en donnant aux organisations qui proposent ces accompagnements les moyens matériels de développer leur aide et en consentant des facilités au tuteur (indemnisation de frais, mise à disposition de moyens logistiques...)
- faciliter le départ progressif du cédant par l'assouplissement du cumul emploi-retraite d'ores et déjà envisagé et favoriser ainsi, dans certains cas, la transmission ;
- développer le recours au conseil :
 - ◆ le bénéfice des chèques conseils, actuellement limité aux seuls créateurs, devrait être étendu aux repreneurs. Ces chèques permettent de bénéficier d'heures de conseil auprès d'organismes, de professionnels habilités ou d'associations agréées ;

- ◆ les FRAC (fonds régionaux d'aide au conseil) devraient être renforcés et consacrés de façon préférentielle aux reprises d'entreprise.
- de favoriser la multiplication des réseaux locaux d'entreprises notamment dans le cadre des pôles de compétitivité qui peuvent créer des synergies et faciliter le partage d'expérience et des bonnes pratiques, les contacts, voire l'évaluation des entreprises à transmettre. De même, les écoles de managers (cf. rapport) offrent le plus souvent la possibilité de prolonger la formation dispensée par des rencontres, la participation à des clubs... ce qui constitue une forme d'accompagnement très appréciée des repreneurs.

Pour souligner l'importance de l'accompagnement et tenir compte du fait que cette procédure peut réduire significativement les risques ainsi que le démontrent nombre de situations concrètes, le versement d'une prime de « transmission accompagnée » pourrait être envisagé lorsque le repreneur s'engage à rencontrer durablement un tuteur : cette prime pourrait alors se substituer le cas échéant à l'indemnité de départ versée actuellement au cédant par les caisses de retraite sous condition de cessation d'activité lorsque le chiffre d'affaires de l'entreprise est faible. Cette dernière condition a des effets pervers puisqu'elle conduit le cédant à minimiser son chiffre d'affaire dans les années précédant la cession, ce qui fragilise l'entreprise.

6. Améliorer les procédures d'évaluation de l'entreprise

Actuellement, beaucoup de reprises échouent en raison d'une surévaluation de l'entreprise (parfois de l'ordre du triple de la valeur !). Or, tout chef d'entreprise devrait connaître la valeur de son entreprise, même approximativement, pour se situer dans le marché. Il est vrai que des éléments subjectifs entrent souvent en ligne de compte et interfèrent avec des données très objectives (comptables notamment). Pourtant, sans bonne évaluation, les positions très éloignées des deux protagonistes contribuent au ralentissement et à la complication de la négociation. Le prix psychologique doit être compatible avec la valeur de marché.

Les régions, qui disposent d'une compétence en matière économique, devraient pouvoir prendre en charge une fraction du coût de l'évaluation.

De plus, l'éventuelle remise en cause, par les services fiscaux, d'une évaluation admise par les parties, et ce avec un décalage quelquefois de plusieurs années du fait du délai de prescription, accroît fortement les risques d'échec d'une transmission.

Il faudrait aussi accepter le fait que la reprise peut, dans certains cas et notamment lors du décès du chef d'entreprise, entraîner une baisse de la valeur de l'entreprise jusqu'à ce que la crise de succession ainsi déclenchée ait été surmontée.

Le Conseil économique et social propose :

- d'envisager la possibilité de créer un label de modèles d'évaluation, ce qui permettrait notamment aux entreprises les plus petites et dont la complexité est moindre d'appréhender gratuitement et méthodiquement la valeur de l'entreprise et ce, bien en amont de la transmission. L'APCRE pourrait éventuellement être chargée de l'attribution de ce label et de la diffusion des modèles labellisés ;
- de faciliter l'accès au rescrit. Cette procédure qui permet, après accord de l'administration fiscale, de rendre le prix de cession irrévocable est aujourd'hui peu connue et complexe dans son utilisation. Le rescrit pourrait être aménagé, en l'étendant aux mutations à titre onéreux et simplifié en rendant tacite un accord de l'administration fiscale (sauf information contraire donnée dans un certain délai). Il devrait être généralisé et faire l'objet d'une bonne information.

7. Créer un véritable « marché » de la reprise

Il n'y a pas actuellement de véritable marché unifié, transparent et efficace. De multiples initiatives, tant en France qu'en Europe, ont été prises mais il convient d'en renforcer la cohérence et de développer une meilleure organisation des différents réseaux.

Au niveau psychologique, il faut également convaincre le cédant que l'annonce de la transmission peut aussi être considérée comme un facteur de dynamisme. En effet, le souci de confidentialité qui entoure une cession est souvent un obstacle à sa réalisation. Bien sûr, plusieurs cas de figure sont à envisager selon la typologie de l'entreprise : l'annonce de la vente d'un fonds de commerce obèrera rarement les résultats financiers de celui-ci alors que, pour une entreprise moyenne comptant un certain nombre de salariés, l'annonce de sa transmission possible peut être plus problématique en ayant un impact lourd, tant sur sa clientèle que sur les fournisseurs. C'est pourquoi, il est essentiel que les outils proposés soient adaptés. A l'image de certains sites, il convient que les mises en relation soient confidentielles jusqu'au moment où l'intérêt de l'éventuel repreneur est assez manifeste pour que soit dévoilée l'identité du cédant et de l'entreprise concernée.

Pour doter les cédants et les repreneurs d'un portail permettant de connaître les modalités de la transmission, les contacts, les bases de données au niveau national voire européen, le Conseil économique et social propose :

- d'organiser, par contrat, la coopération entre, d'une part, les principaux acteurs opérationnels sur le terrain (chambres consulaires, organisations professionnelles, ordres des experts-comptables, réseaux bancaires) et l'APCRE, d'autre part, en vue de constituer une place de marché partagée par le re-routage réciproque des différentes bourses d'échanges ;

- que cette coopération ait en outre pour objectif d'enclencher un rapprochement au niveau des présentations afin de faciliter la navigation des acteurs (cédants et repreneurs), une normalisation des informations transmises, une validation des offres et des demandes et une prise en compte des éléments de confidentialité, notamment pour les PME, par une révélation progressive des informations.

Cette bourse d'échanges devra aussi indiquer aux repreneurs et cédants potentiels les différentes informations qui leur seront nécessaires tout au long du processus de transmission et notamment la liste des intermédiaires utiles.

En outre, une véritable professionnalisation de certains intermédiaires serait probablement utile. Il existe actuellement des cabinets de conseil qui proposent leurs services pour la transmission mais cette spécialité n'est pas aisément identifiable ni reconnue.

Les collectivités locales ont également un rôle d'impulsion, d'accompagnement et de liaison dans une optique de dynamisation de leurs territoires. Les lois de décentralisation ayant octroyé des compétences économiques aux régions, il est important que ces dernières renforcent cette mission en nouant des partenariats avec les acteurs compétents et ce notamment pour maintenir certaines activités en milieu rural (artisanat, commerces, professions libérales, petites industries...) ou pour revitaliser l'activité commerciale dans les centre-villes (voir l'exemple de la Ville de Paris dans le rapport).

8. Faciliter le financement des transmissions

La recherche de financement reste une problématique importante dans nombre de cas de transmission même s'il est le plus souvent reconnu qu'un bon projet trouve en général un financement en France. En effet, les crédits bancaires ne sont pas toujours adaptés. Les difficultés sont particulièrement sensibles pour les toutes petites entreprises, même si les besoins sont modestes. Il conviendrait donc que le secteur bancaire examine de manière plus personnalisée les demandes de financement dont il est saisi ; sa volonté de réduire les coûts le conduit à automatiser largement l'octroi des crédits (*credit-scoring*) et ainsi à écarter quasi-automatiquement les demandeurs hors normes ou ceux pour lesquels des références historiques manquent, ce qui est le cas pour beaucoup de repreneurs.

Il convient donc d'alléger le risque pris par les banquiers en multipliant les mécanismes qui permettent de partager ce risque et d'engendrer des effets de levier. Cet allègement s'imposera davantage encore dans le contexte du renforcement prochain des ratios prudentiels bancaires. Un moyen d'y parvenir est de suivre scrupuleusement toutes les étapes de préparation d'une transmission. Ainsi, un projet bien monté, approuvé et amendé par un tuteur, suffisamment tôt et mûrement réfléchi, sera davantage susceptible de recueillir l'assentiment du banquier.

Les sociétés de caution mutuelle constituent un moyen de partager le risque et de procurer un effet de levier. Dans le projet de budget pour 2005, un accroissement de 30 % des dotations à la SOFARIS est prévu.

Il convient également de mobiliser au mieux l'épargne de proximité.

Les petites entreprises ont souvent des difficultés à trouver des financements car elles se situent sur un créneau où leurs besoins dépassent le montant admis pour l'obtention d'un prêt d'honneur mais elles ne se situent pas encore dans la tranche où on fait classiquement appel à des opérations de capital-investissement.

Le Conseil économique et social propose :

- de développer le recours aux sociétés de caution mutuelle qui donnent beaucoup de satisfaction dans les secteurs où elles sont présentes (artisanat par exemple). Ces cautions collectives, moins dangereuses que les cautions personnelles, gagneraient à être développées et étendues car on observe un très faible taux de défaillance ;
- d'étendre aux transmissions d'entreprises les dispositifs qui ont montré leur pertinence en matière de création d'entreprises et notamment les prêts d'honneur consentis par les plate-formes d'initiative locale (PFIL) ou les avances remboursables proposées soit directement par les régions, soit par des sociétés de capital risque régional, financées en grande partie par les régions ;
- de développer les nouveaux fonds d'investissement de proximité pour leur donner une couverture nationale tout en apportant quelques modifications au dispositif initial et notamment en étendant la zone géographique concernée ;
- d'accroître l'offre de la BDPME. Le PRE (prêt à la reprise d'entreprise), lancé de manière expérimentale avec succès dans plusieurs régions et abandonné faute de ressources, mériterait d'être relancé en accentuant le partenariat avec le secteur bancaire. Ce partenariat permettrait d'accroître le volume des prêts actuellement consentis, très modeste au regard du nombre des transmissions ;
- d'améliorer le recours aux micro-crédits pour les entreprises concernées de petite taille qui s'inscrivent mal dans les critères habituels d'attribution de crédit par les banques classiques.

9. Aménager la fiscalité des transmissions

Même si la fiscalité n'est ni le seul, ni le plus important obstacle à la transmission d'entreprise selon la plupart des enquêtes menées sur le sujet, elle est néanmoins citée très souvent comme un frein. Le fait par exemple que l'outil de travail n'entre pas dans l'ISF entraîne *ipso facto* que la vente de l'entreprise implique que le prix de cession entrera dans le patrimoine du cédant et dans

l'assiette de l'ISF qu'il devra éventuellement payer. Beaucoup de chefs d'entreprises sont conduits à retarder la cession eu égard à ce problème.

Il convient de garder à l'esprit qu'une lourde fiscalité fragilise l'entreprise transmise puisque c'est bien l'activité future de cette entreprise qui en paiera le prix. Il est important que le coût de la transmission soit le plus possible allégé afin de laisser aux repreneurs les moyens nécessaires au développement de l'entreprise (investissement, recherche, internationalisation...).

En matière fiscale, toute mesure devrait tendre vers deux objectifs parfois difficiles à concilier : le respect de l'égalité devant l'impôt et l'efficacité budgétaire, à la fois micro et macro économique. L'appartenance de la France à l'Union européenne et à la zone euro renforce les raisons de procéder à des réformes permettant de limiter la concurrence fiscale particulièrement sensible dans les régions frontalières.

Le système français est complexe en raison de l'existence de taux élevés combinés à une multitude de barèmes et d'abattements ; il est, par-là même, jugé plus sévèrement encore.

Pour ne pas contrevenir au principe de l'égalité devant l'impôt, il convient que les avantages octroyés soient dûment justifiés par le législateur, adaptés et proportionnés à l'objectif poursuivi à savoir transmettre l'entreprise afin de garantir sa survie (jurisprudence du Conseil constitutionnel en 1996). En Espagne, par exemple, un tel régime de faveur n'a pas été jugé contraire au principe d'égalité.

La loi sur l'initiative économique dite « loi Dutreil » a déjà pris un certain nombre de mesures jugées très positives. Il conviendrait néanmoins de compléter certaines dispositions.

Le Conseil économique et social propose :

- l'extension du régime d'exonération des droits de mutation en cas de transmission avec réserve d'usufruit. En effet, l'abattement sur les plus-values en cas de donation en pleine propriété est actuellement peu utilisé, car les chefs d'entreprises sont réticents à ce type de donation alors qu'ils privilégieraient les donations avec réserve d'usufruit. Un tel abattement permettrait probablement d'accélérer le processus de transmission de l'entreprise. Le relèvement de l'abattement de 50 % pourrait être envisagé lorsque l'évaluation aura été effectuée, s'il s'avère que cette mesure a produit les effets positifs escomptés, en particulier en termes d'emploi. Enfin, on pourrait aligner les droits de mutation entre personnes pacsées sur le régime des conjoints ;

- la simplification du régime de taxation des plus-values de cession. La mesure aurait pour effet de supprimer la référence au chiffre d'affaires des dernières années pour lui substituer le montant de la plus-value réalisée sur la vente afin de bénéficier des mesures existantes en matière d'exonération des plus-values de cession. Cette modification permettrait d'éviter la diminution néfaste d'activité lors des dernières années avant la cession, particulièrement contradictoire avec la préparation d'une transmission ; c'est d'ailleurs la logique retenue dans la loi relative au soutien de la consommation et de l'investissement du 9 août 2004 mais seulement à titre temporaire jusqu'au 31 décembre 2005. Il serait en outre judicieux d'aligner le régime des plus-values de cession d'entreprise sur les plus-values immobilières, dont l'amortissement est intégral au bout de 15 ans. En effet, la plus-value intègre la valorisation purement nominale due à l'inflation. Dans le cas d'un paiement étalé, en accord avec le vendeur, une information sur les possibilités d'échéancier fiscal doit être prévue ;
- l'évaluation fiscale de l'entreprise devrait tenir compte d'une éventuelle diminution de la valeur (démembrement, transmission en indivision, perte due au décès subit du dirigeant...).

*
* *

CONCLUSION

On le voit, au-delà du phénomène démographique qui fait aujourd'hui de la transmission d'entreprise un enjeu économique et social majeur, la reprise d'une entreprise, qui représente un moment clef de sa vie, mérite une attention particulière et permanente des pouvoirs publics.

S'il est naturel que certaines entreprises disparaissent, beaucoup doivent pouvoir non seulement survivre mais aussi se développer à l'occasion de l'arrivée de nouveaux dirigeants. Tout doit être fait pour faciliter cette transition. De nouvelles dispositions organisationnelles, juridiques, fiscales, financières sont proposées. Elles sont nécessaires mais elles doivent être accompagnées d'une mobilisation de tous les acteurs afin que les cédants trouvent, dans les meilleurs délais, des repreneurs motivés et formés.

Cela nécessite aussi que la culture entrepreneuriale soit mieux diffusée afin que les entreprises, et notamment les petites et les moyennes, attirent de nouveaux et nombreux talents pour relever les défis au cœur desquels elles sont placées, en particulier la compétitivité économique de notre pays et la mobilisation pour l'emploi.

Deuxième partie
Déclarations des groupes

Groupe de l'agriculture

La notion d'entreprise est souvent analysée en termes de productivité, de développement, de marché, etc. mais guère en terme de transmission.

Or, ce qui pouvait être considéré comme moins important en d'autres temps, revêt aujourd'hui, au regard des contraintes qui sont les nôtres, une dimension préoccupante pour l'avenir de l'économie : ainsi, en agriculture, le vieillissement des chefs d'entreprises est une question importante. L'âge moyen des exploitants est élevé et beaucoup vont partir à la retraite dans un temps très court.

La transmission participe également du dynamisme de l'économie. Les progrès de productivité enregistrés en agriculture depuis ½ siècle, sans commune mesure avec les autres secteurs économiques, placent aujourd'hui la France au premier rang des exportateurs mondiaux de produits agroalimentaires (alors qu'elle était encore largement déficitaire dans les années 50).

La question de l'emploi est indissociable de celle de la transmission des entreprises. En agriculture encore plus où le secteur emploie 1,2 million de salariés à temps plein ou à temps partiel.

La transmission, enfin, ne peut s'analyser sans prendre en compte la question de l'aménagement du territoire. Les exploitations agricoles ont ici un rôle majeur à jouer car leur disparition porterait gravement atteinte à l'équilibre du monde rural. Certes, les agriculteurs ne sont pas les seuls acteurs du territoire et d'ailleurs ils ne le revendiquent pas mais ils en sont le pivot. Eux disparus, le tissu social se fragilisera de façon inévitable, cédant la place à une campagne anémiée, voire à une désertification rampante.

C'est pourquoi le groupe de l'agriculture aurait souhaité que l'avis soit étendu à toutes les entreprises de notre économie, c'est-à-dire également aux entreprises du secteur agricole. Il est vrai, néanmoins, que la spécificité du droit rural et le caractère très particulier des réglementations de ce secteur n'auraient pas permis un regroupement des situations. Bien au contraire, la tâche du rapporteur en aurait été singulièrement compliquée. Dommage.

Dommage, car en agriculture aussi, la transmission est un sujet difficile et pourtant inéluctable.

La transmission participe du renouvellement d'un secteur professionnel et elle doit, à ce titre, être l'objet de toutes nos préoccupations, ici comme dans les autres secteurs de l'économie.

La transmission des exploitations agricoles se heurte à de nombreuses difficultés dues pour l'essentiel à la moindre rentabilité de l'agriculture (qui réduit d'autant les marges de manœuvre), à la faiblesse des retraites (qui incite le cédant à surévaluer son bien), ou à une fiscalité inadaptée (dont le coût excessif freine le processus de transmission). Le passage de témoins est, dans l'agriculture comme dans les autres secteurs de l'économie, d'autant plus délicat

que le cédant et le repreneur obéissent à des logiques fondamentalement opposées : « *Le cédant vend son passé* » tandis que « *le repreneur achète son avenir* ».

La transmission devrait être préparée très en amont. Des dispositifs juridiques et fiscaux devraient également être aménagés qui puissent répondre aux différentes contraintes sur lesquelles buttent les opérations de transmissions. Il serait encore judicieux de prévoir un accompagnement personnalisé des cédants qui soit également un guide durant toute cette période.

Par-delà le sujet de la transmission, c'est du dynamisme des entreprises dont il s'agit et de la valorisation de l'esprit d'entreprendre. Il est de notre devoir et de notre intérêt de favoriser le renouvellement du tissu économique afin de permettre aux nouvelles générations de prendre le relais. Des initiatives existent : sachons les libérer. L'esprit d'entreprise doit être cultivé, particulièrement auprès des jeunes.

Le groupe de l'agriculture a voté en faveur de l'avis car il approuve l'ensemble des analyses qui y sont faites et des suggestions qui y sont proposées, tant elles sont proches de celles qui concernent le secteur agricole, avec néanmoins un pincement au cœur de ne pas voir le mot agriculture figurer en tête des travaux, à côté des autres secteurs de l'économie.

Groupe de l'artisanat

Au-delà de la satisfaction d'avoir fait introduire dans le titre de cette saisine la dimension artisanale, le groupe de l'artisanat partage la nécessité de faire de la transmission des entreprises un enjeu économique majeur pour la décennie à venir.

En effet, cette étape de la vie des entreprises est essentielle au regard de l'évolution démographique des dirigeants et de la dynamique des territoires mais également complexe à résoudre, en raison de l'importance de l'aspect psychologique de la transmission et de la diversité des situations rencontrées.

Sans revenir sur chacune des préconisations qui rejoignent les préoccupations du secteur artisanal en matière de justice sociale et d'emploi, le groupe a souhaité apporter quelques commentaires :

Concernant la justice sociale, l'artisanat revendique de longue date au travers du rétablissement d'une véritable égalité de traitement entre repreneur et créateur, quels que soient leur mode de gestion et leur statut juridique. C'est la raison pour laquelle il apprécie l'extension aux transmissions d'entreprise des dispositifs qui ont montré leur pertinence au niveau de la création, telles que l'aide à l'installation sous forme de chèques conseils, ou plus généralement, les différentes formules de financement et mesures fiscales citées dans cet avis.

En matière d'emploi, si la reprise par les chômeurs est une piste à explorer, le groupe de l'artisanat a souhaité attirer l'attention sur la nécessité de les accompagner suffisamment tôt afin que cet acte de gestion ne se transforme pas en échec. Pour les entreprises artisanales, les salariés représentent un vivier de repreneurs, dans la mesure où leur compétence professionnelle et la culture du métier constituent les meilleurs atouts pour une reprise réussie, à condition toutefois de lever les freins au financement de leur projet.

Devant les difficultés rencontrées par certains d'entre eux en ce domaine, le secteur de l'artisanat s'est mobilisé à travers de nombreuses initiatives telles que la création de sociétés de caution mutuelle et les avances remboursables.

Bien que ces expériences soient reprises au titre des préconisations, le groupe de l'artisanat a souhaité les compléter par la prise en compte de la validation des qualifications, des diplômes et des parcours professionnels, dans les critères d'attribution des crédits et des taux préférentiels, dans la mesure où les acquis de l'expérience sont désormais reconnus.

S'agissant de la simplification des formalités, si des efforts importants ont été faits au niveau de la phase préalable à l'installation et de l'acte de création, il reste un long chemin à parcourir pour les opérations de transmission. Celles-ci sont par nature plus complexes dans la mesure où elles ont à prendre en compte une entité vivante aux facettes techniques et humaines variées. Au-delà des propositions intéressantes d'accompagnement pour faciliter la tâche du repreneur, il est urgent d'intervenir sur le processus même de la simplification.

En effet, il est primordial d'aboutir à des formulaires simples, non redondants, compréhensibles par tous plutôt qu'à des superpositions de réglementations, sources d'insécurité juridique du fait des interprétations qu'elles engendrent.

Le groupe de l'artisanat a voté cet avis et formulé le vœu de voir l'ensemble de ces propositions suivies d'effet.

Groupe des associations

La réflexion sur la transmission des PME artisanales, commerciales, industrielles et de services vient à point nommé. Ces dernières années, les pouvoirs publics et le législateur se sont intéressés prioritairement à la création d'entreprises. Or, comme l'énonce justement l'avis, il faut développer avec autant d'énergie la création que la transmission.

Chaque jour, 300 entreprises sont cédées. Les enjeux en termes d'emploi sont énormes. Cette raison à elle seule suffirait pour que le gouvernement et le législateur accordent une priorité égale à la transmission et à la création d'entreprise.

Le rapport et l'avis soulignent à plusieurs reprises que des associations composées entièrement de bénévoles jouent un rôle majeur dans ce domaine : pour ne citer que deux exemples parmi d'autres, EGEE et ECTI sont présentes dans toutes les régions. Ces associations sont composées d'anciens cadres supérieurs qui ont choisi d'offrir leur expérience au monde de l'entreprise qui leur a souvent beaucoup donné. En relation avec les chambres de commerce et de métiers, ils apportent leur expertise aussi bien à des entreprises en voie de création qu'à des entreprises qui ont besoin de revoir leur stratégie. C'est dans ces conditions que ces associations conseillent l'usage de la transmission comme moyen de donner un nouveau souffle à l'entreprise.

Les associations essaient de rompre l'isolement du chef d'entreprise et provoquent chez lui une réflexion sur ce thème. Bien entendu, elles ne se substituent pas aux professionnels chargés d'aider le chef d'entreprise à mettre en œuvre sa décision de transmettre. Elles l'encouragent à le faire si c'est l'intérêt de l'entreprise. Cette mission permet de favoriser la prise de conscience précoce du chef d'entreprise qui se sent bien seul. Une initiative citoyenne si méritoire doit être encouragée et rendue encore plus visible par les responsables consulaires et par les collectivités locales pour attirer des milliers de bénévoles afin qu'ils puissent continuer à œuvrer dans ce domaine.

Le groupe des associations a été très sensible au fait que l'avis encourage la promotion de la reprise de l'entreprise par les salariés. Le groupe de la coopération, qui appartient, comme le nôtre, au secteur de l'économie sociale, souligne cette modalité tout à fait pertinente. Ce type d'entreprise est à promouvoir car il est la forme la plus accomplie de la participation à la gouvernance et aux fruits de l'entreprise, créant une véritable démocratie économique.

Nous voudrions également rappeler que, depuis une loi de 2001, un nouveau type de société sans but lucratif a été créé. Il s'agit des sociétés coopératives d'intérêt collectif qui sont des SA ou des SARL. Ceci a permis à des associations qui gèrent des équipements sociaux avec de nombreux salariés de se transformer en SCIC. Cette transmission permet d'avoir une société dont les associés sont les bénévoles, les salariés, les usagers, les clients de l'équipement, les collectivités locales où sont situés les équipements. Depuis 2001, plus de 50 coopératives ont vu le jour dont 1/3 d'origine associative. C'est un mode de reprise qui permet, dans certaines situations, de redonner une nouvelle vigueur à un service d'utilité sociale.

L'avis qui nous est présenté a mis en évidence que la transmission doit être encouragée pour maintenir l'emploi et aussi pour protéger et transmettre les savoirs et les fixer dans les différents territoires. Ceci fait partie intégrante du renforcement de la cohésion sociale et économique. C'est pour toutes ces raisons que notre groupe a voté l'avis.

Groupe de la CFDT

Faute souvent de statistiques appropriées, notamment selon le statut et la taille des entreprises, la CFDT regrette que la section des finances n'ait pu mieux cerner l'analyse des questions posées. 96 % des entreprises ont 9 salariés ou moins ; 90 %, 4 ou moins. Près de la moitié d'entre elles n'ont aucun salarié. Le champ de cette étude est donc composé pour une large part d'entreprises artisanales et sans doute eut-il été judicieux de restreindre l'étude à cette catégorie pour aboutir à des recommandations plus précises.

Ces mêmes difficultés d'ordre statistique n'ont pas permis d'établir que le fait même de transmettre est générateur d'une plus grande mortalité des entreprises. On sait que les entreprises transmises survivent mieux que des entreprises nouvellement créées, ce qui s'explique puisqu'elles ont déjà un marché. Mais meurent-elles plus du fait qu'elles sont transmises ? Et si c'est le cas, ne s'agit-il pas seulement de l'anticipation d'un événement qui serait quand même intervenu un an ou deux plus tard si l'entreprise n'avait pas été transmise ?

Malgré ces observations, la CFDT considère avec intérêt la plupart des préconisations de l'avis comme l'affirmation du rôle des chambres consulaires, le développement de la formation et de l'accompagnement du repreneur, l'amélioration de l'information, des financements plus accessibles et notamment l'accès à la reprise par les salariés eux-mêmes. Elles forment un faisceau d'actions dont la synergie doit empêcher la disparition d'entreprises viables et sauvegarder ainsi plusieurs milliers d'emplois.

La CFDT apprécie en particulier, s'agissant du domaine fiscal, la prudence de propositions qui évitent l'écueil habituel de faire de la fiscalité le premier, voire l'unique responsable des difficultés rencontrées par les entreprises. Elle se félicite enfin que l'avis recommande l'information des salariés tout au long du processus de transmission.

La CFDT a voté l'avis.

Groupe de la CFE-CGC

La vitalité et le dynamisme économiques résident non seulement dans la création d'entreprises nouvelles mais également dans la sauvegarde, le développement ou la reconversion d'entreprises plus anciennes.

C'est pourquoi la transmission doit s'effectuer efficacement, ce qui est loin d'être le cas puisque seulement 60 % des entreprises sont encore en vie cinq ans après leur reprise.

D'un point de vue économique, les très petites entreprises et les PME-PMI sont un élément essentiel de notre tissu économique, tant au regard de la production que de l'emploi. Le groupe de la CFE-CGC est donc favorable à tout

mécanisme qui permet de développer et de faciliter la transmission de ces entreprises afin de les rendre pérennes.

L'enjeu est particulièrement important en terme d'emplois et de savoir-faire attachés aux entreprises.

Pour le groupe de la CFE-CGC, il est essentiel d'associer et d'impliquer les salariés afin de les inciter éventuellement à reprendre leur entreprise.

Le développement de l'actionnariat salarié est à cet égard un élément de motivation important mais pas le seul.

La CFE-CGC conseille l'utilisation du droit individuel à la formation pour acquérir les connaissances nécessaires à la reprise d'entreprise telles que les méthodes manageriales de gestion ou la réglementation.

Dans le cadre de la transmission d'un métier ou d'un savoir-faire, l'accompagnement du repreneur par le cédant pourrait s'effectuer par des formules de tutorat.

Il faut que les vendeurs et acquéreurs puissent trouver les différentes informations nécessaires au processus de transmission.

Le réseau consulaire apparaît comme l'endroit adéquat pour réunir toutes les informations sur les formalités de transmission d'entreprise ainsi que sur les aides financières possibles, nationales, régionales, locales voire conventionnelles. Il doit à ce titre participer à la mutualisation des moyens d'information pour tous les repreneurs d'entreprise.

La CFE-CGC considère que les droits de succession dans le cadre d'une transmission d'entreprise doivent être réduits afin de ne pas mettre en péril la survie de l'entreprise et de l'emploi. Aujourd'hui, le montant des droits à acquitter conduit parfois le successeur à vendre l'entreprise. Les droits peuvent également empêcher l'héritier repreneur d'effectuer des investissements productifs, ce qui le pénalise en termes de compétitivité. Dans les deux cas, l'emploi est menacé.

Par rapport à la situation actuelle, nous proposons que les droits soient réaménagés.

Le groupe de la CFE-CGC a émis un vote positif.

Groupe de la CFTC

Le groupe de la CFTC considère que l'avis répond à une préoccupation actuelle essentielle. En effet, assurer la transmission d'une entreprise dans des conditions qui assurent sa pérennité et son essor constitue un enjeu majeur à l'heure où, compte tenu de la situation démographique des entrepreneurs, 70 000 entreprises devront être transmises chaque année. Les enjeux sont importants tant en terme d'emplois, que d'équilibre des territoires et de transmission des savoirs. Les cédants et les repreneurs doivent trouver un accord

équilibré, les salariés qui, constituant la richesse d'une entreprise, en assurent sa pérennité et son développement, ne doivent pas être oubliés.

Des actions pertinentes, telles que le développement de la culture entrepreneuriale, doivent devenir une priorité notamment envers des futurs repreneurs.

Il faut que le cédant prenne le temps de se préparer psychologiquement à se séparer d'une activité dans laquelle il a beaucoup investi. Une sensibilisation à la transmission, l'organisation de partenariats, l'implication des salariés constituent autant d'accompagnements qui aideront le cédant à sortir de son isolement.

La réussite de cette opération requiert également de développer au plan local ou régional des formations individualisées à la reprise d'entreprise envers les éventuels repreneurs, notamment les salariés. Les contrats « installation formation » pour l'artisanat qui offrent une formation rémunérée, constituent un exemple à suivre.

Le groupe de la CFTC estime que le « tutorat en entreprise » peut s'avérer particulièrement approprié pour accompagner les repreneurs pendant la délicate période de transition. De même, les fonds régionaux d'aide au conseil peuvent jouer un rôle important en favorisant des synergies, en communiquant les bonnes pratiques, en organisant des réseaux et en aidant à l'évaluation des entreprises. La création d'un label d'évaluation faciliterait les transactions en rassurant tant le cédant que le repreneur.

Le financement des transmissions demeure une problématique importante. Aussi, le groupe de la CFTC est-il favorable, comme le préconise l'avis, au développement des recours aux sociétés de caution mutuelle et aux fonds d'investissement de proximité ainsi qu'aux prêts d'honneur. Les prêts à la reprise d'entreprise, notamment ceux précédemment proposés par la BDPME (Banque de développement des PME) pourraient être relancés en accentuant le partenariat avec le secteur bancaire. Il convient de ne pas oublier les micro-crédits qui s'adaptent particulièrement bien aux entreprises de petite taille.

Si le groupe de la CFTC est favorable à toutes les mesures susceptibles d'aider à la création et à la transmission des entreprises, néanmoins, il pense que ces mesures devraient entrer dans une remise à plat de l'ensemble de la fiscalité, ceci dans le cadre d'une négociation nationale tripartite. En effet, l'allègement de la fiscalité des entreprises ne doit pas se faire au détriment du financement des missions du service public ou d'utilité collective.

Le groupe de la CFTC a voté l'avis.

Groupe de la CGT

700 000 chefs d'entreprise partiront à la retraite d'ici 10 ans. Les PME de moins de 20 salariés représentent près de la moitié de l'emploi total salarié et non salarié soit près de 6 millions de personnes. La transmission d'entreprise ne peut donc se résumer seulement à une transaction financière, à un transfert de patrimoine et aux problèmes du vendeur et de l'acquéreur.

Le rapport aborde les enjeux en termes d'aménagement du territoire et d'enjeux sociaux. Le groupe de la CGT regrette que les propositions relevant de ces problématiques soient insuffisamment développées dans le projet d'avis qui se consacre essentiellement au marché de la reprise, tout en sollicitant des concours financiers publics.

En termes d'aménagement du territoire, favoriser la transmission d'entreprise c'est prendre en compte les évolutions : les services s'industrialisent, l'industrie utilise de plus en plus de services. L'organisation du travail doit être repensée.

L'avis traite de façon assez générale des transmissions d'entreprise sans prendre suffisamment en compte les diversités selon les secteurs d'activité. La question des services publics méritait également d'être traitée : la fermeture des services publics de proximité, la gestion financière à outrance des services publics en réseau ne contribuent pas au maintien de certaines activités privées.

La dimension sociale des transmissions d'entreprise devrait être abordée plus largement : actions d'anticipation, notamment de formation, possibles mutualisations, éventuels partenariats. L'avis propose d'informer les salariés tout au long du processus y compris dans les petites entreprises, ce qui est positif. Nous souhaitons que cette implication ouvre aux salariés des capacités d'expertise dans le processus. Trop souvent, les salariés sont vendus avec les meubles puis laissés pour compte par le repreneur, une fois les aides publiques empochées. Cette situation est intolérable. Les salariés contribuent à la valeur de l'entreprise. Il faut donc que les allègements d'impôts et de cotisations sociales soient examinés en fonction de leur objet.

La CGT formule une seconde réserve sur la proposition d'alléger la fiscalité sur les transmissions, reportant de fait sur le travail le poids des dépenses sociales et collectives. Pourtant, cette politique d'abattements et d'exonérations qui complexifie le système fiscal et accentue les inégalités devant l'impôt, déjà pratiquée notamment pour les créations d'entreprises et les donations en pleine propriété, est loin d'avoir des résultats aussi positifs pour l'emploi et mérite d'être mieux évaluée et contrôlée.

Ajoutons que les besoins de financement liés à la pérennité du tissu des petites entreprises, tant en capital qu'en crédit, pourraient être pris en compte par la mobilisation de fonds régionaux pour l'emploi et le développement solidaire des territoires. Ils pourraient avoir plusieurs sources de financement : le

redéploiement d'une partie des aides à l'emploi, la mobilisation d'une partie du budget de la formation au niveau des régions, la mobilisation de l'épargne, y compris de l'épargne salariale et une partie de l'épargne contractuelle. Les projets seraient évalués en fonction de leur efficacité économique et de leur utilité sociale, en terme de qualité d'emploi notamment. Cette proposition est complémentaire de l'action d'un pôle financier public autour de la Caisse des dépôts, des Caisses d'épargne, de la BDPME, de la Poste avec la participation de la Banque de France.

La démarche de transmission des entreprises devrait donc, pour la CGT, faire appel à l'engagement de tous les acteurs de la vie économique : les directions d'entreprises mais aussi les pouvoirs publics, les collectivités, les salariés et leurs représentants.

Parce que la dimension sociale et la maîtrise publique des mécanismes financiers proposés nous semblent pouvoir être mieux pris en compte, la CGT s'est abstenue.

Groupe de la CGT-FO

Le projet d'avis rappelle le rôle économique actif des PME françaises : celles de moins de 250 salariés concentrent près des deux tiers de l'emploi total, salarié ou non, les TPE de moins de 20 salariés représentent à elles seules 5,8 millions d'emplois. D'ici dix ans, 700 000 chefs d'entreprise partiront à la retraite, et plus de 600 000 chefs d'entreprises européennes par an. Ce sont effectivement des enjeux considérables qui sont ici pointés, économiquement et socialement. Le rapport présente tout d'abord l'avantage de faire un état des lieux complet avec la première actualisation disponible des chiffres et éléments statistiques sur le sujet. Il permet en second lieu d'avoir une bonne approche des enjeux ainsi posés.

En effet, les chiffres officiels indiquaient 500 000 entreprises à transmettre : les pouvoirs publics n'avaient jusque là qu'une vue partielle du problème.

Il est alors évident que la transmission d'entreprise est donc déterminante non seulement pour le maintien et le développement de l'emploi mais aussi pour l'activité d'un territoire.

Sur l'emploi, le rapport dresse un état des lieux complet selon la typologie des entreprises. Il rappelle que lorsque une entreprise disparaît c'est 1,7 emploi en moins en moyenne. Et, selon les chiffres mêmes du ministère de l'industrie, une transmission réussie préserve en moyenne 4 emplois. Si l'impact des reprises des entreprises est favorable à l'emploi, cela devient un sujet préoccupant en raison de la pyramide des âges des entrepreneurs. Ces quelques données montrent bien combien l'aspect de la préservation comme du développement de l'emploi est essentiel.

Ce sont les salariés qui ont, très souvent, une très bonne connaissance de l'entreprise en termes de connaissances, de production, d'organisation, de qualité et de transmission des savoir-faire.

Il importe de bien comprendre combien la participation complète des salariés au processus de transmission doit être recherchée et valorisée. Pour ce faire, il est donc indispensable que les entreprises et plus particulièrement celles de faible effectif, s'organisent pour informer et former les salariés.

Le maintien de l'activité économique au vu des exigences d'aménagement du territoire est un second point important car nombre de ces entreprises sont intégrées dans le tissu local où elles constituent très souvent l'essentiel de l'emploi.

Les préconisations du projet d'avis démontrent qu'il est possible de se préoccuper de ce sujet avec des mesures simples et qui peuvent être appliquées rapidement. La communication est un axe essentiel des propositions comme l'est aussi le fait de favoriser toute prise de conscience sur la nécessité de se pencher sur la transmission d'entreprise. L'implication des salariés à travers différentes possibilités de reprise, comme notamment la transmission en société coopérative ouvrière de production, mais aussi à travers des formations à la reprise, sont des propositions auxquelles le groupe FO est sensible.

D'autres propositions, comme les renforts d'accompagnement pour le ou les repreneurs, la mise au point de plus justes procédures d'évaluation des entreprises, la création d'un véritable « marché » de la reprise - transparent et accessible - , la réforme du financement par le secteur bancaire et l'aménagement de la fiscalité, sont de nature à favoriser utilement - sur les plans économique et social - une très large partie de la problématique de la transmission des entreprises.

Le groupe Force ouvrière a voté l'avis.

Groupe de la coopération

Entreprendre, c'est oser. Durer, c'est gérer. Transmettre, c'est perpétuer. On prend du soin à créer : la collectivité nationale encourage, soutient, finance parfois. Il y va du dynamisme de l'économie et de l'emploi. On prend du soin à gérer : on forme, on recycle. Il y va de la faculté à produire de la richesse. On ne prend pas assez de soin à transmettre. Et pourtant les entreprises transmises ou reprises ont plus de chance de survie, génèrent plus d'emplois et mobilisent moins d'aides que les entreprises créées ex nihilo. Alors qu'une génération d'entrepreneurs va quitter la vie active, il est temps de s'y préparer.

Le groupe de la coopération soutient les propositions qui ont pour objectifs de permettre au cédant et au repreneur de trouver le juste moment, le juste prix et les justes conditions de l'opération et d'accompagner ce qui relève d'une décision patrimoniale qui reste privée. L'implication des salariés s'impose. En effet, « le collectif » de travail est, par delà le talent de l'entrepreneur lui-même,

le dépositaire du savoir-faire de l'entreprise. Le groupe soutient ainsi les recommandations concernant l'information du personnel. Dès la fin des premiers contacts, nécessairement confidentiels, il ne faut pas hésiter à informer largement les collaborateurs, *a fortiori* dans les entreprises qui ne sont pas dotées d'un comité d'entreprise. Il importe que le personnel se retrouve rapidement auprès du repreneur qui « achète son avenir » pour la raison simple qu'il joue le sien.

Il y a un intérêt à impliquer encore plus largement le personnel à la transmission de l'entreprise et donc à l'associer. La reprise de l'activité par les salariés présente en effet un certain nombre d'avantages économiques et humains en terme de continuité, de partage du risque et de promotion de ceux qui ont contribué à ce que l'entreprise est devenue. Cette formule est particulièrement adaptée aux entreprises axées sur les métiers et savoir-faire professionnels et à faible intensité capitalistique. Cette formule dynamique est encore insuffisamment utilisée. Elle requiert une véritable préparation et un accompagnement, nécessaires à l'appropriation par les salariés de ce changement. Elle présente l'avantage, en donnant au personnel la possibilité d'accéder au capital, de renouveler la motivation interne. Les sociétés coopératives de production (SCOP) ont acquis dans ce domaine une solide expérience, confirmée par la pérennité des reprises qui ont été réalisées sous cette forme. La France pourrait à cet égard tirer les leçons des dispositions en vigueur dans certains pays membres de l'Europe et notamment l'Espagne qui, en matière de reprise des entreprises par leurs salariés, ont ouvert leur législation.

Transmettre une entreprise qu'on a créée ou qu'on a reprise pour la développer est un acte d'autant plus important qu'il est unique. Lorsqu'il est l'heure de transmettre l'œuvre d'une vie, on comprend que la tentation est grande de différer une décision difficile à prendre et/ou de surévaluer la valeur du savoir-faire. Aussi on ne saurait trop recommander aux nombreux entrepreneurs qui seront concernés par la transmission de leur entreprise de s'entourer de l'expertise des professionnels et des fédérations professionnelles. Elle les aidera à voir dans la reprise plus une succession qu'une cession, plus l'occasion d'un rebond qu'un abandon et plus une étape qu'une fin. C'est la vertu de la reprise de l'entreprise par les salariés que de rendre ce triple enjeu évident en unissant dans une même cause le capital et le travail.

Groupe des entreprises publiques

Le groupe des entreprises publiques adhère à l'ensemble des propositions de l'avis.

Il souhaite souligner trois points qui lui paraissent importants.

En ce qui concerne les relations entre création et transmission d'entreprise, il est vrai que l'accent a été souvent mis à juste titre sur l'importance de la création. Nous apprécions l'approche du texte qui évite le piège de présenter les mesures proposées en faveur de la transmission comme concurrentes de celles au bénéfice de la création. Il s'agit bien en effet de deux démarches à poursuivre

simultanément, de manière complémentaire, et la proposition de confier à l'APCE également la promotion de la transmission nous paraît judicieuse.

Notre groupe approuve également l'approche mesurée, tant dans le constat que dans les solutions relatives à l'influence de la fiscalité sur les transmissions. Il est vrai qu'elle est loin d'être négligeable et les propositions d'amélioration sont pertinentes. Mais elle doit être mise en perspective avec beaucoup d'autres éléments majeurs également, si l'on veut développer les transmissions et favoriser la réussite des entreprises reprises.

Notre dernière remarque portera précisément sur deux séries de propositions relatives à ces points :

La première vise la création d'un véritable marché de la reprise.

Les repreneurs manquent trop souvent d'informations sur les opportunités qui existent. Les cédants, de leur côté, ont très souvent l'obsession pendant trop longtemps de la confidentialité et se décident parfois trop tard à envisager une cession.

La proposition d'organiser la coopération entre les principaux acteurs du processus pour constituer une véritable place de marché fondée sur l'utilisation des opportunités qu'offrent les nouvelles technologies est une excellente manière de répondre à ce problème. La multiplication des bourses d'échanges locales fournirait à nos yeux la base adéquate allant également dans le sens de ce rapprochement.

La seconde série de propositions, dont notre groupe veut souligner l'intérêt, vise à favoriser la promotion de la transmission des entreprises avec la même énergie que celle de la création d'entreprises.

L'accent mis sur la création a fortement contribué à son développement. Les pouvoirs publics, en créant les conditions d'une mobilisation en faveur de la transmission, peuvent, de la même manière, soutenir son développement et renforcer les chances de survie des entreprises reprises. A cet égard, les travaux menés par l'AFNOR sur l'accompagnement des petites entreprises tout au long de leur vie pourraient constituer un support très utile.

De ce point de vue, les efforts proposés dès le niveau de l'école pour favoriser les vocations d'entrepreneurs chez des jeunes qui cherchent leur voie peuvent accroître très fortement le nombre de repreneurs intéressés, au surplus de manière très répartie sur le territoire.

En effet, une bonne partie des entreprises qui vont être à céder sont des petites entreprises largement réparties sur notre territoire dont elles assurent une bonne part de la vie économique. Et ce sont là des entreprises très proches, accessibles en termes financiers pour ces jeunes chez qui l'on peut favoriser le goût d'entreprendre. C'est ainsi répondre à la fois au besoin de développer l'emploi, de créer de la richesse et de maintenir de l'activité sur l'ensemble de notre pays.

En regard, le groupe des entreprises publiques renouvelle son souhait que les mesures, en particulier celles ayant une incidence fiscale, fassent l'objet d'une évaluation permettant de renforcer l'approche économique.

De la même manière enfin, l'élargissement de la mission de l'APCE à la transmission est une bonne approche pour permettre aux pouvoirs publics, en utilisant le savoir-faire et les compétences de cet organisme, de mettre en œuvre concrètement une politique de développement de la transmission d'entreprise promue et coordonnée au plan national.

Le groupe des entreprises publiques a voté le projet d'avis.

Groupe des Français établis hors de France, de l'épargne et du logement

M. Clave : « La transmission, sujet qui de par sa nature n'est pas de ceux à enflammer les foules, à Marseille on dirait même « qu'il ne va pas mettre le feu » et pourtant !...

Pourtant, et là je voudrais rendre hommage au travail de notre rapporteure Mme Françoise Vilain, nous avons été pris d'un intérêt grandissant au fil des travaux de la section des finances. Qui savait que chaque jour, en France, 300 chefs d'entreprises vont quitter la vie active et qu'il faut par conséquent trouver 300 repreneurs ? Cela signifie plus de 12 repreneurs par heure, un toutes les 5 minutes. C'est par des chiffres comme ceux que je viens de vous citer que l'on se rend compte de l'importance du sujet, car 300 entreprises chaque jour représentent plusieurs centaines voire plusieurs milliers d'emplois qui vont être sauvegardés, menacés ou tout simplement disparaître selon que la transmission se fera dans de bonnes ou de moins bonnes conditions ou qu'il faudra fermer, faute d'un repreneur qualifié.

Au regard de ce rapport de qualité, nous nous apercevons que la transmission représente un enjeu important dans le paysage de nos TPE, de nos PMI et de nos PME. En effet, chaque année, ce sont 70 000 entreprises qui devront changer de patrons par la force des choses, soit en raison de l'âge, soit pour des motifs de santé ou bien en raison du décès du chef d'entreprise et c'est là qu'apparaissent toutes les difficultés qui sont développées dans ce rapport.

M. le ministre, chers collègues, la transmission est une chose qui ne s'improvise pas. C'est pour cela que Mme Vilain a mis en lumière toute la complexité de la préparation du cédant et de l'accompagnement du repreneur.

Mme Vilain ayant parlé du flambeau olympique, cela m'a fait penser au relais 4 fois 100 m américain :

- à la première transmission de relais, tout se passe bien : 30 m d'avance,
- à la deuxième transmission de relais, c'est encore mieux : 60 m d'avance,
- la troisième transmission se retrouve par terre : il n'y a plus de relais, il n'y a plus rien.

Le rapport nous montre qu'en 2003, il y a eu 40 047 reprises, soit une régression de 0,2 % par rapport à l'année précédente, alors que les créations progressaient de 12 %. Pourquoi cette différence ?

La reprise nécessite souvent des investissements plus lourds que pour une création et la recherche de ces capitaux décourage parfois les possibles repreneurs. Dans le même temps, il reste autour de la transmission un climat particulier qui ne lui donne pas une image toujours positive. On n'ose pas se découvrir et l'information passe mal ou elle est déformée. C'est dommage car une reprise a beaucoup plus de chances de réussir qu'une création. La transmission n'est pas synonyme de braderie mais c'est le désir de voir son entreprise continuer de vivre et de progresser.

Le ministre Patrick Devedjian estimait en octobre dernier qu'une transmission réussie préserve en moyenne 4 emplois. Il a raison et je pense même qu'une transmission réussie doit aussi créer des emplois nouveaux.

Tout au long de ce rapport, Mme Vilain a su mettre en évidence toutes les difficultés attendant à la fiscalité, à la recherche de financement, à l'opacité du marché de la transmission, au manque de coordination des différentes aides que le gouvernement s'est efforcé d'apporter à ce sujet.

Mme Vilain a également fait un parallèle avec nos pays voisins de l'Union européenne, en particulier l'Espagne.

C'est pour cela que le groupe des Français établis hors de France, de l'épargne et du logement a voté pour cet avis, sans réserve ».

Groupe de la mutualité

La transmission des entreprises est la première conséquence de leur pérennité et cette question doit être une préoccupation partagée par les pouvoirs publics, les chefs d'entreprise, le législateur, les salariés. Le groupe de la mutualité se félicite donc que ce sujet soit abordé par le Conseil économique et social. Il s'associe à l'essentiel des propositions formulées dans cet avis.

Il est souvent souligné que la transmission d'entreprise est un sujet particulièrement d'actualité, compte tenu de la pyramide des âges des chefs d'entreprise. Cette observation est judicieuse mais, au-delà, c'est la capacité de la société française à organiser la transmission d'entreprise qui est en question. Les règles classiques du marché sont à l'évidence inadaptées pour répondre à cet enjeu en termes d'anticipation, de préparation, de formation des repreneurs éventuels.

Le groupe de la mutualité partage donc pleinement les conclusions de l'avis, lorsqu'il insiste sur la nécessité d'amplifier la communication, de favoriser l'implication des salariés dans la transmission et de promouvoir la reprise par eux-mêmes, de développer la formation et l'accompagnement des repreneurs, d'adapter les dispositifs de financement ou d'aménager la fiscalité.

Le groupe de la mutualité rejoint cependant les autres groupes de l'économie sociale, celui de la coopération et celui des associations, pour insister sur les possibilités ouvertes par la reprise d'entreprise, sous des formes propres à l'économie sociale, qui peuvent aider à trouver des solutions qui ne se limitent pas à la seule transmission d'un patrimoine privé mais qui mettent en avant le savoir-faire dans l'entreprise, du collectif que constituent ses salariés.

Ces possibilités existent, comme le prouvent de nombreux exemples, dont la pérennité démontre le succès, en France comme à l'étranger. La législation française pourrait davantage ouvrir les possibilités de transformation, d'un statut à l'autre, des entreprises privées aux sociétés de personnes mais aussi à l'intérieur de ces dernières, entre différents statuts, comme le souligne le groupe des associations. Devant le risque de disparition d'activités du fait de l'absence de réponses adaptées pour garantir une continuité, la diversité des solutions doit être la règle. Certes, le champ de l'avis ne permettait pas d'explorer toutes les possibilités mais il importe, si l'on ne veut pas qu'une «mortalité» excessive des entreprises fasse disparaître des activités et des emplois, que toutes les voies qui assurent la pérennité de l'activité soient traitées sur un même plan, le choix ne devant être guidé que par l'optimisation des facteurs de succès.

Face à l'indispensable mobilisation pour l'emploi, le groupe de la mutualité considère qu'aucun des leviers permettant de lutter contre le chômage ne doit être négligé. L'amélioration de la transmission des PME en est un : c'est pourquoi il a voté positivement.

Groupe de l'Outre-mer

L'avis souligne fort bien les enjeux qui existent dans le cadre de la transmission des entreprises : ils sont d'ordre économiques et sociaux.

Il rappelle « qu'une entreprise reprise a sensiblement plus de chances de survie qu'une entreprise créée » et cela est fondamental en matière d'emploi ; cela est vrai en France métropolitaine mais aussi et surtout dans l'Outre-mer où les taux de chômage sont parfois de deux à trois fois supérieurs à la moyenne nationale.

Les enjeux sont aussi d'ordre d'équilibre des territoires et de transferts de savoir-faire.

Effectivement, le tissu des PME et des TPE, qui irrigue le territoire national doit être sauvegardé à tout prix ; l'Outre-mer n'échappe pas à cette préoccupation, puisque son tissu d'entreprises est exclusivement composé de PME et surtout de TPE qui détiennent un vrai « savoir-faire », très intégré à la société, en particulier en matière artisanale ou industrielle.

Le groupe de l'Outre-mer souligne trois orientations fondamentales de l'avis :

- mieux promouvoir la transmission d'entreprise, en particulier à travers le rôle de APCE, devenant APCRE (dont le groupe souhaite une présence active en Outre-mer), d'une part, et d'autre part une sensibilisation des chefs d'entreprises grâce à l'action renforcée des CCI ;
- favoriser la création d'un véritable marché de la reprise d'entreprise (sans oublier, là encore, d'y intégrer celui de l'Outre-mer, éloigné certes, mais existant et porteur lui aussi d'opportunités) : l'organisation de la coopération entre les acteurs opérationnels, l'APCRE, les collectivités locales afin de constituer des places de marché est le moyen efficace proposé ;
- améliorer les conditions de financement de la reprise, tant sur le plan des crédits bancaires que sur celui d'une fiscalité plus adaptée.

Compte tenu de l'importance du sujet et de la pertinence des propositions d'actions qui y figurent, porteuses de progrès économique et social et espérant une véritable prise en compte par le gouvernement des mesures proposées, le groupe de l'Outre-mer a voté l'avis.

Groupe des professions libérales

Quelque 700 000 entreprises, en majorité de petite taille, vont changer de mains dans les dix prochaines années avec le départ en retraite de leur dirigeant, dirigeant qui en est le plus souvent le propriétaire. Comment gérer ce papy-boom à la tête de PME-PMI, qui sont dans la plupart des cas des entreprises familiales, où les dirigeants négligent souvent la préparation de leur sortie ? La rapporteure nous a fait partager des expériences diverses, qui ont permis de lister des pistes de recommandations. Espérons qu'elles soient suivies d'effets !

Parce qu'une transmission d'activité, cela ne s'improvise pas ! La rapporteure l'a largement mentionné dans l'avis : « le cédant vend son passé, le repreneur achète son avenir ». Dans cette phrase, tout est dit de la complexité de la relation entre les deux protagonistes. Verrouiller le capital, c'est spontanément la principale motivation du patron de PME sur le départ, soucieux de l'indépendance de son entreprise et de son maintien dans le giron familial... Ce choix n'est pas toujours possible : la continuité familiale rassure, la cession peut - elle - générer une restructuration, c'est le saut vers l'inconnu. Et dans ce cas, il est important de bien préparer le scénario « transmission » qui ne se résume pas à

une transmission de murs, de machines, de chiffre d'affaires ou de clients, mais à une transmission d'équipes, de savoir-faire, de principes et surtout de valeurs fondamentales qui soude cette entreprise. Faciliter la transmission est une étape, maximiser les chances pour l'entreprise de perdurer en est une autre !

Les entreprises libérales ne sont pas tout à fait des entreprises comme les autres. Leur cas est un peu différent. Comment transmettre une activité libérale qui est avant tout un service de proximité et « hors commerce » (à l'exception des pharmacies d'officine) ? La clientèle constitue souvent un actif prépondérant au sein de son patrimoine. Sa cession ne va pas de soi. Elle est tributaire de la relation personnelle entre le professionnel libéral et son patient ou son client ! C'est pourquoi nous avons mis sur pied le contrat de collaboration libérale, qui permet au jeune diplômé de s'insérer progressivement dans l'exercice libéral indépendant, tout en poursuivant sa formation sur le plan pratique aux côtés de confrères installés, en profitant des moyens qui sont mis à sa disposition et en se constituant peu à peu sa propre clientèle. Il exerce sa profession en toute indépendance et assume d'emblée sa responsabilité civile. A l'issue de son contrat de collaboration, le jeune professionnel peut, soit s'affirmer comme le successeur potentiel d'un professionnel libéral en fin de carrière, soit intégrer comme associé le cabinet qui l'a formé, soit encore s'installer dans un autre cabinet.

Le contrat de collaboration libérale est aussi un moyen de répondre aux difficultés qu'éprouvent de nombreux professionnels libéraux, installés en milieu rural notamment, pour trouver un successeur ou un remplaçant. L'Union nationale des professions libérales propose que soit reconnu par la prochaine loi « PME », ce mode d'exercice libéral, au service de l'insertion des jeunes professionnels libéraux et plus généralement de la pérennité et du développement des entreprises libérales.

Des éléments objectifs et subjectifs interviennent donc dans une transmission. Plus généralement, il manque la culture d'entreprise : il faut promouvoir l'esprit d'entreprise dès le plus jeune âge, restaurer et améliorer la réputation de l'entrepreneur auprès des créateurs et des repreneurs potentiels, il faut créer un environnement (juridique et fiscal notamment) favorable à l'activité entrepreneuriale. Il faut faciliter les démarches administratives et sécuriser le parcours du repreneur, la peur de l'échec constituant souvent un frein important. Raison supplémentaire pour encourager le tutorat au départ de l'exercice du repreneur. La rapporteure a bien brossé le tableau des besoins des deux protagonistes (repreneur et cédant), les contingences financières pour les uns, les contingences fiscales pour les autres.

A l'occasion de cet avis, le Conseil économique et social a rappelé au gouvernement que rien ne sert de concentrer tous ses efforts sur la création d'entreprise si, à côté, des centaines d'entreprises meurent. La priorité, ce n'est pas seulement la création d'entreprises mais la reprise ! La rapporteure n'a pas

cessé de le rappeler tout au long des travaux, c'est aussi la raison pour laquelle le groupe des professions libérales a voté l'avis.

Groupe de l'UNAF

La loi pour l'initiative économique d'août 2003 a largement favorisé la création d'entreprise. Des efforts importants restent cependant à faire dans la reprise et la transmission des entreprises pour assurer la pérennité du tissu économique national. En effet, reprise et transmission d'entreprise constituent un des enjeux majeurs de notre économie dans les années à venir puisque 700 000 chefs d'entreprises partiront en retraite d'ici dix ans.

La transmission d'une entreprise, qu'elle soit de petite ou de moyenne taille, constitue une opération délicate pour le cédant et pour le repreneur mais aussi pour les salariés, les fournisseurs, les clients, et tous les autres partenaires. Il s'agit tout d'abord d'un difficile challenge entre un vendeur qui va le plus souvent quitter la vie active, et un acheteur qui va devoir assurer la démonstration de son talent personnel et de ses qualités de chef d'entreprise. Ce moment est vécu aussi par les autres partenaires comme une période d'attente, d'observation et d'évaluation vis-à-vis du ou des nouveaux dirigeants.

Quand on sait qu'une entreprise sur quatre changera de propriétaire dans les dix années qui viennent, que seulement trois entreprises reprises sur cinq sont encore en vie au bout de cinq ans, et que les entreprises de moins de 250 salariés représentent les deux tiers de l'emploi total, on mesure aisément l'influence économique et sociale de celles-ci en matière d'emploi et d'aménagement du territoire.

C'est sans doute pour ces raisons que de nombreux acteurs publics et privés sont parties prenantes dans la reprise d'entreprise et que de très nombreuses initiatives sont lancées à tous les niveaux territoriaux, y compris européen, pour que ces reprises bénéficient des meilleures chances possibles de réussite.

Ajoutons qu'il existe peu de travaux d'expertise dans ce domaine, que les éléments statistiques en la matière sont insuffisants et que l'hétérogénéité des statuts juridiques des entreprises ne permet pas l'application de mesures uniformes. En effet, la situation d'une micro-entreprise est fort différente de celle d'une PME à forte intensité capitalistique ; les masses financières et les mesures d'accompagnement doivent faire l'objet d'une approche et d'un traitement spécifiques.

Pour le groupe de l'UNAF, les entreprises, et donc les entrepreneurs, sont des partenaires incontournables de la vie économique locale et nationale et donc de la pérennisation de l'emploi direct et indirect. Il paraît donc indispensable de promouvoir l'entreprise chez les jeunes, en favorisant dès l'école les contacts avec les acteurs économiques locaux, à la fois pour leur faire connaître les métiers d'artisan, de commerçant ou de chef de PME mais aussi pour leur donner envie de les exercer et d'en valoriser la richesse et la variété.

La question de la transmission des entreprises concerne directement les familles. En effet, une entreprise sur deux est transmise à l'intérieur de la même famille. Nous regrettons d'ailleurs que l'avis développe insuffisamment cet aspect. Par ailleurs, la transmission d'entreprise concerne également les conjoints, dont le statut n'est pas davantage évoqué.

Le groupe de l'UNAF souhaite insister sur quelques points particuliers :

1 - Pour organiser la transmission d'entreprise le plus en amont possible de la date prévue, il convient de rompre l'isolement du cédant et du repreneur en favorisant les rencontres, les réunions (institutionnelles ou non), les clubs d'entreprises et les sensibilisations diverses, en y associant les salariés des entreprises. Bien entendu, les formations à la reprise d'entreprise, que ce soit de management ou de savoir-faire, doivent être développées à tous les niveaux : en lycée professionnel, en université ou en école d'ingénieurs.

2 - Il est important de favoriser l'accompagnement à la reprise par un ensemble de mesures dont certaines sont déjà en vigueur pour la création d'entreprise mais qui devraient être accrues. Il s'agit principalement de mesures propres au tutorat souvent assuré par des bénévoles, de recours au conseil et au financement de dispositifs de départ progressif du vendeur.

3 - Il est indispensable de structurer et organiser un marché de la reprise d'entreprise sous une forme dynamique, ouverte, accessible, transparente : l'exemple de la bourse des opportunités de chambres de métiers est assez significatif pour être retenu. Il faut donc inciter les chambres consulaires à être les vecteurs et les promoteurs de ce marché dont les intervenants sont, rappelons-le, nombreux et dispersés. Une démarche contractuelle avec les pouvoirs publics pourrait sans doute être envisagée.

4 - En matière de financement, si les prêts d'honneur, les avances remboursables et l'épargne destinée à la création d'entreprise, peuvent être étendus à la reprise, il n'en demeure pas moins qu'il constitue une difficulté majeure pour les jeunes entrepreneurs. Il conviendrait d'accroître les dispositifs leur permettant réellement d'accéder au marché de la reprise. Le groupe de l'UNAF considère qu'une bonne mutualisation des risques et l'unification des organes de distribution des aides publiques nationales au sein d'un seul établissement financier constituent des éléments cohérents et dynamiques pour la transmission d'entreprise.

5 - La fiscalité est sans doute la question la plus controversée car la plus sensible. Pour le groupe de l'UNAF, il conviendrait de réexaminer les dispositions fiscales spécifiques dans le cadre d'une transmission familiale.

Considérant que le présent avis constitue une avancée, le groupe de l'UNAF s'est prononcé favorablement sur ce texte.

Groupe de l'UNSA

Face à l'enracinement du chômage de masse lié à une conjoncture économique hésitante, la pérennité des entreprises est un enjeu majeur.

La philosophie de l'avis incite à une simplification des procédures administratives et financières de la transmission d'entreprise, ce qui est une bonne chose.

L'élaboration de projets viables de reprise passe par une formation spécifique des repreneurs potentiels. En effet, les risques d'erreur d'évaluation préalable sont lourds de conséquences économiques, financières et en termes d'emplois.

Sans vouloir être péjoratif, le principe du « tutorat en entreprise » nécessite un « principe de précaution » afin d'éviter des erreurs d'analyse de l'existant et en matière de prospective. Le conseil en entreprise, largement développé depuis quelques années, répond en partie à la demande. Ce n'est pas une assurance tous risques mais sûrement une sécurité nécessaire pour une majorité de candidats à la cession ou à la reprise.

L'avis insiste sur l'importance de la création d'un véritable « marché » de la reprise, unifié, transparent et efficace afin d'aider au processus de transmission entre les cédants et les repreneurs. L'UNSA souscrit à cette préconisation.

Par contre, elle est plus réservée sur les propositions relatives aux aspects financiers et fiscaux concernant les cédants. Le problème de la reprise ne peut pas se résumer à ces seuls aspects. Sans ignorer leur importance et leur légitimité, l'UNSA aurait souhaité que l'avis se préoccupe plus de la sauvegarde de l'emploi, de la sauvegarde des savoir-faire et de l'aménagement du territoire. Trois préoccupations qui figurent dans la saisine du Premier ministre.

Dans cet esprit, la reprise de certaines entreprises par leurs salariés montre la voie d'une possibilité non négligeable de pérennisation des entreprises et de l'emploi. Dans cette optique, l'exemple des SCOP aurait mérité d'être plus développé dans l'avis, y compris dans les propositions.

En matière de cohésion sociale, pour répondre aux objectifs du processus de Lisbonne et faire de notre pays un exemple européen de compétitivité, de réussite industrielle, commerciale, en matière de services, l'UNSA partage la plupart des propositions de l'avis. Elle a voté l'avis.

ANNEXE A L'AVIS

SCRUTIN

Scrutin sur l'ensemble du projet d'avis

Nombre de votants.....200

Ont voté pour.....177

Se sont abstenus.....23

Le Conseil économique et social a adopté.

Ont voté pour : 177

Groupe de l'agriculture - MM. de Beaumesnil, de Benoist, Boisson, Bros, Cazaubon, Mme Cornier, MM. Couturier, Ducroquet, Ferré, Giroud, Grosmaire, Lucas, Marteau, Mme Méhaignerie, MM. Pinta, Rousseau, Salmon, Sander, Szydowski, Thévenot, Vasseur.

Groupe de l'artisanat - MM. Alméras, Dréano, Duplat, Griset, Liébus, Martin, Paillason, Pérez, Perrin.

Groupe des associations – Mme Arnoult-Brill, MM. Da Costa, Pascal, Roirant.

Groupe de la CFDT - Mme Azéma, MM. Bérail, Boulier, Mmes Boutrand, Collinet, Didelot, M. Heyman, Mme Lasnier, M. Le Clézio, Mmes Lugnier, Paulet, Pichenot, MM. Quintreau, Toulisse, Mme Tsao, MM. Vandeweege, Vérollet.

Groupe de la CFE-CGC – Mme Dumont, MM. Garnier, Labrune, Saubert, Van Craeynest, Mme Viguié, M. Walter.

Groupe de la CFTC - MM. Coquillion, Deleu, Fazilleau, Mme Simon, MM. Vivier, Voisin.

Groupe de la CGT-FO - MM. Bellot, Bilquez, Bouchet, Mme Boutaric, MM. Daudigny, Devy, Houp, Lemercier, Mazuir, Noguès, Mmes Peikert, Perray, Pungier, MM. Quentin, Rathonie, Reynaud.

Groupe de la coopération - Mme Attar, MM. Budin, Fosseprez, Fritsch, Gautier, Grave, Segouin, Thibous, Verdier.

Groupe des entreprises privées – Mme Bel, M. Bernardin, Mme Clément, MM. Creyssel, Daguin, Didier, Mme Felzines, MM. Gardin, Gautier-Sauvagnac, Ghigonis, Jamet, Kessler, Lebrun, Marcon, Mariotti, Mongereau, Mme Parisot, MM. Pellat-Finet, Roubaud, Salto, Schilansky, Pierre Simon, Didier Simond, Tardy, Veysset, Mme Vilain.

Groupe des entreprises publiques – MM. Blanchard-Dignac, Brunel, Chertier, Duport, Mme Duthilleul, M. Graff.

Groupe des Français établis hors de France, de l'épargne et du logement – Mme Bourven, MM. Cariot, Clave, Feltz.

Groupe de la mutualité - MM. Laxalt, Ronat.

Groupe de l'outre-mer - Mme André, MM. Moustoifa, Omarjee, Osénat, Penchard, Radjou.

Groupe des personnalités qualifiées - MM. d'Aboville, Aillagon, Aurelli, Baggioni, Begag, Mme Benatsou, M. Cannac, Mme Cuillé, M. Dechartre, Mme Douvin, MM. Duharcourt, Duquesne, Ferry, Figeac, Gentilini, de La Loyère, Le Gall, Mandinaud, Marcon, Masanet, Massoni, Mme Morin, MM. Pasty, Plasait, Roulleau, Roussin, Steg, Valletoux.

Groupe des professions libérales - MM. Capdeville, Maffioli, Mme Socquet-Clerc Lafont, M. Vaconsin.

Groupe de l'UNAF – Mme Basset, MM. Brin, Edouard, Fresse, Guimet, Laune, Mmes Lebatard, Petit, Therry.

Groupe de l'UNSA - MM. Duron, Martin-Chauffier, Olive.

Se sont abstenus : 23

Groupe de l'agriculture – MM. Boisgontier, Cartier, Lépine.

Groupe de la CGT - Mmes Bressol, Chay, Crosemarie, MM. Decisier, Dellacherie, Delmas, Mme Doneddu, MM. Durand, Forette, Mme Geng, M. Hacquemand, Mme Kotlicki, MM. Larose, Mansouri-Guilani, Rozet, Mme Vagner.

Groupe des personnalités qualifiées - Mme Dieulangard, MM. Obadia, Sylla, Vigier.

RAPPORT

**présenté au nom de la section des finances
par Mme Françoise Vilain, rapporteure**

Au cours de sa réunion du 13 janvier 2004, le Bureau du Conseil économique et social a confié à la section des finances l'élaboration d'une étude sur « La transmission des PME commerciales, industrielles et de services ». Lors de sa réunion du 22 septembre 2004, le Bureau a décidé de transformer cette étude en un rapport et un avis.

Par lettre du 25 octobre 2004, le Premier ministre a saisi le Conseil économique et social sur « La transmission des PME artisanales, commerciales, industrielles et de services ».

La section a désigné Mme Françoise Vilain comme rapporteure.

Afin de parfaire son information, la section a successivement entendu :

- M. André Marcon, Président de la chambre régionale de commerce et d'industrie d'Auvergne ;
- M. François Hurel, directeur général de l'Agence pour la création d'entreprises ;
- M. Gilles Lecointre, président-directeur général d'Intercessio ;
- M. Jean-Pierre Denis, président du Directoire de la Banque du développement des PME ;
- M. Georges-Marie Leroux, de la briqueterie Boyer-Leroux ;
- M. Jean Gautier, secrétaire général de la Confédération générale des Sociétés coopératives ouvrières de production.

De plus, la section a effectué un déplacement à Beauvais au cours duquel elle a rencontré de nombreuses personnalités, dont on trouvera la liste en annexe, qui ont bien voulu lui faire part de leurs observations et réflexions sur le sujet.

La section et sa rapporteure remercient vivement l'ensemble de ces personnes pour leurs apports à la réflexion conduite.

INTRODUCTION

A l'instar de la création, la transmission est l'un des moments les plus délicats de la vie d'une entreprise. En effet, si nombre d'entreprises meurent « naturellement », par exemple faute d'un marché suffisamment porteur dans le secteur d'activité où elles se situent, une part non négligeable d'entre elles périssent faute de repreneur immédiat ou parce que la transition n'a pu être opérée dans des conditions satisfaisantes. Les chiffres à cet égard sont éloquentes : dans les cinq années qui suivent la reprise, seulement 60 % des entreprises sont encore en vie, les autres n'ayant pu surmonter les failles révélées ou créées par la cession.

Actuellement, le sujet de la transmission d'entreprise est particulièrement brûlant en raison de la situation démographique des entrepreneurs. Chaque année, plusieurs milliers d'entreprises disparaissent faute de repreneurs. Ce phénomène risque de s'accroître car le potentiel de firmes à reprendre devrait atteindre dans quelques années un niveau exceptionnel. En effet, en 1999, 700 000 entreprises étaient dirigées par des personnes de plus de 50 ans qui pourraient donc partir en retraite dans les dix ans à venir (elles n'étaient que 645 000 en 1990). Parmi les entrepreneurs, 35 % ont plus de 50 ans.

Or, plus encore que par le passé, les personnes qui veulent entreprendre sont plus souvent tentées par la création d'une entreprise plutôt que par la reprise. Ainsi, en 2003, 300 000 entreprises ont été créées, dont seulement 40 000 par reprise. Cependant, les transmissions d'entreprises qui s'effectuent sous forme de cessions de parts sociales ne sont pas intégrées dans les statistiques faute de source. Depuis dix ans, la part des reprises dans le total des créations est en baisse constante et régulière. La forte croissance des créations d'entreprises en 2003 n'a profité qu'aux créations pures.

Bien sûr, la situation n'est pas homogène : les statistiques varient selon le secteur d'activité, le stade de développement et la santé financière de l'entreprise au moment de la cession, les causes de cette cession etc. mais des constatations d'ordre général peuvent être établies : les transmissions familiales sont plus réussies que les autres, probablement du fait de l'attachement du successeur à l'entreprise et à sa pérennisation, cet objectif primant sur une prise de profits rapides ; une transmission réussie est une transmission pensée, qui a été correctement anticipée ; ce moment clé est d'autant mieux vécu que les risques liés aux facteurs psychologiques ont été désamorçés...

Une transmission réussie peut pourtant constituer un véritable tremplin pour le développement de l'entreprise. Des décisions audacieuses prises par le nouveau dirigeant peuvent dynamiser considérablement l'entreprise pour la repositionner d'une manière plus concurrentielle sur son secteur : un déménagement dans des locaux plus fonctionnels, une informatisation des services, une modification appropriée des statuts juridiques ou l'investissement dans du matériel plus performant peuvent s'avérer déterminants pour l'avenir.

Reprendre une entreprise, c'est pour l'entrepreneur s'appuyer sur l'existant et sur l'expérience de ses prédécesseurs, établir un diagnostic et ajouter sa propre créativité, sa valeur ajoutée en réorientant si besoin est des stratégies. Les chances de pérennisation d'une transmission sont d'ailleurs, au regard des chiffres, largement supérieures à celles d'une création, les savoir-faire s'ajoutant.

C'est pourquoi il convient de mettre beaucoup plus en lumière les atouts de la transmission en la valorisant au moins autant que l'est, depuis quelques années, la création.

L'échec d'une transmission, c'est également la fragilisation d'un tissu économique surtout lorsque l'entreprise compte plusieurs dizaines de salariés. C'est pourquoi la présente étude se propose d'examiner plus particulièrement le cas des petites et moyennes entreprises et des petites et moyennes industries (PME-PMI), souvent bien ancrées dans des territoires et dont l'impact de la liquidation s'avère lourd de conséquences pour l'ensemble de la population. Elle s'intéressera toutefois naturellement aussi aux entreprises unipersonnelles, aux petits commerces et artisans dont la disparition entraîne d'une manière certes moins immédiatement lisible, des micros bouleversements qui, s'additionnant, peuvent se révéler catastrophiques à terme, par exemple pour l'attractivité des centres-villes ou dans certaines zones déjà défavorisées où l'activité économique et l'emploi se raréfient.

Après avoir dressé l'état des lieux et circonscrit les enjeux d'une transmission réussie, l'étude procédera à l'examen des typologies, d'une part de l'offre, les cédants, et d'autre part de la demande, les repreneurs, dont les problématiques sont différentes et s'attachera à mettre en lumière les moyens pouvant conduire à l'ajustement de cette offre et de cette demande qui n'est actuellement pas satisfaisant. La coordination des actions des différents intermédiaires - telles les chambres de commerce et d'industrie et les chambres des métiers, dont le rôle est capital pour la sensibilisation, l'information et l'accompagnement des acteurs - s'avère aussi indispensable que l'optimisation des conditions financières, juridiques et fiscales.

I - ETAT DES LIEUX ET ENJEUX

La transmission des entreprises est un enjeu essentiel, à la fois économique et social. Compte tenu de l'importance des Petites et moyennes entreprises (PME) dans la vitalité du tissu économique et des difficultés particulières liées à leur transmission, le rapport portera plus spécifiquement sur ce type d'entreprises que nous essayerons de définir et dont nous tenterons de mesurer la place dans l'activité économique. Ne sera pas abordé le cas des professions libérales réglementées, qui pose des problèmes spécifiques. Seront ensuite examinés les différentes situations que recouvre la notion de transmission et les enjeux qui y sont attachés.

A - PANORAMA DES PME

1. Typologie et statut juridique des entreprises

1.1. Typologies

Il n'existe aucune définition légale des différents types d'entreprises. Ce vide juridique engendre un certain flou lorsque l'on parle de grandes entreprises, Très petites entreprises (TPE), micro-entreprises ou PME-PMI. En fait, on croise souvent divers critères de natures différentes tels les effectifs, les statuts juridiques, le chiffre d'affaires voire le type de management. Il en résulte certaines incertitudes quant aux données statistiques, plus encore lorsque l'on souhaite effectuer des comparaisons entre différents pays².

L'administration fiscale utilise différents seuils correspondant au montant du chiffre d'affaires des entreprises pour identifier celles qui peuvent prétendre à un taux réduit d'imposition. En France, on considérait traditionnellement comme PME/PMI, les entreprises non-filiales de groupe comptant, pour les PME, de 10 à 499 salariés et pour les PMI de 20 à 499 salariés. Une première recommandation de l'Union européenne en date du 3 avril 1996 a défini des seuils nouveaux auxquels les administrations françaises font désormais référence : sont considérées comme PME les entreprises ayant moins de 250 salariés, lesquelles sont déclinées en « micro-entreprises » (0 à 9 salariés), en « petites » (10 à 49) et en « moyennes » (50 à 249).

Pour les besoins de l'analyse des PME françaises, et notamment des PME industrielles, il a été introduit la catégorie supplémentaire des « très petites entreprises » (10 à 19 salariés).

Le critère d'indépendance est pris en compte en éliminant du champ des PME certaines entreprises à partir de seuils de chiffre d'affaires ou de données financières³.

² A ce propos, se référer à l'étude du Conseil économique et social rapportée par Mme Socquet-Clerc-Lafont, en mai 2001, sur la création et la pérennisation de l'entreprise de petite taille.

³ Projet de loi de finances pour 2002, « Effort financier de l'État en faveur des petites et moyennes entreprises », page 8, Imprimerie nationale.

On notera que l'appellation « très petites entreprises » est parfois utilisée à la fois pour la catégorie « 0 à 19 » et pour la catégorie « 10 à 19 », de même que l'appellation « petites entreprises » est employée à la fois pour les « 0 à 49 » et pour les « 20 à 49 ». Il est donc indispensable de toujours préciser les bornes de la catégorie étudiée.

On peut résumer ce qui précède par la table de correspondance suivante :

Micro-entreprises	« 0 à 9 »
Très petites entreprises (TPE)	« 10 à 19 », ou encore « 0 à 19 »
Petites entreprises	« 20 à 49 », ou encore « 0 à 49 »
Moyennes entreprises	« 50 à 249 »
Petites et moyennes entreprises (PME)	« 0 à 249 »

Enfin certaines études d'initiative privée, notamment dans le domaine de la conjoncture, peuvent se référer dans leur intitulé à la catégorie des TPE alors que la population étudiée ne correspond pas exactement aux « 0 à 19 salariés ».

En 2005 entreront en vigueur de nouveaux seuils suite à l'adoption par la Commission d'une nouvelle définition des micro-entreprises et des PME européennes qui croise deux critères (taille et chiffre d'affaire).

Tableau 1 : Typologie des entreprises à partir du 1^{er} janvier 2005, d'après la recommandation de la Commission européenne du 8 mai 2003, n° 2003/361/CE

Catégorie d'entreprise	Effectif	Chiffre d'affaires	ou	Total de bilan
Micro	Inf. ou égal à 10	Inf. ou égal à €2 millions		Inf. ou égal à €2 millions
Petite	Inf. ou égal à 50	Inf. ou égal à €10 millions		Inf. ou égal à €10 millions
Moyenne	Inf. ou égal à 250	Inf. ou égal à €50 millions		Inf. ou égal à €43 millions

1.2. Statuts juridiques

L'entreprise individuelle se caractérise par le fait qu'une personne physique exerce, personnellement ou avec des salariés, une activité économique. Elle ne constitue pas une forme juridique d'entreprise mais au contraire une absence de forme juridique. C'est sous cette forme que le chef d'entreprise a le plus de pouvoirs et dispose donc de marges de manœuvre très importantes. Pour favoriser la création d'entreprise, une forme très simple d'entreprise (la micro-entreprise), symbole de « la liberté d'entreprendre », bénéficie de mesures spécifiques dans la mesure où elle reste en deçà des seuils fiscaux.

Ces réels atouts sont tempérés par le fait que la croissance de l'entreprise individuelle est difficile. L'accès au financement est réduit à l'emprunt et si le dirigeant souhaite aller au-delà, il doit nécessairement adopter la forme juridique de société. C'est pourquoi l'entreprise individuelle est cantonnée aux petites structures.

L'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) est une société comportant un seul associé. Assez semblable à l'entreprise individuelle, elle obéit cependant à des règles de fonctionnement proches de la société à responsabilité limitée (SARL). Depuis la loi 2003-721 du 1^{er} août 2003, il n'est plus exigé de montant minimal. Le montant du capital de la société est fixé par les statuts. La responsabilité du chef d'entreprise est théoriquement limitée au montant de son apport dans le capital. L'EURL est « ouverte » aux artisans, commerçants, industriels et professions libérales.

La société en nom collectif (au minimum deux associés ont la qualité de commerçants et sont responsables indéfiniment et solidairement des dettes de la société). Sa constitution ne requiert aucun capital minimum. Cette forme est ouverte à toutes les professions, à l'exception des professions juridiques et judiciaires et de santé, sauf les pharmaciens. Elle est ouverte aux autres professions libérales, sauf si l'activité effectuée est incompatible avec l'exercice d'une profession commerciale.

Les sociétés en commandite, simples ou par actions, sont en déclin même si elles paraissent bien adaptées aux entreprises de petite taille. Les sociétés en commandite simple sont des sociétés de personnes, elles sont toujours commerciales. Elles ne requièrent aucun capital minimum. La société doit avoir au moins deux associés : un commanditaire, un commandité. Seuls les commandités sont commerçants. Il existe une responsabilité solidaire des associés à raison des dettes sociales. La responsabilité des commanditaires est limitée aux apports. Les sociétés en commandite par actions sont des sociétés de capitaux.

Lorsque l'entreprise est constituée en **société à responsabilité limitée (SARL)**, elle acquiert la personnalité morale et peut revêtir une grande variété d'organisations juridiques. La SARL a un mode de fonctionnement relativement souple. Elle peut être unipersonnelle ou pluripersonnelle, elle peut être gérée par des personnes autres que les associés. La responsabilité des associés est limitée à leurs apports, des partenaires peuvent entrer dans la société facilement, par la cession de parts.

Depuis 1991, **la société d'exercice libéral (SEL)** permet aux ressortissants de professions libérales réglementées d'exercer leur activité sous la forme de sociétés de capitaux adaptés. Elles peuvent être à responsabilité limitée (**société d'exercice libéral à responsabilité limitée (SELARL)**) ou anonymes (**société d'exercice libéral à forme anonyme (SELAFA)**). Ces mêmes professionnels peuvent opter aussi pour la forme de la **société civile professionnelle (SCP)** ou **la société en participation**, aux termes de la loi de 1990. Certaines professions (les avocats par exemple) peuvent également exercer en association.

La société civile professionnelle permet à des personnes physiques exerçant une même profession libérale réglementée d'exercer en commun leur activité. Les associés sont personnellement responsables de leurs actes professionnels et, indéfiniment et solidairement, des dettes de la société.

La société par actions simplifiées (SAS) peut également être unipersonnelle ou pluripersonnelle. La liberté laissée aux associés d'organiser les statuts en fonction de leurs besoins particuliers en fait une forme de société très attrayante pour les hommes d'affaires. Le montant minimum du capital social est de €37 000.

La société anonyme (SA) apparaît plus complexe, plus lourde et plus rigide, davantage adaptée aux grandes entreprises qu'aux petites. Il faut au minimum sept actionnaires pour la constituer. Elle doit être dotée d'un conseil d'administration ou d'un directoire et d'un conseil de surveillance. Dans ce dernier cas, la transmission peut être facilitée, le dirigeant demeurant président du conseil de surveillance, le repreneur assurant la présidence du directoire.

L'entreprise peut aussi prendre la forme juridique de la **coopérative**, telles que les **sociétés coopératives ouvrières de production (SCOP)**. Dans cette SA ou SARL, le capital variable est détenu majoritairement par les salariés, le principe un homme-une voix permet la participation avec voix délibérative des salariés associés lors de l'assemblée générale et l'élection du dirigeant. Les résultats sont affectés au prorata du service rendu (50 % des bénéfices sont distribués aux travailleurs).

2. Les PME en France : quelques données statistiques

2.1. Données générales

- au premier janvier 2004, il y a près de 2 500 000 PME en France sur un total de 2 603 375 entreprises. Les entreprises de zéro salarié représentent plus de la moitié du total et les entreprises de 0 à 9 salariés près de 93 % du total ;
- c'est l'industrie automobile qui est relativement la plus « concentrée » (61 % des entreprises de ce secteur ont moins de dix salariés) suivie par l'industrie des biens intermédiaires (71 %) et l'industrie des biens d'équipement (77 %).

Tableau 2 : Répartition du nombre d'entreprises, par activité et par taille
(% par ligne)

Activité	Taille	0 à 9 salariés	0 à 49 salariés	50 à 249 salariés	250 et plus salariés	Ensemble
Industries agricoles et alimentaires		87,7	97,5	2,0	0,5	100
Industrie des biens de consommation		87,7	97,3	2,2	0,5	100
Industrie automobile		60,6	86,4	8,6	5,1	100
Industries des biens d'équipement		77,2	95,2	3,9	0,9	100
Industries des biens intermédiaires		70,7	92,7	5,9	1,4	100
Energie		86,1	94,3	3,2	2,5	100
Construction		92,1	99,3	0,6	0,1	100
Commerce		92,7	98,9	0,9	0,1	100
Transports		87,3	97,3	2,3	0,5	100
Activités immobilières		96,8	99,8	0,2	0,0	100
Services aux entreprises		93,1	98,8	1,0	0,3	100
Services aux particuliers		95,3	99,6	0,4	0,1	100
Education, santé, action sociale		98,0	99,6	0,3	0,0	100
Total		92,6	98,8	1,0	0,2	100

Source : INSEE – Répertoire SIRENE

- les entreprises de 0 à 9 salariés appartiennent majoritairement aux secteurs du commerce (25 % de ces entreprises), des services aux entreprises (16,7 %) ou aux particuliers (16,2 %) ainsi que de la construction (13,3 %) ou du secteur social (13,7 %) ;
- les moyennes entreprises (50 à 249 salariés) sont dans le commerce (23 % de ces entreprises) mais également dans le service aux entreprises (16,3 %) et dans les industries de biens intermédiaires (14,6 %) ;

Tableau 3 : Répartition du nombre d'entreprises, par activité et par taille
(en % par colonne)

Activité	Taille	0 à 9 salariés	0 à 49 salariés	50 à 249 salariés	250 et plus salariés	Ensemble
Industries agricoles et alimentaires		2,4	2,5	5,0	6,5	2,6
Industrie des biens de consommation		2,8	2,9	6,5	7,6	2,9
Industrie automobile		0,1	0,1	0,7	2,1	0,1
Industries des biens d'équipement		1,4	1,6	6,5	7,7	1,7
Industries des biens intermédiaires		1,9	2,3	14,6	17,3	2,5
Energie		0,1	0,1	0,3	1,2	0,1
Construction		13,3	13,4	8,5	4,7	13,4
Commerce		25,0	25,0	23,0	17,0	25,0
Transports		3,3	3,5	8,1	8,1	3,5
Activités immobilières		3,2	3,1	0,6	0,3	3,1
Services aux entreprises		16,7	16,6	16,3	20,6	16,6
Services aux particuliers		16,2	15,9	5,8	4,2	15,8
Education, santé, action sociale		13,7	13,0	4,2	2,8	12,9
Total		100	100	100	100	100

Source : INSEE – Répertoire SIRENE

- plus de la moitié des entreprises (56 %) ont adopté le statut d'entreprise individuelle ; cette proportion atteint 62 % dans le bâtiment-travaux publics (BTP) .

2.2. L'importance des PME à travers quelques variables⁴

L'importance des PME peut être cernée à travers quatre données fondamentales : l'emploi, la création de valeur ajoutée, l'exportation et l'investissement.

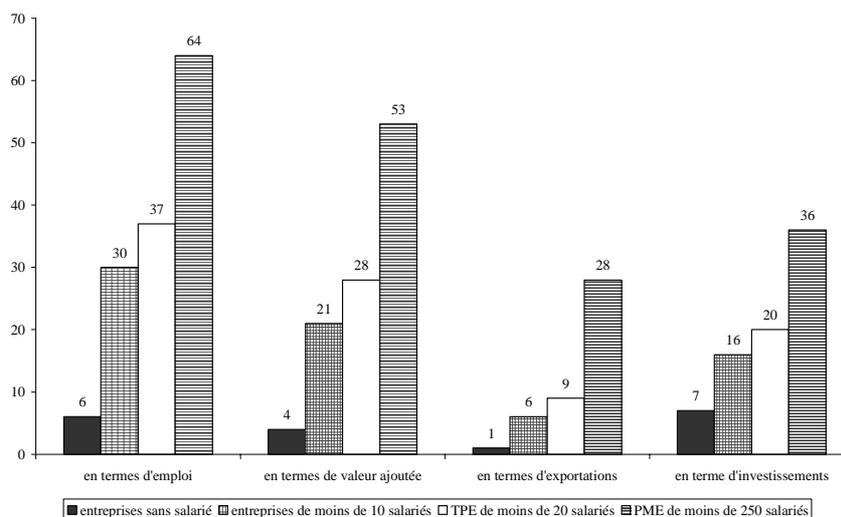
Les PME françaises de moins de 250 salariés concentrent près des deux tiers de l'emploi total, salarié et non salarié. Parmi ces PME, les entreprises de moins de dix salariés occupent 30 % de l'emploi total et les TPE de moins de vingt salariés à peu près la moitié.

Les TPE de moins de vingt salariés représentent à elles seules plus d'emploi (5,8 millions de personnes en 2000) que les grandes entreprises d'au moins deux cent cinquante salariés (5,6 millions de personnes).

En termes de valeur ajoutée, le poids des PME est légèrement moins important qu'en termes d'emploi, mais elles **créent encore plus de la moitié de la valeur ajoutée** de l'ensemble industrie-commerce-services (soit €350 milliards de valeur ajoutée en 2000).

En revanche, dans tous les secteurs, le poids des PME en termes d'investissements et d'exportations est plus faible : sur l'ensemble industrie-commerce-services, **seulement 36 % des investissements et 28 % des exportations** sont le fait des PME de moins de deux cent cinquante salariés.

Graphique 1 : Part des PME dans l'ensemble industrie-commerce-services en 2000 (en %)



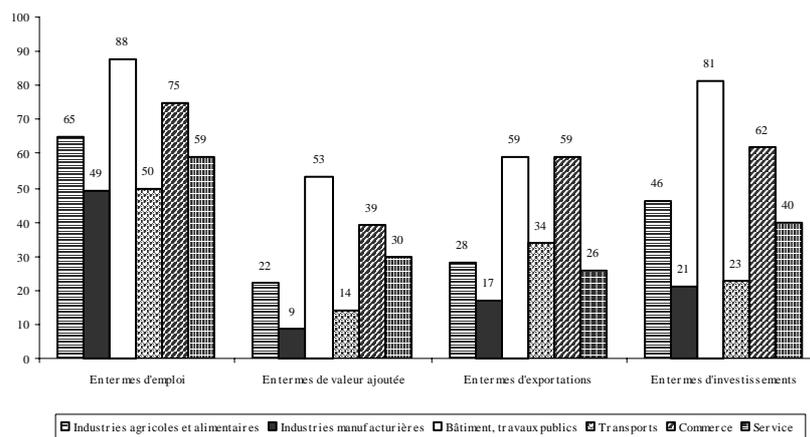
Source : DGI-INSEE-DEcas, base de données fiscales SUSE sur l'année 2000

⁴ Les textes ci-dessous sont pour l'essentiel extraits d'une étude INSEE/Decas parue en mars 2003 portant sur des données de l'année 2000.

- LE POIDS DES PME EST FORT DANS LE BÂTIMENT ET LE COMMERCE

Si on excepte l'ensemble éducation - santé - action sociale où les seules entreprises sans salarié représentent en 2000 près du quart de l'emploi total et 28 % de la valeur ajoutée, le secteur le moins concentré est le bâtiment - travaux publics, suivi du commerce, puisque les PME représentent dans ces secteurs respectivement 88 % et 75 % de l'emploi, 85 % et 70 % de la valeur ajoutée, 81 % et 62 % des investissements et 59 % des exportations dans les deux cas.

Graphique 2 : Part des PME selon le secteur (en %)



Source : INSEE-DEcas, DADS sur l'année 2000

- UNE GESTION DE L'EMPLOI DIFFÉRENTE DANS LES PME

La proportion de salariés travaillant à temps complet (travail à au moins 80 %, hors travail intermittent et travail à domicile) croît avec la taille de l'entreprise. Cependant, dans le commerce et les services, la proportion de salariés à temps complet des grandes entreprises de 250 salariés et plus est inférieure à la moyenne de l'ensemble des secteurs : la grande distribution et les services opérationnels ont en effet fortement développé le temps partiel.

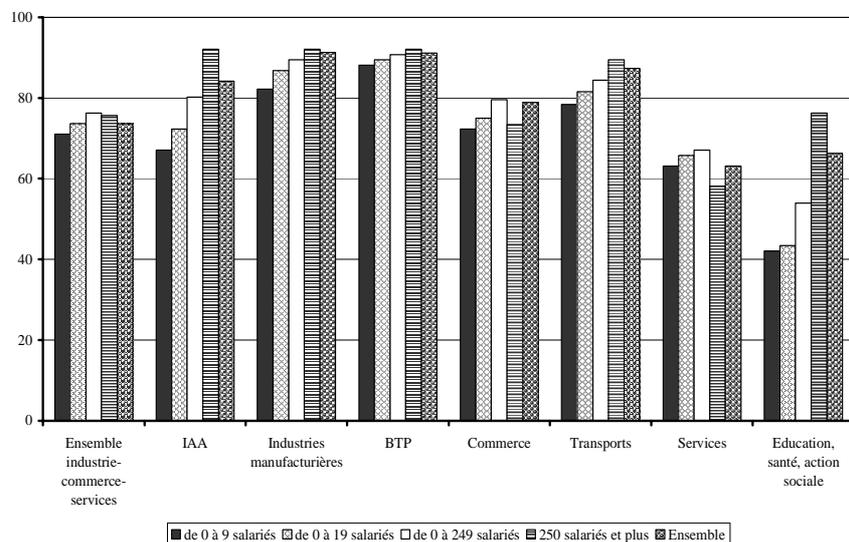
Dans chacun des secteurs la proportion de femmes dans l'emploi salarié atteint son maximum dans les entreprises de moins de 10 salariés (45 % contre 41 % en moyenne) (cf. tableau).

Le salaire annuel brut moyen par salarié à temps complet croît avec la taille de l'entreprise : dans tous les secteurs, le salaire moyen dans les grandes entreprises est supérieur au salaire moyen constaté dans les PME (cf. tableau).

Par ailleurs, le rapport du salaire moyen des femmes au salaire moyen des hommes (salariés à temps complet) décroît avec la taille de l'entreprise : l'écart salarial entre les femmes et les hommes est donc moindre dans les petites et moyennes entreprises, les secteurs des services et l'ensemble éducation-santé-action sociale faisant toutefois exception (dans les services de conseils et

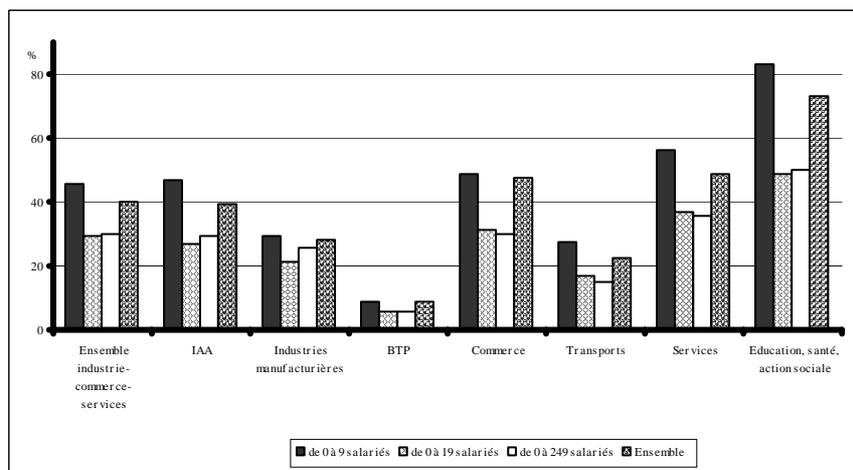
assistance, les salariés sont fortement qualifiés et la différence de rémunération est atténuée).

Graphique 3 : Proportion de salariés à temps complet selon la taille et le secteur (en %)



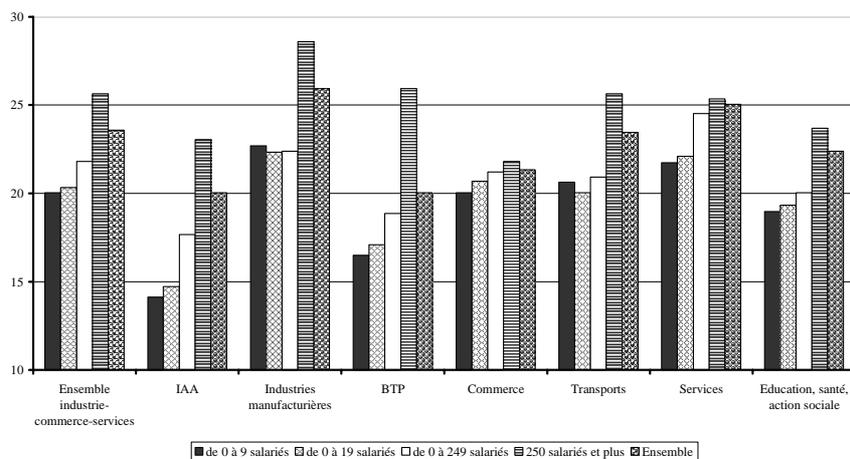
Source : INSEE-DEcas, DADS sur l'année 2000

Graphique 4 : Proportion de femmes dans l'emploi salarié selon la taille et le secteur



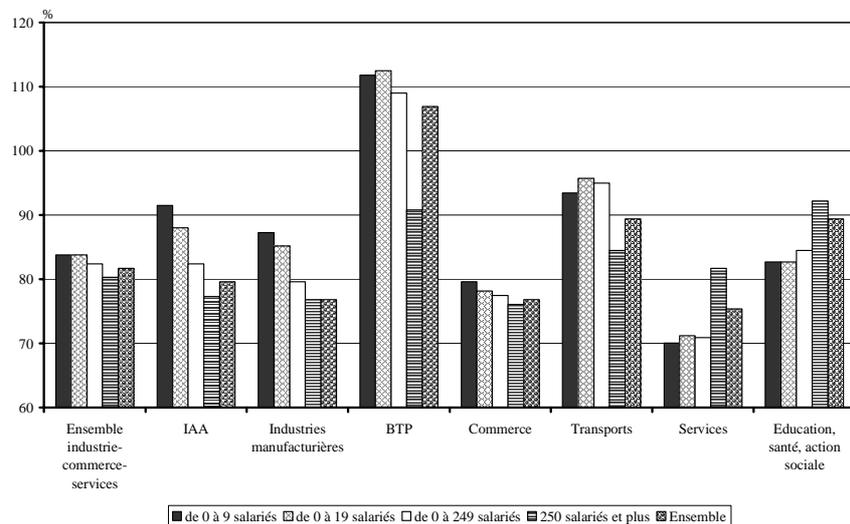
Source : INSEE-DEcas, DADS sur l'année 2000

Graphique 5 : Salaire annuel brut moyen par salarié à temps complet selon la taille et le secteur (en milliers d'euros)



Source : INSEE-DEcas, DADS sur l'année 2000

Graphique 6 : Rapport salaire femmes/hommes



Source : INSEE-DEcas, DADS sur l'année 2000

- UNE DENSITÉ D'ENTREPRISES PLUS FORTE AU SUD, ET DES ENTREPRISES PLUS PETITES

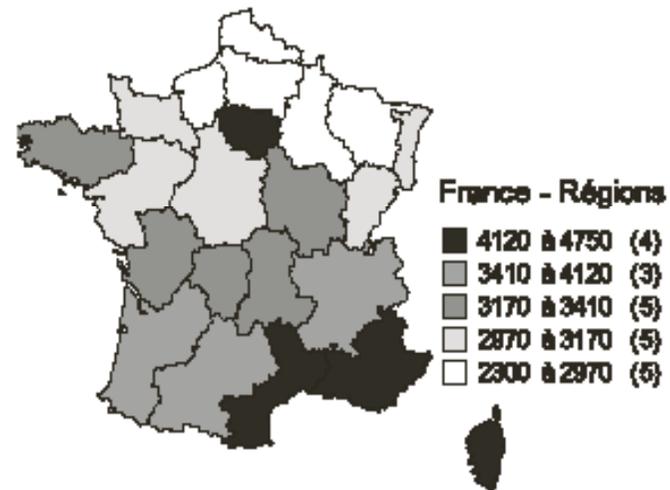
Si on considère le nombre de PME pour 100 000 habitants, trois grandes zones géographiques apparaissent : la moitié sud où la densité est la plus forte, avec un maximum pour les régions méditerranéennes, un quart nord-est où la densité est la plus faible avec entre les deux une zone intermédiaire, l'Ile-de-France se distinguant des régions voisines par une densité proche de celle des régions méditerranéennes. Une autre carte se superpose en négatif à la précédente, celle de l'emploi moyen par PME : une plus forte densité de PME par habitant correspond globalement à une plus faible taille moyenne de ces PME. (cf. cartes ci-après).

Sur l'ensemble industrie-commerce-services, pour une moyenne nationale de 3 500 PME pour 100 000 habitants et une taille unitaire moyenne de 7,5 personnes occupées, on dénombre ainsi respectivement 4 500 et 4 100 PME pour 100 000 habitants en Provence-Alpes-Côte-d'Azur et Languedoc-Roussillon, qui occupent en moyenne 4,4 et 4 personnes. La région Nord-Pas-de-Calais ne compte que 2 300 PME pour 100 000 habitants, mais celles-ci occupent en moyenne 9 personnes. La région Ile-de-France fait exception avec à la fois la densité maximale (4 300 PME pour 100 000 habitants) et la plus forte taille moyenne (12,3 personnes occupées).

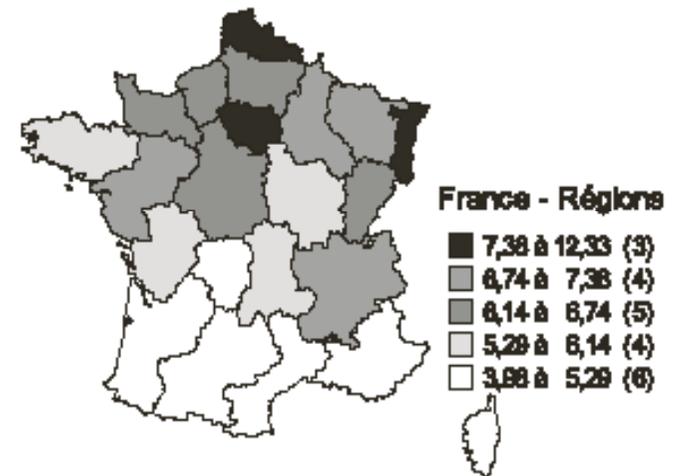
Ce double phénomène se retrouve avec plus ou moins de netteté dans la plupart des secteurs, notamment les services et le commerce, qui représentent au niveau national respectivement le tiers et le quart des PME, ainsi que le bâtiment, l'industrie (avec cette petite différence que la densité de PME industrielles est maximale dans le quart nord-est cette fois) et même pour l'ensemble éducation-santé-action sociale (les différences de taille moyenne étant toutefois moins visibles, car la taille moyenne varie ici dans un intervalle étroit de 2,3 à 3 personnes occupées).

Nombre de PME et emploi moyen

Nombre de PME pour 100 000 habitants en 2000 :
ensemble industrie-commerce-services



Emploi moyen par entreprise en 2000 :
ensemble industrie-commerce-services



Source : INSEE-DEcas, base de données fiscales SUSE sur l'année 2000

3. Les PME en Europe : quelques données statistiques

Les PME occupent en Europe une place inégale mais globalement très importante pour la vitalité du tissu économique.

Tableau 4 : Chiffres clés des PME et des grandes entreprises dans l'Europe-19 en 2000

		PME	Grandes entreprises	Total
Nombre d'entreprises	(1 000)	20 415	40	20 455
Emploi	(1 000)	80 790	40 960	121 750
Nombre de personnes employées par entreprise		4	1 020	6
Chiffre d'affaires par entreprise	Millions	0,6	255,0	1,1
Part des exportations dans le CA	%	13	21	17
Valeur ajoutée par personne employée	(1 000)	65	115	80
Part des coûts salariaux dans la VA	%	63	49	56

Source : Observatoire européen des PME 2002

3.1. PME et emplois

L'espace économique européen comprend 20 millions d'entreprises qui emploient 122 millions de personnes (données de l'année 2000). Seulement 0,2 % de ces entreprises comptent plus de 250 employés. 93 % des entreprises européennes emploient moins de 10 personnes.⁵

En Europe, un tiers des emplois se trouve dans les grandes entreprises, un autre tiers dans les sociétés employant de 10 à 249 personnes, le dernier tiers se situant dans les très petites entreprises. La répartition diffère toutefois d'un pays à l'autre : par exemple, les grandes entreprises assurent plus de 45 % de l'emploi au Royaume-Uni alors qu'en Italie les TPE emploient 48 % du total et même 57 % en Grèce.

En moyenne, une entreprise européenne, même en tenant compte des géants tels que Siemens, Nokia, Peugeot-Citroën..., emploie six personnes seulement. Pour les PME, la moyenne est de 4 personnes avec là encore des disparités selon les pays, liées aux conditions structurelles, institutionnelles et historiques. La taille de l'entreprise tend à être plus élevée dans les pays dont le produit intérieur brut (PIB) par habitant est supérieur.

⁵ Source : Observatoire européen des PME.

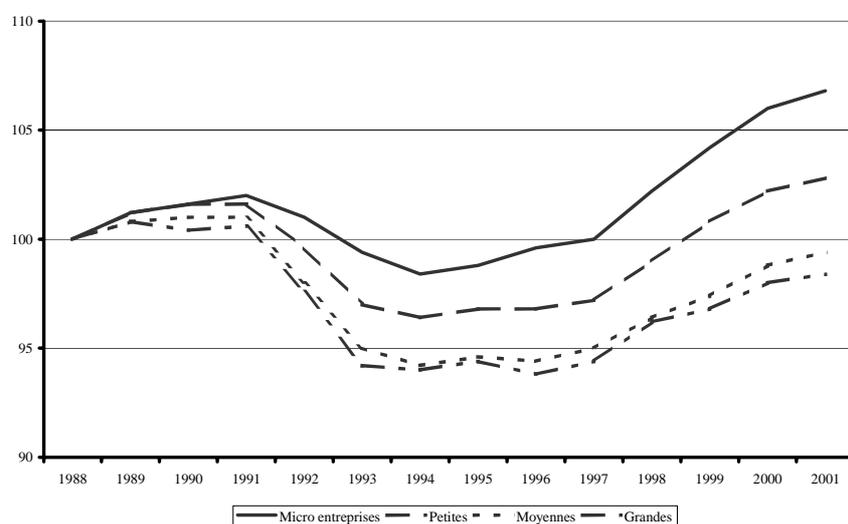
Dans les pays nouvellement entrés dans l'Union européenne, les PME fournissent 72 % du nombre des emplois (66 % dans les anciens pays membres). 40 % des emplois y sont concentrés dans les TPE (seulement 34 % dans les anciens pays membres). Il existe également des disparités entre ces pays.

Tous secteurs confondus, dans l'Union européenne, les PME de moins de 10 salariés représentent un tiers des emplois (12 % aux Etats-Unis) et un peu moins de 20 % du chiffre d'affaire (11 % aux Etats-Unis).

Plus de 29 % des entrepreneurs sont des femmes, surtout dans les domaines de la vente au détail et des services aux entreprises et aux particuliers. Les différences entre les pays sont très marquées : en Grèce, en Autriche, au Royaume-Uni et au Danemark, le nombre de femmes entrepreneurs est assez faible (14 à 16 %) ; en revanche, il est supérieur à 25 % en France, au Luxembourg, aux Pays-Bas, en Belgique et en Finlande.

Entre 1988 et 2001, l'emploi dans les grandes entreprises européennes a décliné alors qu'il s'est accru dans les PME, qui sont ainsi désormais les entreprises créatrices d'emplois.

Graphique 7 : Croissance de l'emploi par taille d'entreprise dans l'Europe-19



Source : Observatoire européen des PME – 2000.

3.2. *Place des PME dans les secteurs d'activité en Europe*

Les entreprises de moins de 10 salariés occupaient, en 1995, près de 15 % des emplois de **l'industrie manufacturière européenne**. Mais elles représentent cependant, en nombre, la majorité des entreprises dans presque tous les secteurs de production. Les activités dans lesquelles elles sont le plus représentées sont les secteurs d'ancienne industrialisation (bois, agroalimentaire, mécanique, imprimerie, cuir, textile, habillement) où elles regroupent entre un sixième et un tiers des emplois. Elles représentent encore plus de 10 % des emplois dans l'instrumentation scientifique et médicale et l'informatique.

L'Italie et dans une moindre mesure l'Espagne apparaissent comme les pays où la présence des petites PME est la plus importante. En Italie, elles jouent un rôle clef dans la sous-traitance. A l'inverse, elles sont peu représentées en Irlande, au Luxembourg, en Finlande et en Allemagne. En Grande-Bretagne, les indépendants sans salarié sont particulièrement nombreux.

Dans les services personnels (nettoyage, coiffure...), les très petites entreprises (moins de 10 salariés) représentent 74 % de l'emploi, dans les auxiliaires financiers et d'assurances 66 %, dans les activités immobilières 63 %. Dans les hôtels et restaurants, le pourcentage est encore de 56 %, de 54 % dans le commerce de détail et de 53 % dans le commerce et la réparation automobile.

Les entreprises de 10 à 49 salariés constituent 30 % des emplois dans l'Union européenne. Six secteurs industriels atteignent ou dépassent ce seuil : récupération, industrie du cuir et de la chaussure, industries extractives hors pétrole, charbon et métaux, travail des métaux, habillement, travail du bois. Dans le secteur des services, seul le commerce de gros emploie plus de 30 % des effectifs.

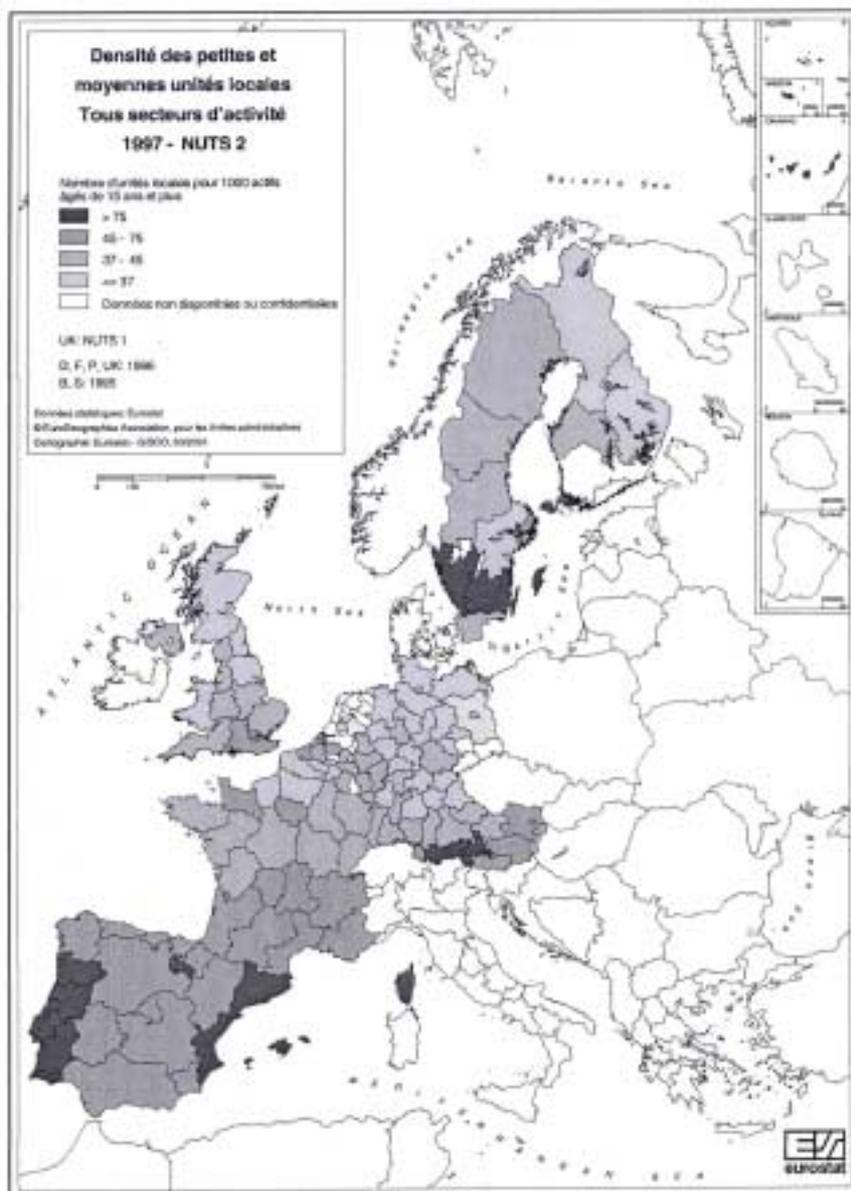
Les entreprises moyennes (50 à 249 salariés) représentent dans l'Union européenne plus de 25 % de l'emploi, essentiellement dans l'industrie textile, l'industrie du caoutchouc et des plastiques et l'industrie du cuir et de la chaussure.

Dans l'Union européenne, les PME réalisent 55 % du chiffre d'affaire. Elles sont les plus nombreuses dans le secteur des services.

3.3. *La place des PME dans les territoires*

La densité des petites et moyennes entreprises est plus marquée dans les régions du sud de l'Union européenne, en liaison avec les types d'activités pratiqués. Le Portugal compte 5 des 7 régions présentant la densité de PME la plus élevée. L'Espagne est également représentée (4 régions figurent dans celles ayant la plus forte densité). La seule exception dans le Nord concerne deux régions suédoises. A l'opposé, c'est en Allemagne, au Royaume-Uni, en Belgique et en France (Nord-Pas-de-Calais) que se trouvent les régions avec une très faible densité de PME ; ce sont souvent des régions en déclin industriel ou en reconversion.

Carte 1 Densité des petites et moyennes unités locales tous secteurs d'activité



Source : Eurostat

B - DÉFINITION ET PANORAMA DE LA TRANSMISSION

La transmission d'entreprise s'opère sous plusieurs formes, selon, d'une part la nature de l'entreprise, son statut, sa taille et, d'autre part, selon le moment et les circonstances dans lesquelles cette transmission intervient (voie successorale ou cession à titre onéreux). La diversité tient aussi à la nature des repreneurs : salariés, membres de la famille, personnes extérieures à l'entreprise ou autres entreprises. Il est donc important d'identifier ces différents cas de figure pour appréhender la diversité et la complexité des situations. Toute approche globale serait compliquée et réductrice.

Outre les départs en retraite, un certain nombre d'opérations, patrimoniales ou autres, d'actes de gestion ou de croissance externe viennent modifier la vie des entreprises, jusque et y compris sur des segments d'activité non touchés jusqu'alors, ce qui multiplie les risques mais aussi les opportunités et accroît le nombre des reprises.

1. Approche des différents cas de figure d'une transmission

Transmettre signifie que, par voie légale, un bien change de propriétaire. Quelle que soit sa forme juridique, l'entreprise est susceptible d'être cédée comme n'importe quel autre bien ayant une valeur économique. Dans le vocabulaire courant, il n'est pas rare de parler de cession d'entreprise ou de cession d'affaire.

Le terme **transmission** est plus habituellement utilisé pour la personne qui cède son entreprise (cédant) alors que le terme de **reprise** est envisagé sous l'angle de celle qui la reprend (repreneur ou cessionnaire).

La distinction entre **l'entreprise individuelle** et **l'entreprise en société** est importante car elle implique des modes de transmission différents. Ce rapport ne traitera pas du cas des franchises car, en règle générale, le contrat prévoit une clause concernant les transmissions.

De même, les situations divergent s'il s'agit d'une cession entre vifs ou d'une transmission pour cause de décès.

Lorsque l'entreprise est individuelle, elle est un élément du patrimoine de la personne physique, que son activité s'exerce dans le domaine du commerce, de l'artisanat ou des professions libérales. Quand l'entreprise est constituée en société, elle est alors un élément (souvent le principal) du patrimoine de la société qui en est seule propriétaire, les associés détenant quant à eux dans leur patrimoine personnel des parts ou actions de cette société, étant entendu que celui qui détient plus de la moitié des parts ou des titres contrôle la société et donc l'entreprise appartenant à la société.

Si l'entreprise est exploitée sous la forme individuelle, **la cession entre vifs** s'opère par **la vente** ou **la donation** par l'entrepreneur des différents éléments de son patrimoine constituant l'entreprise ou le fonds de commerce. Est alors transmis un ensemble de biens matériels et immatériels constituant une universalité de fait : sont cédés des moyens corporels (marchandises, biens

d'équipement etc.) et incorporels (enseigne, marque, droit au bail, clientèle), le tout permettant à une personne physique d'exercer son activité.

Dans le cas de la transmission d'une société, c'est alors une universalité de droit (la société) qui est transmise soit par **cession de l'actif**, soit par **cession du contrôle** (cession de parts, de titres). Lorsque la transmission prend la forme d'une cession d'actifs, la société, sur décision collective des associés, vend les biens de l'entreprise qui font partie de son patrimoine ; lorsqu'il y a cession de contrôle, les actionnaires majoritaires (qui ne peuvent aliéner l'entreprise puisqu'ils n'en sont pas propriétaires), vendent ou donnent les titres dont ils sont propriétaires.

Parfois, la transmission peut s'effectuer par absorption d'une entreprise par une autre sous forme de **fusion-acquisition**.

En pratique, lorsque la société atteint une certaine taille, la cession de contrôle est davantage pratiquée que la cession d'actifs, plus complexe à réaliser.

« La définition imparfaite de l'entreprise qui mélange l'activité économique, les moyens matériels et humains s'accommode difficilement des différents procédés d'acquisition de la propriété du droit français. En effet aucun d'entre eux ne permet de vendre ou de donner un ensemble composé d'activités, de machines et de personnes » .

Cette remarque de M. Jérôme Bonnard dans les travaux qu'il consacre à la transmission des PME permet d'entrevoir la complexité du processus de la transmission. Fort heureusement, comme le souligne l'auteur, des palliatifs existent notamment dans le fait que les contrats de travail en cours subsistent automatiquement. Toutefois des difficultés, sur lesquelles nous ne nous attarderons pas, subsistent dans la mesure où chacun des biens et des valeurs affectés à l'exploitation demeurent soumis à des régimes juridiques propres.

Les difficultés financières d'une entreprise n'empêchent pas sa cession. Toutefois, dans ce cas, la liberté des parties est plus limitée notamment **lorsque l'entreprise est en état de cessation de paiement** et qu'une **procédure collective de redressement** et de **liquidation judiciaire** est ouverte. Les modalités de transmission sont alors imposées par décision de justice.

Enfin, plusieurs cas de figure peuvent se présenter lorsque l'entrepreneur décède, selon son degré de prévoyance (ou d'imprévoyance...). Dans le cas d'une entreprise individuelle, le plus souvent l'entreprise disparaît faute de pouvoir se passer de la personnalité, des qualités humaines et des compétences professionnelles de la personne disparue.

Dans le cas de l'entreprise familiale constituée en société, il doit en principe y avoir continuité car l'entreprise est dotée d'une personnalité juridique propre qui la rend indépendante du membre fondateur... Ce principe ne résiste malheureusement pas à l'épreuve des faits et souvent, à la mort du dirigeant, la société familiale est confrontée à des risques importants de disparition. Au mieux elle est transmise (20 % des cas) au sein de la famille. Parfois, elle est cédée à des tiers qui peuvent être des salariés ou des dirigeants de l'entreprise. **Les successions mal préparées constituent une cause importante de défaillance des entreprises.**

En cas de décès du dirigeant, l'entreprise peut être lourdement pénalisée lorsqu'elle reste en indivision et demeure, de ce fait, concomitamment propriété de plusieurs héritiers... Toutes les décisions relatives aux biens indivis, et même les actes les plus simples d'administration et de gestion, doivent alors être pris à l'unanimité des co-indivisaires. La phase transitoire de transmission peut alors être résolue par une **convention d'indivision** qui désigne un des héritiers comme **gérant**. Les intéressés peuvent aussi avoir recours à la **location-gérance** à un tiers.

Si ces situations sont loin d'être satisfaisantes et motivantes pour les personnes qui ont la charge de les administrer, **les sorties de l'indivision** présentent aussi des risques pour la survie de l'entreprise puisque les héritiers retrouvent des droits privatifs sur des biens jadis indivis et qu'ils peuvent alors en exiger les fruits.

L'un des héritiers intéressé par l'entreprise familiale ou le conjoint survivant peut en demander **l'attribution préférentielle en propriété** s'il a participé, du vivant du défunt, à l'exploitation de l'entreprise et en est copropriétaire. Des dédommagements sont alors à prévoir pour les autres héritiers. Des clauses attributives de l'entreprise peuvent être également insérées dans un contrat de mariage.

Les **legs** d'entreprises (qui supposent que le défunt ait pensé à faire un testament) sont assez rares mais existent. Ils permettent d'envisager le sort de l'entreprise individuelle ou des titres sociaux du testateur avec souplesse. L'entrepreneur peut attribuer **la nue-propriété** de ses biens à l'un des héritiers alors qu'il en réserve **l'usufruit** à un autre : il garantit ainsi au légataire usufruitier un droit de contrôle sur l'entreprise familiale et éventuellement une source de revenu. Quant au légataire en nue-propriété, il est assuré d'obtenir à terme la pleine propriété de l'entreprise.

De son vivant, ce qui est de loin la solution la plus satisfaisante, le chef de famille peut faire **une donation** de son entreprise individuelle ou des titres qu'il possède aux héritiers ou même à un tiers, un dirigeant ou un salarié qu'il estime apte à prendre la relève. En partageant de manière anticipée son patrimoine, il évite bien des sources de conflits. Il peut aussi transmettre progressivement le pouvoir de l'entreprise au donataire en conservant lui-même un certain contrôle : **la donation avec réserve d'usufruit** permet au chef de famille de conserver un droit de regard et de contrôle sur l'entreprise donnée de son vivant.

Dans le cas d'une **reprise par les salariés par transformation en société coopérative de production**, la transformation d'une société anonyme ou d'une SARL en coopérative n'entraîne pas le changement de personnalité morale (loi de 1978 sur les coopératives de production).

Le rachat de l'entreprise se fait bien sûr dans le cadre d'une négociation, donc avec le paiement au propriétaire de la valeur de l'entreprise, généralement sur la base de l'autofinancement futur de la coopérative et des modalités d'affectation des résultats (dont en moyenne 45 % vont revenir aux travailleurs associés et une part équivalente sera conservée en réserves de développement inappropriables individuellement). Avec ces comptes de participation, c'est-à-

dire avec la réserve spéciale de participation, les salariés vont progressivement racheter le capital des anciens propriétaires et opérer la transformation. C'est donc à partir du résultat futur que les salariés vont pouvoir racheter la valeur de l'entreprise comme au moment d'une cession ou par des processus qui sont des processus de participation, tels qu'ils existent dans les entreprises coopératives.

2. Panorama des transmissions

• En Europe

Environ un tiers des entrepreneurs en Europe, principalement ceux qui dirigent des entreprises familiales, cesseront leur activité dans les dix prochaines années.

Chaque année environ 610 000 entreprises et 2,4 millions d'emplois sont ainsi concernés.

Le nombre de reprises au sein de la famille étant en diminution, les transmissions externes devront se développer. Pourtant, beaucoup d'européens préfèrent créer une entreprise plutôt qu'en reprendre une, même si les chances de survie d'une reprise sont pourtant meilleures.

• En France

2.1. Nombre global de reprises et évolution au cours des dernières années

- il y a environ, en 2004, 3 500 reprises par mois qui correspondent sur les douze derniers mois à 42 074 créations par reprise (d'octobre 2003 à septembre 2004). Les reprises représentent donc environ 13 % du total des créations. Ces chiffres soulignent le manque d'engouement pour la reprise d'entreprise qui a besoin d'être fortement encouragée en France, notamment parce qu'elle souffre de divers handicaps soulignés dans ce rapport ;
- la majorité des transmissions porte sur les toutes petites entreprises mais cela traduit principalement le fait que ces entreprises sont les plus nombreuses.

Tableau 5 : Part des entreprises selon leur taille dans les reprises

Taille de l'entreprise	Part en %
Entreprises de 0 salarié	48
Entreprises de 1 à 2 salariés	28
Entreprises de 3 à 5 salariés	14
Entreprises de moins de 5 salariés	90
Entreprises de 6 à 9 salariés	4,8
Entreprises de 10 salariés et +	5,2

Source : SIRENE- février 2004

- en dix ans les créations d'entreprises ont augmenté de 16,5 % tandis que les reprises ont baissé de 16,8 %.

Tableau 6 : Evolution comparée des créations et des reprises d'entreprise sur 10 ans

Année	Reprises	Evolution Reprises	Créations <i>ex nihilo</i>	Evolution Créations
1993	48 138	-	170 919	-
1994	49 673	+ 3,0	183 764	+ 7,5
1995	46 545	- 6,3	178 923	- 2,6
1996	46 043	- 1,0	171 628	- 4,0
1997	46 385	+ 0,7	166 850	- 2,8
1998	44 480	- 4,0	166 190	- 0,4
1999	43 160	- 3,0	169 674	+ 2,0
2000	41 652	- 3,5	176 754	+ 4,1
2001	41 562	- 0,2	177 015	+ 0,1
2002	40 133	- 3,4	178 008	+ 0,5
2003	40 047	- 0,2	199 399	+ 12,0

Source : Données SIRENE-février 2004

2.2. Analyse par secteur d'activité : des taux de reprise très différenciés

Le nombre de reprises par secteur est très lié au nombre de PME de ce secteur ; mais le taux annuel de reprise – rapport du nombre de reprises au stock d'entreprises – qui est en moyenne de 1,5 % - varie de 0,2 % (secteur social) à 7 % (hôtels, cafés, restaurants).

Tableau 7 : Caractéristiques des créations par reprise de 2003

Secteur d'activité	Répartition des reprises en %	Part des reprises dans les créations en %	Taux de reprise	Emplois par reprise
Industries agro-alimentaires (IAA)	6,9	44,1	4,1	3,4
Industrie hors IAA	4,2	12,0	0,9	10,9
Construction	7,5	7,1	0,9	4,1
Commerce	28,9	14,5	1,8	1,8
Transports	1,9	10,2	0,8	4,6
Activités immobilières	0,8	2,9	0,4	1,7
Services aux entreprises	3,9	2,9	0,4	4,3
Services aux particuliers	44,1	31,6	4,4	1,3
<i>dont hôtels, cafés, restaurants</i>	<i>36,9</i>	<i>46,0</i>	<i>7,0</i>	<i>1,3</i>
Education, santé, action sociale	1,8	3,1	0,2	3,2
Ensemble	100,0	13,6	1,6	2,4

Source : Répertoire SIRENE, INSEE

La plupart des créations d'entreprises par reprise concernent des activités de proximité : restauration traditionnelle ou rapide, salons de coiffure, boulangerie, commerce de détail... Le secteur de l'hôtellerie-restauration concentre à lui seul un tiers des reprises. Ce sont des secteurs d'activité où le taux de reprise (nombre de reprises annuelles rapporté au stock d'entreprises existantes) est élevé. Ainsi, 7 % des entreprises existantes du secteur de l'hôtellerie-restauration et 4 % des entreprises de l'industrie agroalimentaire font chaque année l'objet d'une reprise. Le taux de reprise annuel n'est que de 1,6 % pour l'ensemble des entreprises.

La reprise d'entreprise est moins fréquente dans la construction, mais aussi dans l'industrie (hors industries agricoles et alimentaires), les services aux entreprises et le transport. En revanche, dans ces trois derniers secteurs d'activité, les reprises portent sur des unités de plus grande taille.

A noter que les trois quarts des reprises prennent la forme de cession de fond de commerce.

2.3. Analyse par région : des régions plus favorables aux reprises

Par région, la part des reprises dans le total des créations est variable :

Tableau 8 : Part des reprises dans les créations par région

Régions	ENSEMBLE DES CRÉATIONS	Reprises	Part des reprises dans le total des créations
Alsace	6 489	945	14,5
Aquitaine	15 976	2 117	13
Auvergne	4 488	992	22
Basse- Normandie	5 135	1089	21
Bourgogne	5 303	1 152	22
Bretagne	11 479	2 207	19
Centre	8046	1 477	18
Champagne-Ardenne	3 874	718	18,5
Corse	2 268	346	15
Franche-Comté	3861	794	20,5
Haute-Normandie	5 543	1061	19
Île-de-France	65 953	6 313	9,5
Languedoc-Roussillon	18 111	2 029	11
Limousin	2351	467	19,9
Lorraine	7091	1 120	15,8
Midi-Pyrénées	14 152	2 010	14
Nord-Pas-de-Calais	10 849	2 024	18,6
Pays de la Loire	12 268	2 227	18
Picardie	5 202	881	17
Poitou-Charente	6 770	1 206	17,8
Provence-Alpes-Côte d'Azur	34 360	3 737	10,9
Rhône-Alpes	29 690	4 627	15,6
DOM	12 995	477	3,7
Total France	292 254	40 016	13,7

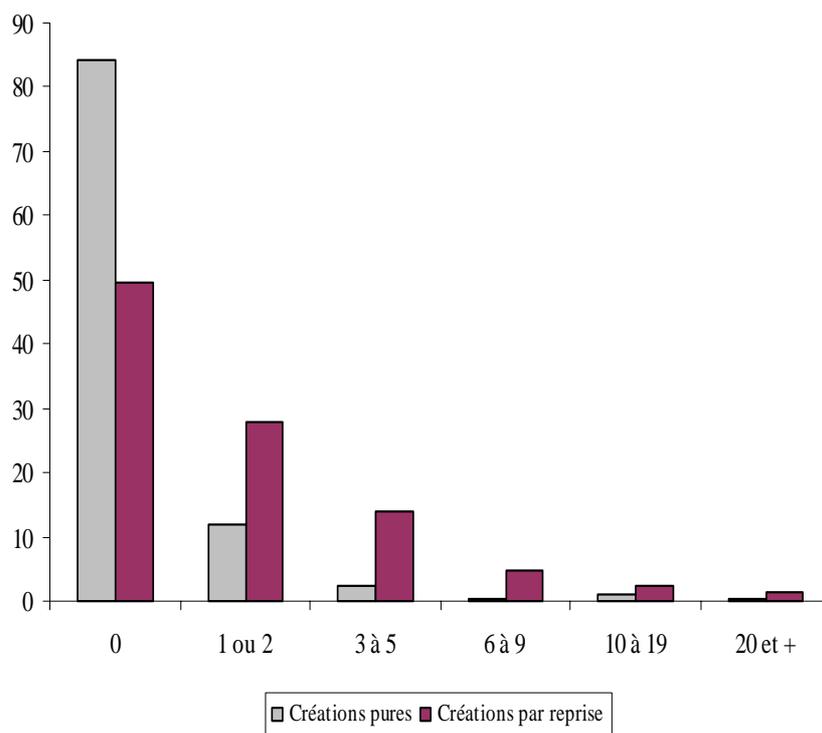
Source : données APCE (chiffres 2003 mis à jour en février 2004)

On peut noter au passage la part particulièrement faible des reprises dans le nombre total de créations d'entreprises dans les départements d'Outre-mer (DOM) (moins de 4 %) et la part relativement élevée des reprises (20 à 22 %) en Auvergne, en Bourgogne, en Basse-Normandie et en Franche-Comté.

2.4. Impact des reprises sur l'emploi

Pour mesurer cet impact, on peut d'abord considérer la taille des entreprises reprises.

Graphique 8 : Créations d'entreprises en 2003 selon le nombre de salariés au démarrage (en %)

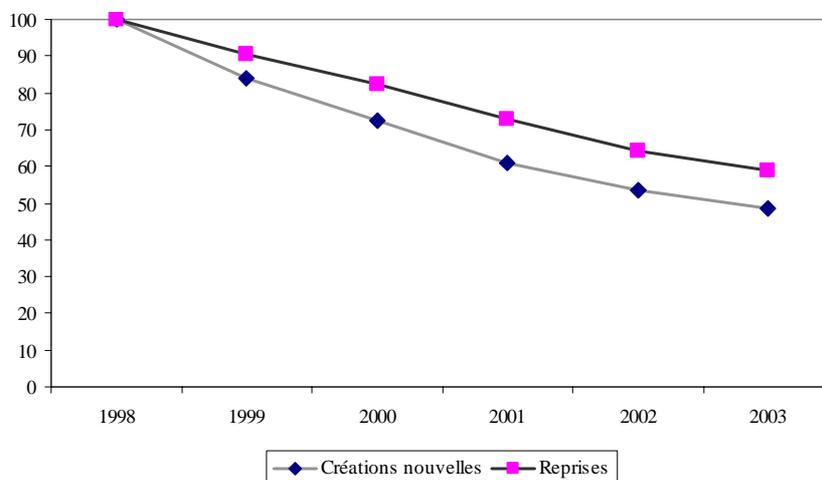


Source : Répertoire SIRENE, INSEE

On voit que le nombre de salariés d'une entreprise reprise est nettement plus élevé que celui d'une entreprise créée. Ainsi ce sont plus de 80 000 emplois salariés – et au total environ 120 000 emplois – qui ont été maintenus ou créés en 2003.

Il faut aussi noter qu'une entreprise transmise a plus de chance de survie qu'une entreprise créée.

Graphique 9 : Survie des entreprises selon l'origine de la création
(% des entreprises créées en 1998 encore en activité de 1999 à 2003)



Source : SINE enquêtes de la génération 1998, INSEE

Pour mesurer l'impact des reprises sur l'emploi, on peut d'abord s'intéresser au nombre de salariés au moment du démarrage de l'entreprise reprise. Mais on peut également étudier le développement de l'emploi dans les entreprises créées ou reprises (toutes tailles confondues) et la mortalité de ces entreprises.

Il importe alors de bien comprendre le mécanisme liant le développement de l'emploi et la mortalité des entreprises. Les statistiques ci-dessous sont établies sur la période 1994-1997, mais le mécanisme reste toujours vrai.

- Fin 1994 : 82 430 entreprises créées ou reprises au cours du 1^{er} semestre 1994 correspondant à 207 790 emplois.
- Fin 1997 : il reste 47 050 entreprises pour 175 670 emplois.

Il y a donc 35 380 cessations d'activité et une diminution apparente globale de 32 120 emplois. Mais il convient de :

- suivre l'emploi dans les entreprises pérennes : les 35 380 entreprises qui ont disparu correspondent à 79 010 emplois. Le gain d'emploi, dans les entreprises survivantes, est donc de 46 890 ;
- distinguer l'emploi (en général) et l'emploi salarié : l'emploi salarié était initialement de 99 000 ; il est passé à 107 820. Si on se limite aux entreprises pérennes, l'emploi salarié est passé de 65 800 à 107 820, soit une croissance de 42 030.

En effet les pertes d'emploi sont plus importantes pour l'emploi non-salarié (45 810) que pour l'emploi salarié (33 200) : c'est l'emploi des dirigeants qui a disparu avec la cessation d'activités des entreprises. La situation est résumée dans le tableau ci-après :

Tableau 9 : les nouvelles entreprises et leurs emplois
(chiffres arrondis à la dizaine inférieure)

Fin 1994	1994-1997	Fin 1997
82 430 entreprises	35 380 cessations d'activités	47 050 entreprises
207790 emplois	-79 010 emplois (- 33 200 emplois salariés)	175 670 emplois
99 000 (emplois salariés)	Gains d'emplois dans les entreprises survivantes	(107 820 emplois salariés)
	+ 46 890 emplois (+ 42 030 emplois salariés)	

Champ : entreprises créées ou reprises au cours du 1^{er} semestre 1994
Source : enquête Sine-Insee

On peut essayer de distinguer la situation des entreprises créées *ex nihilo* et celle des entreprises reprises.

En trois ans, 38 700 salariés supplémentaires dans les entreprises créées *ex nihilo* :

(chiffres arrondis à la dizaine inférieure)

	Emplois fin 1997	Emplois fin 1994	Emplois disparus entre 1994 et 1997 (cessations d'activité)	Emplois créés entre 1994 et 1997 (unités survivantes)
Créations <i>ex nihilo</i>				
Emploi total	121 530	142 760	64 290	43 060
dont emplois salariés ¹	74 280	61 390	25 830	38 720
Reprises				
Emploi total	54 140	65 030	14 720	3 830
dont emplois salariés ¹	33 550	37 610	7 370	3 310
Total nouvelles entreprises				
Emploi total	175 670	207 790	79 010	46 890
dont emplois salariés ¹	107 830	99 000	33 200	42 030

1. Hors dirigeants salariés.

Source : enquête Sine, Insee

Les entreprises « reprises » ont perdu, en trois ans, nettement moins d'emploi - tant salarié que total - que les entreprises créées *ex nihilo* :

Emploi total :	- 23 % contre - 45 %,
Emploi salarié :	- 20 % contre - 42 %

.... mais ont créé, dans les entreprises survivantes, très nettement moins d'emploi :

Emploi total :	+ 8 % contre + 55 %
Emploi salarié :	+ 11 % contre + 109 %

Si, au total la création pure semble plus favorable en termes d'emplois, il ne faut pas oublier l'impact positif du maintien initial de 65 000 emplois dans le cadre des reprises.

C - LES ENJEUX DE LA TRANSMISSION

Pour qu'une entreprise vive, il faut bien entendu qu'elle soit rentable, c'est-à-dire qu'elle exerce, avec profit, son activité dans un secteur économiquement viable. Les transmissions ne peuvent donc concerner des entreprises sans avenir.

1. Le maintien de l'activité économique et les préoccupations d'aménagement du territoire

Le panorama dressé au début de cette étude montre l'importance des PME dans la dynamique de croissance et le mouvement de création d'emplois. En effet, selon l'enquête de l'Observatoire européen des PME, si les micro-entreprises sont surtout préoccupées par leur propre survie, plus de la moitié des PME cherchent à se développer et ont des projets ambitieux : elles oeuvrent dans un but de croissance (29 %), d'accroissement du profit (9 %), d'innovation (7 %) et d'amélioration de la qualité (7 %). Les autres entreprises luttent pour survivre (20 %) ou espèrent consolider leurs affaires (21 %).

Une transmission réussie doit permettre à la PME non seulement de survivre mais aussi et surtout de se développer.

On sait que les PME françaises sont plus petites que la plupart des PME des autres pays européens. La cible des entreprises à reprendre peut être une opportunité très intéressante pour effectuer des opérations de croissance et ainsi permettre aux PME françaises d'atteindre une taille critique nécessaire à leur accession aux marchés internationaux, au développement de leurs recherches ou à la progression de leurs investissements.

A contrario, l'échec d'une transmission a souvent un effet « boule de neige » extrêmement néfaste à l'activité d'un territoire. Au-delà de la disparition de l'entreprise elle-même, ce qui est déjà très préjudiciable, cette perte affecte très souvent, en chaîne, les sous-traitants, les fournisseurs et, d'une façon plus générale, les partenaires de l'entreprise, provoquant des sinistres importants.

De plus, la disparition d'une entreprise s'accompagne d'une diminution des ressources fiscales locales, ce qui contribue à la fragilisation des territoires.

En centre ville, des commerces et pas de porte se vendent aisément mais sont transformés en bureaux pour professions libérales ou en commerces de service (assurance, téléphonie, agences immobilières...). Ce mouvement est particulièrement marqué depuis 2 ans. Cet appauvrissement des commerces de proximité affaiblit la vitalité des centre villes et la vie sociale qui y est associée. L'absence de schémas d'urbanisme ou, s'ils existent, leur non-opposabilité compliquent singulièrement ce problème.

Aussi, conscient de ces difficultés, le Conseil de Paris a voté, en décembre 2003, un projet de délibération par laquelle la Ville de Paris confie à une société d'économie mixte (SEMAEST) une opération publique d'aménagement visant à favoriser le maintien et l'extension de la diversité commerciale et des activités économiques. Les six arrondissements concernés sont situés au centre et à l'est de la capitale. Pour lutter contre les mono-activités et la désertification commerciale, la Société d'économie mixte de l'est de Paris (SEMAEST) peut préempter des murs ou acquérir à l'amiable des baux menacés par la mono-activité textile afin de les proposer à des commerçants de détail ou de services de proximité et des artisans. D'ores et déjà, la SEMAEST est devenue propriétaire de près de 1 500 m² de magasins, essentiellement dans le XI^{ème} arrondissement. Son plan d'intervention, fixé dans une convention publique signée avec la Ville de Paris, porte sur un programme de 15 000 m² d'acquisitions sur trois ans soit quelque 200 boutiques acquises ou louées et éventuellement réhabilitées.

En province, grâce à un outil bien adapté, le Fonds d'intervention pour la sauvegarde du commerce et de l'artisanat (FISAC), mis en place par le ministère des PME, a permis la revitalisation de nombreux centres villes (Amiens, Dunkerque, Poitiers, Bayonne, Troyes...) en finançant des opérations touchant à tous les aspects : transports, habitat, accessibilité au centre, signalétique, qualité des magasins, halles ou marchés...

En zone moins dense, les Opérations de restructuration de l'artisanat et du commerce (ORAC) permettent aux bénéficiaires de se mettre aux normes, d'acquérir du matériel plus performant ou de rénover leur local commercial ou artisanal.

Ces opérations sont nombreuses sur le territoire. L'Etat fournit des subventions par le biais du FISAC, complétées par le département et la région. Les chambres de commerce et d'industrie (CCI) et les chambres de métiers sont les maîtres d'ouvrage. Ces actions sont très importantes pour préserver l'activité en milieu rural et soutiennent efficacement les petites entreprises en phase de transmission.

2. La sauvegarde de l'emploi

A l'activité est évidemment associé le maintien de l'emploi et même si possible son développement. D'après M. François Hurel, délégué général de l'Agence pour la création d'entreprises, une entreprise qui disparaît c'est 1,7 emploi en moins en moyenne. M. Patrick Devedjian, ministre délégué à l'industrie, estime en octobre 2004, qu'une transmission réussie préserve en moyenne 4 emplois.

Au niveau local, il peut s'agir d'une question déterminante, même si l'entreprise est de taille modeste dans la mesure où, dans de nombreuses régions, le tissu économique est largement constitué de PME voire de TPE.

Dans certains cas, s'il est impossible de poursuivre une activité (entreprise d'une certaine taille dans un secteur en déclin par exemple), il peut être opportun pour les collectivités et tous les partenaires intéressés d'envisager la reconversion d'une zone en vue de la création d'activités connexes, en utilisant par exemple des locaux devenus disponibles.

3. La transmission des savoirs

Un des atouts de la transmission d'entreprise consiste dans le maintien d'un savoir-faire de l'entreprise qui peut résulter de la maîtrise d'un processus de production, d'une organisation bien adaptée au marché, d'une culture d'entreprise génératrice de plus-values...

Certains métiers encourent le risque de disparaître ou de souffrir de déperdition de qualité. Au problème de la reprise de ces activités s'ajoute celui de la revalorisation de leur image, leur condition d'exercice et leur apprentissage.

Dans nombre de PME et surtout dans les entreprises artisanales et coopératives, le savoir-faire est un élément majeur de la valeur de l'entreprise. Il est donc important dans ces cas de préparer la transmission de connaissances, processus long, plus encore que le transfert de propriété. Une transmission non préparée peut se traduire par une perte irrémédiable de maîtrise technique et à terme impliquer la disparition de l'activité. On note d'ailleurs que la transmission des savoirs est souvent la cause première des reprises d'entreprises par les salariés notamment dans la formule coopérative (reprise par les salariés dans le cadre d'une transformation en coopérative de production) dont la finalité est la poursuite du métier et l'entretien des compétences des membres.

Or, on constate en moyenne que les repreneurs semblent mieux connaître le métier que les créateurs d'entreprise. C'est évidemment le cas lorsque le repreneur était déjà dans l'entreprise, en tant que salarié ou membre de la famille du dirigeant.

Des exemples de réussite dans la reprise d'une entreprise proviennent en effet du fait que le repreneur a connu, **avant** la transmission de l'entreprise, une période plus ou moins longue mais significative (au moins un an) de travail au sein de cette entreprise.

4. Les enjeux sociaux

La reprise d'entreprise est un pari pour l'avenir tant du cédant que du repreneur et les enjeux sont importants d'un côté comme de l'autre.

L'enjeu pour le cédant est évidemment plus lourd quand la transmission correspond à une rupture d'activité, c'est-à-dire au passage à la retraite. Cette perspective, souvent mal préparée, qui laisse apparaître une profonde modification du style de vie (abandon du pouvoir et des attributs qui y sont attachés, perte de statut social...), entraîne le plus souvent un recul devant les

décisions à prendre, ce qui est préjudiciable à l'entreprise (incertitudes de management, report d'investissements...).

Gilles Lecointre⁶, dans l'ouvrage pratique qu'il a consacré à la cession, met en lumière ce qui peut apparaître comme des éléments anecdotiques mais lourds de sens pour certaines catégories de cédants lorsque l'entreprise a prospéré. Celui-ci doit avoir accepté de réfléchir au préalable et de répondre à plusieurs questions : est-il réellement prêt à ne plus se rendre chaque matin dans son entreprise, à voir son rôle modifié, souvent « cantonné » lorsqu'il reste en accompagnant du repreneur, quelle sera sa réaction lorsqu'il devra abandonner, pour certains et par exemple, sa voiture de fonction, son secrétariat etc. Socialement, c'est tout un environnement, un réseau de relations qui se modifient.

A ces aspects psychologiques, s'ajoutent souvent des aspects financiers car la vente de l'entreprise constitue, dans nombres de cas en particulier pour les entrepreneurs individuels, un élément essentiel du financement de la retraite.

Les enjeux sont aussi très lourds pour le repreneur qui prend souvent le risque de quitter un emploi, sa région, qui s'endette quelque fois lourdement, et pour lequel la reprise de l'entreprise aura des répercussions extrêmement importantes pour son avenir.

Enfin, un échec de transmission peut entraîner dans son sillage tous les salariés de l'entreprise. C'est pourquoi, il est essentiel de s'attacher à mettre en œuvre, tout au long du processus, une communication transparente et de réaliser le travail d'accompagnement indispensable. Si la transmission s'avère difficile faute de repreneurs ou de perspectives, l'anticipation permettra de préparer les reconversions nécessaires.

Un cas particulier concerne la reprise d'une entreprise avant sa liquidation. Un tel scénario suppose la connaissance préalable de l'entreprise et de ses difficultés, l'existence d'un repreneur ayant une stratégie alternative et l'accord de banques ou d'autres acteurs financiers prêts à assumer ces risques. Si de telles conditions sont réunies, il peut permettre d'éviter un dépôt de bilan et des licenciements douloureux socialement. Or, dans l'état actuel de la réglementation, ces reprises ne sont pas encouragées puisque qu'aucune aide spécifique, liée par exemple à la mise en place d'un plan social, n'est alors prévue.

⁶ « *La transmission d'entreprise en pratique, 10 leçons pour réussir une cession de PME et 110 cas réels analysés* ». Gilles Lecointre, Gualiano éditeur - Paris 2002.

II - LE PROCESSUS DE TRANSMISSION

Contrairement à la création d'entreprise, il y a dans une cession deux acteurs majeurs : le cédant et le repreneur. Comme le dit André Marcon : « *L'un vend son passé, l'autre achète son avenir* ». C'est donc une rencontre entre des personnalités souvent différentes, dont les expériences ne sont pas identiques et dont les objectifs peuvent parfois diverger.

Il faut donc distinguer dans l'analyse les deux profils du cédant d'une part, du repreneur d'autre part, même s'il faut se garder de systématiser les caractéristiques.

Réussir une transmission, c'est avant tout faire en sorte que ces deux acteurs se rencontrent.

C'est aussi est une aventure rationnelle qui nécessite organisation, anticipation et induit des étapes successives. Les objectifs doivent être clairement définis car la valorisation de l'entreprise suppose une réflexion basée sur une vision suffisamment claire du futur de cette entreprise tant du point de vue commercial que pour le bouclage financier. Un montage juridique, fiscal, patrimonial constitue enfin une condition préalable incontournable.

A - LES PROTAGONISTES

1. Le cédant

1.1. Caractéristiques générales

Beaucoup de spécialistes de la transmission avancent le chiffre de 700 000 entreprises à reprendre dans les 10 ans, ce chiffre étant lié principalement au nombre de chefs d'entreprise qui devront partir à la retraite d'ici 10 ans.

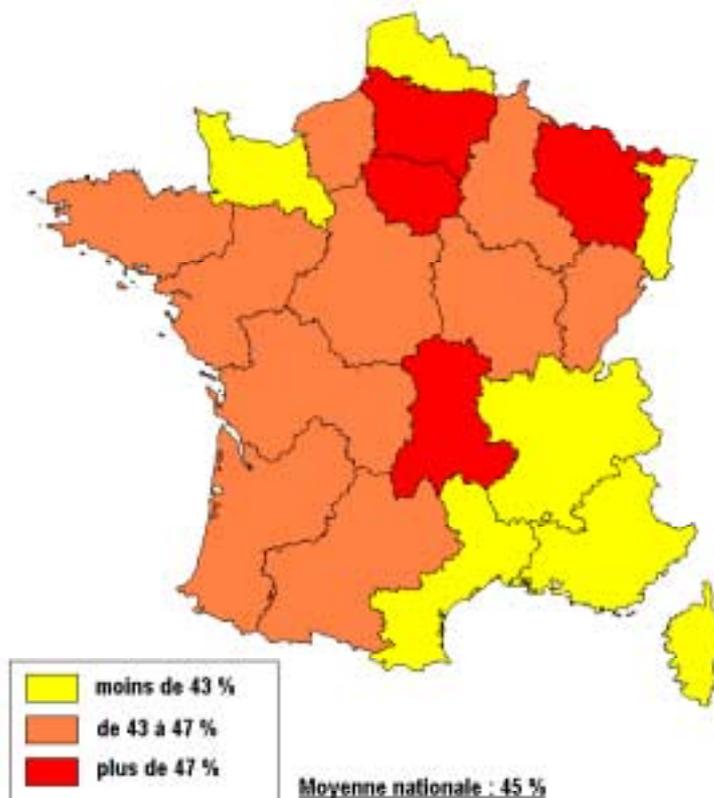
A cet égard, l'analyse des entrepreneurs par famille est révélatrice :

- 31 % des artisans⁷ ont plus de 50 ans et près de 4 % ont plus de 60 ans. Les secteurs « travail des métaux » et « textile, habillement, cuir » comptent des artisans plus âgés que la moyenne alors que celui de l'alimentation est « plus jeune » ;
- parmi les 610 000 commerçants présents en France, 170 000 ont plus de 50 ans et 50 000 plus de 60 ans : 220 000 commerçants sont donc susceptibles de céder leur entreprise dans les 10 ans ;
- parmi les quelque 440 000 entreprises individuelles libérales que compte la France, 154 000 chefs d'entreprises ont plus de 50 ans et 36 000 ont plus de 60 ans (données du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie).

⁷ Sur les 859 000 établissements artisanaux actifs, on comptait au 1^{er} janvier 2004 510 000 personnes physiques. Les autres, soit environ 350 000, ont le statut de personnes morales. Dans l'enquête « emploi » qui permet de connaître les âges, ce sont 664 000 personnes qui se sont déclarées artisans.

La répartition géographique des chefs d'entreprise en âge de transmettre est très inégale⁸ : Auvergne, Ile-de-France, Lorraine et Picardie sont les régions qui ont la plus forte proportion d'entrepreneurs de plus de 50 ans.

Carte 2 : Répartition des chefs d'entreprise de 50 ans et plus



Or, ces statistiques sont partielles :

- elles prennent en compte des mouvements qui ne sont pas des reprises économiques (transformation par le propriétaire d'une entreprise en nom individuel en société : 16 % des reprises selon l'analyse de l'agence pour la création d'entreprises (APCE)) ;
- elles ne prennent pas en compte une partie des reprises par rachat d'actions ou de parts sociales (cessions partielles). Ainsi, dans le cas des transmissions d'entreprise par cessions de parts sociales, l'entrepreneur n'apparaît plus dans les statistiques et donc dans le fichier du site institutionnel de l'INSEE : base de données des entreprises et des établissements (SIRENE) qui permet de

⁸ Le réseau des chambres de commerce et d'industrie a réalisé une enquête sur l'âge des dirigeants d'entreprise afin d'engager des actions d'accompagnement.

comptabiliser les transmissions car l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) ne prend en compte que le suivi de l'entrepreneur ; or, l'entreprise existe toujours car elle est cédée par un mouvement de parts sociales et donc ne disparaît pas. Les statistiques sont par conséquent faussées.

D'après un test réalisé en Ille-et-Vilaine dans le cadre d'un travail réalisé en 2000 pour la Direction des entreprises commerciales, artisanales et de services (DECAS) (source : livre blanc 2000 sur la transmission d'entreprises remis à M. François Patriat), les chiffres devraient être remajorés des deux tiers, soit près de la moitié pour intégrer le rachat (par actions ou parts sociales) et près de 20 % pour intégrer le rachat d'établissement perçu comme une véritable reprise ! Par ailleurs, 10 % des créations pures sont estimées être des reprises mais sont comptabilisées dans les créations car le chef d'entreprise a choisi la forme de création pure notamment pour des raisons fiscales.

De plus, le chiffre de 700 000 entreprises à reprendre se limite aux entreprises cédées du fait du départ à la retraite du dirigeant. Il existe bien d'autres raisons, indépendamment de l'âge, de céder et notamment :

- créer une autre activité ;
- réaliser une plus-value : une partie conséquente des reprises est le fait de rachats d'entreprise (notamment les fonds de commerce) à des chefs d'entreprise toujours en activité professionnelle et qui rachètent ensuite une nouvelle entreprise (« cascade de rachat de fonds de commerce »).

En outre, de nombreuses personnes anticipent l'âge de la retraite pour céder.

Ainsi, à Paris par exemple, 3 % seulement des cédants ont 58 ans et plus, 47 % des cessions (source : enquête du Greffe, août 2003) sont le fait de personnes ayant moins de 45 ans et 50 % de personnes âgées de 45 à 57 ans ! Selon cette enquête toujours, 10 % des dirigeants ayant vendu un fonds de commerce depuis janvier 2001 sont âgés de 56 ans et plus.

Enfin, certains ne cèdent jamais leur entreprise car cette dernière n'a plus de valeur économique et ne pourra donc jamais être reprise ou alors parce qu'elle n'a pas vocation à être transmise (cas par exemple des activités exercées « *intuitu personae* »).

D'après une enquête nationale sur les petites entreprises publiée par la Fédération des centres de gestion agréés en février 2004, 28 % des entrepreneurs avaient l'intention en 2003 de transmettre leur entreprise dans les cinq ans. 66 % d'entre eux envisagent de la transmettre à un tiers inconnu. Les deux freins les plus cités pour réaliser la transmission sont la réglementation fiscale (38,3 %) et les problèmes de financement (34,2 %). La loi Dutreil est considérée comme susceptible d'améliorer la situation. Par rapport à l'année 2002, on constate une baisse significative (- 9,6 %) de la part des chefs d'entreprise désirant transmettre. En revanche, le choix du tiers inconnu comme repreneur est plus souvent retenu (+ 4,3 %). La fiscalité est jugée comme moins contraignante.

Un cas particulier significatif en nombre est celui de la cession des fonds de commerce ou des pas-de-porte, objet en France d'une législation spécifique. Dans ces cas, l'activité est souvent abandonnée au profit d'un autre secteur et le cédant n'a alors comme souci que celui de vendre au plus offrant un emplacement intéressant dans une logique pécuniaire et patrimoniale. Cette attitude est compréhensible, d'autant que souvent les entrepreneurs ont eu plusieurs activités, salariées ou non, durant leur vie professionnelle et, en raison de la complexité et de la non-additivité des différents régimes sociaux, le montant de leur retraite est faible. Nombre d'entrepreneurs comptent sur cette opération pour financer leur retraite. Or, les trois quarts des transmissions d'entreprise portent actuellement sur des cessions de fond de commerces au sens large (droit au bail, enseigne, clientèle...), plutôt aisées à réaliser, alors que les entreprises qui seront à transmettre dans les dix prochaines années sont plutôt des entreprises artisanales ou des entreprises où prévaut la logique de métier.

« Le défi, pour le cédant, est de passer le témoin dans la course de relais à un repreneur sans que la vitesse de l'entreprise soit perturbée dans son développement »⁹.

Le cédant d'aujourd'hui est essentiellement celui qui a créé ou hérité de l'entreprise qu'il dirige. Cet état de fait est important pour la compréhension des mécanismes psychologiques qui l'animent. C'est souvent pour lui la fin d'une histoire familiale ou personnelle dans laquelle il s'est investi corps et âme, qu'il lui est difficile de quitter. C'est pour de nombreux chefs d'entreprise une rupture avec un mode de pensée, un mode de vie, une manière d'être. C'est pourquoi le cédant doit correctement se préparer ou être aidé pour faire face aux bouleversements de son quotidien qu'entraînera inévitablement la cession. Il doit y avoir mûrement réfléchi.

Or, d'après une étude de l'APCE d'août 2003, si 76 % des chefs d'entreprises réfléchissent à leur succession et organisent correctement la transmission, 24 % n'y pensent même pas ! Et comme le dit M. Bonnard déjà cité (cf. supra) : *« Il est vrai qu'il est difficile pour l'entrepreneur de passer les rênes de son vivant. Cet homme a réussi à créer une entreprise en franchissant tout le long de sa vie des obstacles difficiles. D'un point de vue psychologique (ou psychanalytique) il est convaincu d'être, si ce n'est immortel (l'entreprise lui tient lieu à la fois de parents et d'enfants), au moins indispensable. Il va souvent rater ce dernier obstacle, celui de la transmission de l'entreprise de son vivant... ».*

⁹ cf. audition de M. André Marcon devant la section des finances, le 17 mars 2004.

La personnalité du cédant peut également interférer lors de la transmission lorsque l'entreprise a été fortement marquée par l'idée fondatrice et la personnalité du créateur.

La transmission est complexe car la notion *d'intuitu personae* y est alors fondamentale. Il en est ainsi notamment des entreprises prestataires de services, de plus en plus nombreuses.

Un autre élément psychologique fort qui peut être handicapant pour la cession est la valeur estimée de l'entreprise par son dirigeant. L'affectif se mêlant étroitement aux données comptables, le prix que le cédant souhaite tirer de la vente de son entreprise est souvent surestimé, d'autant qu'il est parfois aligné sur ce que valait l'entreprise à son niveau d'activité le meilleur, lequel ne correspond souvent plus aux réalités économiques du moment.

En fait, l'expérience prouve que la transmission ne se fait pas toujours, loin de là, au meilleur moment de la vie de l'entreprise, lorsque sa vitalité est optimale. L'impréparation fréquente du chef d'entreprise à la cession, souvent opérée en urgence à la veille de sa retraite, ne favorise guère le choix d'un moment favorable pour le dynamisme de l'entreprise puisqu'il est souvent contraint.

Parfois, après les premiers contacts, le cédant n'est en réalité pas prêt à aller jusqu'au bout de sa démarche, ce qui augure mal de la pérennité de l'entreprise.

Choisir un successeur ne va pas de soi. Commencer à préparer sa succession suffisamment tôt est indispensable pour pouvoir, en cas d'échec, recommencer la procédure de sélection. De même, si des modifications du statut juridique de l'entreprise sont nécessaires, il convient de les prévoir plusieurs années à l'avance. Le cédant devrait être incité à mettre son entreprise en bon ordre avant d'envisager la transmission et cette étape peut se réaliser indépendamment du choix du repreneur.

Ainsi, la sensibilisation des cédants potentiels très en amont est essentielle. C'est une préoccupation majeure des intermédiaires, chambres de commerce et d'industrie et chambres de métiers notamment.

1.2. Enquête de l'INSEE sur le profil des cédants

L'étude présente les résultats d'une enquête menée à la demande de la Délégation régionale au commerce et à l'artisanat de l'Aquitaine auprès de 1194 artisans de la Communauté urbaine de Bordeaux, ayant plus de 50 ans et inscrits au répertoire de la chambre des métiers.

Le centre de formation de l'INSEE a obtenu 365 réponses exploitables. Les données ci-dessous illustrent des tendances sans prétendre à une validité nationale.

a) Originalité de l'étude

Cette étude permet de cerner quelques caractéristiques des artisans cédants potentiels, alors que l'enquête périodique de l'INSEE (SINE) s'intéresse aux repreneurs. Outre le profil de l'entreprise et les caractéristiques individuelles du cédant, les questions permettent d'approcher les mentalités devant les problèmes de la transmission :

- caractéristiques du repreneur « souhaité » ;
- difficultés a priori de la transmission ;
- démarches et accompagnement de la transmission.

b) Les résultats essentiels

- la transmission n'est envisagée que tardivement. Avant 65 ans la transmission n'est, en effet, envisagée que par 35 % des 55-59 ans et 43 % des 60-64 ans. Après 65 ans, il n'y a encore que 81 % des artisans à avoir envisagé cette éventualité ;
- plus l'artisan a de salariés, plus il se préoccupe de la transmission ;
- quels que soient les secteurs d'activité et l'âge, les compétences attendues des repreneurs sont, par ordre d'importance décroissante, l'expérience professionnelle, la qualification, les compétences de gestion et les qualités relationnelles ;
- lorsqu'un membre de la famille de l'artisan est employé dans l'entreprise, 16 % des artisans pensent que l'entourage familial est une gêne à la transmission qu'elle soit familiale ou extérieure. Les membres de la famille sont potentiellement « repreneur » dans 38 % des cas. Lorsqu'il s'agit d'un enfant, cette proportion monte à 80 % ;
- un tiers des artisans anciens salariés et un quart des artisans anciens dirigeants envisagent de céder leur entreprise à l'un de leurs salariés. Pour les deux tiers des artisans ayant au moins un salarié et ne souhaitant pas leur transmettre leur entreprise, le manque d'intérêt pour la fonction de dirigeant, la présence d'un repreneur familial éventuel et le manque de compétences sont les principales raisons avancées ;
- dans la perspective de la transmission, les artisans sont préoccupés par :
 - o l'estimation des fonds (36 %) ;
 - o la qualification des repreneurs (29 %) ;
 - o la fiscalité de la transmission (28 %) ;
 - o l'importance de l'investissement pour le repreneur (27 %) ;
 - o la complexité de la démarche (26 %).
- à l'inverse, ils accordent peu d'importance à la proximité de leur domicile avec les locaux de l'entreprise, au souci de maintenir l'entreprise dans le giron familial ou à la perte d'identité de l'entreprise ;

- la chambre des métiers est l'organisme le plus connu pour l'aide à la transmission (73 %). Les contacts directs (visite dans les locaux de l'organisme) sont privilégiés par 43 % des répondants, suivis par le téléphone (32 %). L'outil Internet n'est mis en avant que par 5 % d'entre eux ;
- deux tiers des artisans sont favorables à la création d'un « Point de marché » et cette forte proportion augmente encore (81 %) chez ceux qui estiment que la transmission est un problème complexe.

1.3. Des statistiques complémentaires permettent d'affiner l'analyse

L'appréciation de « 700 000 entreprises à reprendre dans les 10 ans » donne une vision réductrice du problème de la transmission.

Beaucoup de spécialistes de la transmission mettent en avant le grand nombre d'entreprises à céder dans les 10 ans à venir, du fait de l'âge actuel des dirigeants. En effet, ils avancent que, étant donné le nombre actuel de dirigeants âgés de 50 ans et plus, environ 700 000 chefs d'entreprises partiront à la retraite d'ici 10 ans.

Le départ à la retraite ne peut plus être évoqué comme la seule cause de transmission d'entreprise même si, du fait de la pyramide des âges (*baby boom* d'après guerre), le stock des entreprises à reprendre en raison de l'âge des dirigeants est très important. Ce phénomène sera évidemment moins crucial dans 10 ans.

Quand on aborde la question de la transmission, il faut prendre en compte tous les types de reprises et pas seulement le rachat (lié souvent à un départ à la retraite), même si le rachat du fonds de commerce constitue la majorité des reprises.

Les Centres de formalités des entreprises (CFE) constituent une source statistique complémentaire, en incluant outre les opérations comptabilisées par l'INSEE (rachats de fond, reprises par les conjoints, reprises par héritage, locations gérance) les reprises par absorption (puisque celles-ci donnent lieu à une modification du K bis).

Malheureusement, les CFE n'ont pas la responsabilité unique de ce type d'informations : les greffes peuvent être saisis directement et donc disposent des données en matière de reprise-transmission ; or, ces données ne sont pas exploitées par les greffes ou du moins ne le sont que partiellement.

De plus, certaines opérations sont difficiles à quantifier ou à faire apparaître distinctement dans les statistiques :

- ainsi, peut-on considérer les rachats d'actions comme des reprises ? Certes, le gérant n'est plus le même, tout comme le propriétaire et les actionnaires. Mais le K bis n'est pas modifié donc non enregistré par le CFE... C'est tout le problème évoqué précédemment des cessions partielles ;
- comment dissocier (dans les statistiques) la reprise par le conjoint du rachat du fonds de commerce ?

- le chiffre des reprises par héritage ou don est faussé par les reprises par rachat, les repreneurs directs rachetant souvent la part des autres héritiers.

2. Le repreneur

2.1. Caractéristiques générales

34 % des repreneurs viennent d'Ile-de-France. Mais la majorité des reprises concerne des entreprises de province. 83 % des repreneurs veulent quitter l'Ile-de-France, 75% sont prêts à quitter leur région et 52 % à aller au-delà de la région limitrophe de la leur. Certaines régions attirent et d'autres repoussent.

Ils peuvent avoir des liens familiaux avec le cédant : fils, neveu... ou encore avoir travaillé plusieurs années dans l'entreprise. Mais ils peuvent également être extérieurs à celle-ci.

Les motivations de la reprise sont variées :

- désir d'entreprendre pour les jeunes ;
- empathie pour le secteur d'activité (surtout chez les femmes) ;
- volonté d'investir pour les repreneurs d'entreprises moyennes.

L'expérience prouve que plus ils sont familiers du secteur, plus ils savent éviter les écueils et positionner favorablement l'entreprise sur un marché qu'ils maîtrisent. C'est pourquoi les reprises par un cadre ayant une expérience de l'entreprise ou encore déjà identifié par les salariés, sont plus assurées de réussir.

En conséquence, une stratégie concevable pour le repreneur afin d'accroître les chances de succès d'une reprise consiste à entrer tout d'abord dans l'entreprise, le plus souvent à un poste de dirigeant puis à la reprendre ensuite. Si elle est réalisable, cette stratégie est souvent plus facile à gérer que le maintien du cédant dans l'entreprise pour une période indéterminée, encore que, en théorie, les deux options ne soient pas incompatibles.

L'expérience obtenue à l'extérieur et l'acquisition d'un métier hautement qualifié dans une entreprise spécialisée ou chez un artisan sont également des atouts. La première permet d'exercer un regard critique sur le fonctionnement de l'entreprise, de proposer de nouvelles idées d'organisation par exemple ou de développer de nouveaux produits. En outre, la seconde s'impose parfois : certains métiers se transmettent en effet par l'acquisition d'un savoir-faire résultant de plusieurs années de pratique en commun et risquent de disparaître si la transmission de ces savoirs n'est pas réussie (artisanat d'art par exemple).

Les repreneurs ont certains moyens financiers. En moyenne, ils disposent de €300 000 même si la majorité a plutôt entre €150 000 et €200 000. Ce financement correspond assez bien en moyenne à la valeur des entreprises vendues en France (€1 million). Toutefois, cela ne signifie pas l'absence de problèmes ponctuels de financement.

Afin d'offrir davantage de sécurité au repreneur, la loi Dutreil sur l'initiative économique, entrée en vigueur le 6 août 2003, ouvre un droit au travail à temps partiel pour le salarié qui reprend une entreprise, pour une durée d'un an renouvelable. Pendant cette période transitoire, il conserve son obligation de loyauté vis à vis de son employeur. Si l'activité de l'entreprise reprise ne se développe pas comme il le souhaitait, le salarié repreneur peut retrouver son emploi à temps plein avec sa rémunération antérieure.

A l'autre extrême, le cadre qui abandonne son statut de salarié, souvent d'un grand groupe, reprend une petite entreprise ou une entreprise individuelle. Celle-ci ne nécessite qu'un faible capital de départ et permet de conserver en propre les biens consacrés à l'activité (véhicules, ordinateurs...). En outre, elle donne droit au régime fiscal de la micro-entreprise. Mais, les revenus tirés de l'exploitation sont soumis à l'impôt sur le revenu et, en cas de faillite, les créanciers peuvent s'emparer des biens personnels de l'entrepreneur sauf, depuis la loi Dutreil, de la résidence principale.

La motivation du repreneur pour la pérennisation et le développement de l'entreprise est essentielle. En effet, il ne s'agit pas de racheter une entreprise pour la revendre à court terme avec un profit spéculatif, éventuellement en la démembrant, mais bien plutôt d'investir, de moderniser et d'assurer ainsi la croissance de l'entreprise et le développement de l'emploi (ou son maintien).

La professionnalisation des armées s'est traduite par la création de nombreux postes à durée déterminée (4 ans pour les militaires du rang, 5 ans pour les sous-officiers) renouvelables une fois. Ces emplois recouvrent une large gamme de métiers : de bouche, informatique, électronique, de transport... Il importe de favoriser la reconversion de ces militaires qui vont réintégrer la vie civile active avant 45 ans. Une voie possible est sans doute la reprise d'entreprise dans des domaines variés. L'armée participe d'ores et déjà au processus en organisant des formations appropriées : des congés de 2 à 6 mois sont prévus. Toutefois, le plus important est sans doute de donner l'idée de créer ou de reprendre une entreprise.

2.2. Enquête de l'INSEE sur les repreneurs

Les résultats ci-dessous sont extraits de l'enquête de l'INSEE (SINE) réalisée en 2004, auprès d'un échantillon de personnes ayant déclaré, dans le cadre de la gestion du répertoire Sirène, une création ou une reprise d'entreprise. Cette enquête permet un suivi longitudinal.

L'enquête permet de distinguer les « créations pures » des « reprises ». Les résultats ci-dessous sont relatifs aux reprises.

a) Les caractéristiques individuelles des repreneurs

Les repreneurs sont, en général dans la force de l'âge : 52 % ont entre 30 et 45 ans ; 29 % plus de quarante-cinq ans et 19 % moins de trente ans. Cela est vrai quel que soit le sexe du repreneur, avec, toutefois une légère différence pour les femmes de 50 ans et plus qui sont relativement plus nombreuses (cela est peut-être dû à un phénomène de reprise lorsque le conjoint se retire ou décède) :

- deux tiers de repreneurs ont un entourage (familial ou non) entrepreneurial ;
- les repreneurs sont peu diplômés et moins que les « créateurs » : 17 % n'ont aucun diplôme, 32 % ont un certificat d'aptitude professionnelle (CAP) ou un brevet d'études professionnelles (BEP), 18 % un bac général, technologique ou professionnel et 21 % un diplôme supérieur au bac (contre 33 % pour les créateurs) ; le secteur de la construction a les créateurs et les repreneurs les moins diplômés alors que les services attirent des personnes plus diplômées ;
- près de deux tiers (64 %) des repreneurs ont une activité professionnelle. Cela est bien sûr lié à l'âge. Cette proportion, un peu plus forte que chez les créateurs, est en légère augmentation depuis 1994 ;
- les chômeurs, qui représentent en 2002 un tiers des créateurs d'entreprises, procèdent moins souvent à des reprises d'entreprise que les actifs occupés ou les inactifs : 15 % seulement des chômeurs créateurs ont créé leur entreprise par reprise alors que ce pourcentage est de 27 % pour les actifs occupés ;
- le statut professionnel est le plus souvent salarié (63 %). Peu sont indépendants (15 %) (dans le cas où le repreneur est retraité ou au chômage, il indique son statut antérieur).

b) Le projet et les conditions de son élaboration

- les principales motivations sont, avant tout, l'opportunité et le goût d'entreprendre (respectivement cités par 58 % et 54 % des repreneurs). Etre sans emploi est une motivation à peine plus fréquente que l'exemple de l'entourage (environ 18 % des repreneurs). Enfin, la volonté d'exploiter une idée nouvelle réunit 12 % des repreneurs ; on peut noter que ce pourcentage semble en croissance. Hommes et femmes ont les mêmes motivations à l'exception du goût d'entreprendre et de l'idée nouvelle moins souvent citée par les femmes alors que le fait d'être auparavant sans emploi est, au contraire, plus souvent cité (23 % des femmes contre 16 % des hommes) ;
- l'objectif poursuivi se répartit parfaitement équitablement entre « assurer son emploi » (50 %) et « développer son entreprise » ;
- dans les trois quarts des cas (72 %) c'est la première fois qu'ils reprennent une entreprise. Mais dans 5 % des cas c'est au moins la quatrième entreprise qu'ils reprennent !

- la maturation et la mise en place du projet de reprise sont, le plus souvent, réalisés seul (38 % des cas) Mais il faut noter que la deuxième modalité de mise en place du projet est « avec le conjoint » (35 %) alors que cette modalité n'est citée que par 18 % des créateurs. Dans seulement 5 % des cas c'est avec un organisme de soutien à la création d'entreprise et également 5 % avec un membre de l'entreprise précédente ;
- l'expérience professionnelle nécessaire pour développer le projet est majoritairement acquise dans des entreprises de moins de 10 salariés (53 % des cas). Les entreprises de 250 salariés et plus ne représentent que 9 % des cas (contre 13 % pour les créations) ;
- si l'entreprise est une société, le montant du capital est évidemment très variable : de moins de €200 dans 9 % des cas, à €80 000 et plus dans 25 % des cas ;
- la part des ressources personnelles dans le financement global du projet est très variable avec une prédominance des deux extrêmes : 32 % n'ont aucun apport personnel et 22 % financent 90 % au moins du projet ;
- les « reprises » ne sont aidées que dans deux cas sur dix alors que les créations pures sont aidées trois fois sur dix. Les repreneurs sans activité sont plus aidés (35 % des cas) alors que les indépendants ne le sont que très rarement (7 %) ; (cf. tableau n° 5)
- la nature des aides ou exonérations obtenues pour les entreprises varient selon le statut antérieur du nouveau chef d'entreprise ; (cf. tableau n° 6)
- plus les moyens nécessaires pour démarrer l'entreprise sont élevés, plus souvent l'entreprise est aidée (seulement 9 % des entreprises aidées si les moyens nécessaires sont inférieurs à €2 000 ; 25 % si les moyens avoisinent €40 000) à l'exception des entreprises nécessitant plus de €80 000 qui ne sont aidées que dans 18 % des cas. Les moyens nécessaires dépendent en partie du secteur d'activité ; (cf. tableau n° 7)
- dans 70 % des cas, le repreneur n'a bénéficié d'aucune formation préalable pour la réalisation de son projet. Quand il a bénéficié d'une formation, c'est le plus souvent parce que cette formation était imposée !
- les conseils les plus utiles pour le projet ont été donnés le plus souvent par l'entourage familial (36 % des cas) des conseillers professionnels (21 %) ou l'entourage professionnel (17 %). Les organismes spécialisés ne sont cités que dans 11 % des cas ! Et, surtout, 25 % des repreneurs n'ont pas pris de conseils !
- plus le repreneur est âgé, moins souvent il est formé.

2.3. Le cas particulier de la reprise par les salariés

Il ne faut pas sous-estimer la voie de la reprise par les salariés.

La transmission au personnel présente un certain nombre d'avantages :

- économique, parce que ce sont les salariés qui ont la meilleure connaissance de l'entreprise et leur implication au capital (participation, intéressement, rémunération sur le capital) peut être un facteur clef de motivation ;
- humain, parce qu'elle assure la promotion dans l'entreprise de ceux qui y travaillent.

La continuité des savoirs-faire est assurée par le groupe et le cédant transmet à des équipes, qui sont les « héritiers naturels » de l'entreprise.

Dans le cas de la transmission par transformation en coopérative de production, soit 40 entreprises par an¹⁰, deux cas de figure peuvent se présenter concernant la direction de l'entreprise : la promotion en interne de l'un des cadres dirigeant, ce qui suppose d'être à la fois un leader, un commercial et un gestionnaire ou un recrutement extérieur, qui suppose de trouver le bon profil.

Dans les deux cas, le facteur psychologique est déterminant. L'appropriation du management va supposer une préparation et un véritable accompagnement qu'assurent les réseaux fédératifs de la coopération de production.

¹⁰ Audition du 26 mai 2004 par la section des finances de M. Jean Gautier, secrétaire général de la confédération générale des SCOP et de M. Georges-Marie Leroux, PDG de l'entreprise Bouyer-Leroux.

Tableau 9 : Ventilation des créateurs par type d'aides obtenues
(en %)

Situation antérieure du créateur	Création pure				Reprise			
	Aides aux Chômeurs Créateurs ou Repreneurs d'Entreprises (ACCRE)	Encouragement au Développement d'Entreprises Nouvelles (EDEN)	Prêt à la Création d'Entreprise (PCE)	Aides ou exonérations locales ou régionales	Aides aux Chômeurs Créateurs ou Repreneurs d'Entreprises (ACCRE)	Encouragement au Développement d'Entreprises Nouvelles (EDEN)	Prêt à la Création d'Entreprise (PCE)	Aides ou exonérations locales ou régionales
Indépendant ou à son compte	61,4	21,0	21,9	22,4	57,9	19,6	15,4	25,2
Chef d'entreprise salarié, PDG, gérant minoritaire	48,4	10,2	24,1	28,1	64,8	15,2	16,0	36,0
Salarié	76,4	15,1	24,8	15,1	71,1	15,9	18,0	17,2
Etudiant ou scolaire	71,6	42,2	15,7	17,7	74,4	28,9	14,4	5,6
Sans activité professionnelle	83,0	27,9	18,1	17,1	80,5	25,0	12,8	15,5
Ensemble	76,2	19,2	22,8	16,3	72,2	18,2	16,7	17,6

Source : Enquêtes SINE 1994, 1998 et 2002

Les répondants ayant pu bénéficier de plusieurs types d'aides, le total des lignes est supérieur à 100.

Tableau 10 : Montant des moyens nécessaires pour démarrer l'entreprise en France métropolitaine, selon l'origine de la création et le secteur d'activité

	- de 2 000 €	de 2000 à - de 4 000 €	de 4 000 à - de 8 000 €	de 8 000 € à - de 16 000 €	de 16 000 € à - de 40 000 €	de 40 000 € à - de 80 000 €	80 000 € ou +	Ensemble
Création pure								
Ensemble	22,2	13,7	21,7	18,4	12,6	5,3	6,1	100,0
Industrie	12,6	11,1	22,9	20,0	17,6	6,5	9,3	100,0
Construction	21,8	16,7	26,0	21,2	10,8	2,4	1,1	100,0
Commerce	16,6	12,6	22,0	19,0	15,6	6,7	7,5	100,0
Services	27,1	13,4	19,3	16,5	10,9	5,6	7,2	
Reprise								
Ensemble	9,5	6,5	12,2	13,7	17,8	15,9	24,5	100,0
Industrie	9,1	5,7	11,2	11,4	15,6	15,1	31,9	100,0
Construction	15,1	10,8	21,8	21,7	14,0	8,9	7,7	100,0
Commerce	9,9	5,7	12,1	12,8	18,6	14,8	26,1	100,0
Services	8,7	6,6	11,3	13,7	18,1	17,5	24,1	100,0

Source : Enquêtes SINE 1994, 1998 et 2002

Tableau 11 : Formation préalable à la création d'entreprise en France métropolitaine
selon l'origine de la création et le secteur d'activité de l'entreprise

	Création pure				Reprise			
	Oui, à ma demande	Oui, parce que cette formation est imposée	Non, aucune	Ensemble	Oui, à ma demande	Oui, parce que cette formation est imposée	Non, aucune	Ensemble
Ensemble	12,0	19,5	68,6	100,0	8,4	21,9	69,8	100,0
Industrie	13,4	28,6	58,0	100,0	6,4	33,8	59,8	100,0
Construction	9,9	44,5	45,6	100,0	10,6	33,4	56,1	100,0
Commerce	11,6	9,2	79,2	100,0	9,0	21,7	69,3	100,0
Services	12,9	12,0	75,1	100,0	8,3	18,6	73,2	100,0

Source : Enquêtes SINE 1994, 1998 et 2002

B - AJUSTEMENT DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE

Contrairement à la création, la reprise d'entreprise met en jeu deux protagonistes. Les caractéristiques du cédant et du repreneur sont très différenciées. Il n'y a donc pas au départ adéquation facile et rapide entre les deux acteurs du marché. Or, les caractéristiques du marché et des principaux acteurs ne permettent pas à l'ajustement de s'opérer de façon optimale. On peut ainsi relever une série de freins à la transmission d'entreprise :

1. Le manque de préparation des protagonistes

Pour le cédant, transmettre son entreprise est souvent un acte psychologiquement lourd (cf. supra). En conséquence, il importe d'autant plus de sensibiliser les dirigeants, notamment les plus âgés de manière à les convaincre de préparer, plusieurs années à l'avance, ce moment difficile.

Or, on constate une grande impréparation des cédants, qui s'ajoute aux freins existants.

Se donner le temps de transmettre, c'est aussi préparer l'entreprise en interne : sensibilisation et information des salariés, choix d'un repreneur potentiel déjà introduit dans l'entreprise, transformation éventuelle du statut juridique, étude de la possibilité et mise en œuvre d'une reprise par les salariés...

Le cédant doit aussi s'informer afin de mieux maîtriser les différentes étapes conduisant à une reprise réussie.

Enfin, dans le cas d'entreprises en difficulté, les réticences à laisser percevoir cette situation retardent souvent la démarche du cédant jusqu'au point où la reprise devient très délicate voire irréalisable.

2. L'opacité et l'inefficacité du marché

Il apparaît clairement que le marché de la transmission des entreprises de petite taille en France doit être élargi si l'on considère le nombre important de cessations d'activité qui auront lieu dans les prochaines années, compte tenu notamment des caractéristiques démographiques des dirigeants.

De plus, il est peu transparent du fait de son inorganisation. Ainsi, le repreneur est souvent perdu dans le maquis des acteurs disponibles, il n'identifie pas toujours correctement l'interlocuteur idoine pour lui fournir le renseignement dont il a besoin, les sites Internet des intermédiaires ne sont pas toujours interconnectés... En outre, des contraintes de confidentialité accompagnent certaines transactions et ne permettent donc pas une vision complète des entreprises à reprendre.

3. Le manque de professionnalisme des acteurs

Le marché est peu professionnel car, si de multiples intermédiaires peuvent y proposer leurs services, il existe toutefois peu de professions spécialisées reconnues, prenant en charge la totalité du processus. Le dirigeant se trouve par conséquent le plus souvent très seul lorsqu'il décide de céder son entreprise, ses interlocuteurs les plus proches et permanents étant sans doute son expert-comptable et son banquier.

4. L'évaluation de l'entreprise

L'évaluation d'une entreprise est toujours délicate à opérer. Le dirigeant hésite souvent à en parler autour de lui. Son interlocuteur le plus naturel et le plus permanent est l'expert comptable mais celui-ci peut être un peu juge et partie. Certes, *ex post*, la valeur de l'entreprise est le prix sur lequel s'accorderont cédant et repreneur. Il n'en reste pas moins que disposer d'outils pour tenter d'approcher ce prix (avec des marges de négociation naturellement) serait très utile pour les cédants potentiels.

Certains modèles d'évaluation de l'entreprise sont proposés par des cabinets de conseil ou des experts comptables. Ils constituent une aide bienvenue pour approcher la notion de valeur de l'entreprise et éviter des erreurs d'estimation qui excèdent de beaucoup l'inévitable imprécision autour du prix de négociation. Le plus souvent, l'entrepreneur retient des critères non objectifs qui aboutissent à une sur-évaluation de son entreprise (certains sur-évaluent leur entreprise de 2 à 3 fois !). Il reste cependant que ces modèles demeurent des outils privés, non partagés et non validés par l'ensemble des intermédiaires.

De plus, une évaluation, même partagée entre cédants et repreneurs, peut être remise en cause par les services fiscaux bien des années après, ce qui pose de réels problèmes notamment lorsqu'il s'agit de transmissions familiales. Un palliatif est apporté par le rescrit (par lequel l'administration, interrogée par le contribuable, donne son accord à une évaluation et s'interdit par là même de la remettre en cause) ; encore faudrait-il mieux informer les acteurs de ce dispositif et en faciliter l'utilisation.

Dans le cas où un tiers participe déjà au capital, on peut penser qu'une valorisation est déjà disponible. C'est particulièrement le cas pour les entreprises moyennes.

5. La fiscalité ressentie comme une difficulté

Très souvent, les cédants, voire les repreneurs, citent la fiscalité comme un obstacle à la transmission d'entreprise, même si des allègements ont été opérés dans les années récentes. Ainsi, la loi Dutreil a exonéré les plus values de cession jusqu'à 250 K€ du CA pour le commerce et l'agriculture et 90 K€ pour les services (contre 26 %) ce qui concerne 85 % des transmissions. De plus, les droits de mutation pour les donations aux salariés, dans la limite de 300 K€ de

valeur des actifs cédés, ont été également exonérés ; une réduction d'impôt de 25 % des intérêts, dans la limite de 20 K€ pour un couple, en vue de reprise de parts sociales ou d'actions non cotées a été accordée.

Dans le projet de loi de finances pour 2005, un abattement significatif sur le montant de toutes les successions est envisagé ; il s'appliquera bien évidemment aussi aux cas de transmissions.

Cependant, beaucoup admettent que la fiscalité n'est pas le frein absolument essentiel.

Il reste que des aménagements seraient sans doute possibles (par exemple en termes de mode de calcul) sans entraîner un coût fiscal excessif.

En outre, des coûts additionnels sont souvent assimilés à la fiscalité (droits de différentes natures) ; un allègement de certaines formalités permettrait également de réduire ces coûts.

6. Les déséquilibres territoriaux et sectoriels

Ainsi que le montre le panorama dressé dans la première partie de ce rapport, il existe d'importants déséquilibres sectoriels et géographiques entre offreurs et demandeurs à la reprise d'entreprise. Une meilleure information au plan national pourrait fluidifier le marché, les repreneurs s'avérant assez mobiles.

Certains secteurs se caractérisent par un grand nombre d'entreprises en difficulté. Il faut admettre que certaines entreprises ne pourront pas être reprises parce qu'elles ne sont pas économiquement viables (produit inadapté, coûts excessifs de production...). En revanche, certaines entreprises peuvent survivre si la reprise s'accompagne d'une meilleure adaptation au marché ou d'un changement d'organisation.

Il semble plus difficile de favoriser le rapprochement entre une offre et une demande très différentes géographiquement.

Un cas particulier mérite toutefois d'être examiné en raison notamment de son caractère démonstratif. En 1996, des mesures en faveur de la création d'entreprises ont été prises dans le cadre des zones franches, aires géographiques strictement limitées à des quartiers sensibles. Cette initiative sortait du cadre social habituel et comportait un volet économique significatif. Malgré l'imprécision des statistiques, il semble qu'environ 20 000 entreprises aient été créées par des personnes à la recherche d'un emploi principalement, dans les secteurs des services, de la restauration, des transports... Des exonérations et des aides diverses étaient prévues pour 5 ans. Actuellement, ces entreprises paraissent particulièrement fragiles car elles n'ont pas bénéficié d'une stratégie de développement. Aucun relais n'est prévu alors que, pour beaucoup, la période aidée va s'achever et les créateurs ou repreneurs n'ont bénéficié d'aucun accompagnement. Les créateurs qui résistent éprouvent des difficultés et un sentiment d'isolement.

7. Des financements parfois difficiles à obtenir

Le financement de la transmission reste souvent un obstacle à la réalisation de l'opération.

Si les projets de reprise bien préparés, munis d'un plan d'action cohérent et mobilisateur et portés par une personne ou une équipe qui a su convaincre de son savoir-faire, ont peu de difficultés à obtenir des crédits aujourd'hui, il n'en reste pas moins aussi qu'aux deux bouts de la chaîne, des obstacles demeurent :

- les petits projets (achat d'un fond de commerce, reprise d'une petite société de service...) qui ont pourtant pour ambition la pérennité de l'activité et de l'emploi qu'elle engendre, ont, faute de perspective de rentabilité accrue, de réelles difficultés à trouver les financements nécessaires. Il est à noter que, dans ce schéma, les femmes rencontrent des obstacles encore plus importants ;
- pour les projets de reprise de plus grande taille, pour lesquels les tours de table financiers sont souvent difficiles à constituer, la rentabilité attendue par les financeurs, dans des délais relativement brefs, entraînent des ponctions importantes sur les résultats de l'entreprise, ponctions qui peuvent compromettre la réussite de l'opération de transmission.

8. En guise de conclusion

Le tableau ci-après fait apparaître les facteurs positifs et les principaux obstacles à la transmission d'entreprise.

Tableau 12 : Les critères de réussite d'une transmission d'entreprise

Critères	Situation positive	Situation négative
Âge du propriétaire précédent	Entre 50 et 60 ans	Plus de 65 ans
Raisons de la transmission	Succession préparée	Situation économique, santé, décès
Régime de retraite	Indépendant de l'entreprise	Basé exclusivement sur le bénéfice commercial
Stratégie à long terme de l'entreprise	Une stratégie pertinente et un positionnement sur le marché ont été définis	Aucune stratégie définie
Premières préoccupations	Entre 5 et 10 ans avant	Moins de 3 ans avant
Planification précise	Entre 2 et 5 ans avant	Moins d'1 an avant
Recherche du successeur	Utilisation de tous les modes de communication, recherche au-delà de la région	Seulement à proximité, avec un seul moyen
Investissements pour l'avenir	Investissements dans bâtiments, machines, équipements, nouveaux marchés	Les dernières années, seulement les investissements de remplacement indispensables
Qualification de personnel	Orientée vers l'avenir	Qualifié pour le travail actuel
Sources d'information	Plusieurs conseillers, séminaires	Conseiller fiscal seulement
Personnalité du successeur	Celui qui convient le mieux est sélectionné	Le successeur doit venir de la famille
Critères pour choisir le successeur	En fonction d'autant de critères objectifs que possible	Impression personnelle seulement
Qualification du successeur	Formation complémentaire, surtout en droit et microéconomie	Formation classique dans le secteur d'activité
Expérience professionnelle du successeur	Dans plusieurs entreprises, dont certaines à l'étranger	Dans une seule entreprise
Aide pour déterminer la valeur de l'entreprise	Plusieurs organismes	Un seul organisme
Connaissance des facteurs influant sur la valeur de l'entreprise	Connaissances pertinentes disponibles	Aucune
Marge de réduction du prix	Définie	Indéfinie
Type de transmission	Aucune détermination sur un type particulier	Détermination sur un type particulier
Grande importance des aspects fiscaux	Non	Oui
Type de paiement	Autres types de paiement possibles (échelonnement, rentes)	Seulement un versement unique possible
Informations sur la transmission	Travail complet de relations publiques	Seulement aux parties directement impliquées
Travail avec le successeur	Sur plusieurs mois	Seulement sur une courte période
Assistance pendant le processus de transmission	Plusieurs organismes	Un seul organisme (conseiller fiscal, par ex.)
Contacts avec le repreneur après la transmission	Sporadiques, voire réguliers	Aucun contact
Vie quotidienne après la transmission	Travail bénévole, travail dans l'entreprise, conseil	Vie privée uniquement
Interférence dans le travail du successeur	Aide, sans interférence	Interférence

Source : Commission européenne (DG Entreprises)

C - LE RÔLE DES INTERMÉDIAIRES PUBLICS ET PRIVÉS

D'après M. André Marcon, président de CCI-Entreprendre en France, auditionné par la section, un tiers des entreprises se reprennent seules, un tiers disparaissent faute de perspectives, il reste donc un tiers des cas pour lesquels l'intervention d'intermédiaires peut s'avérer utile (cf. supra). Ce dernier tiers constitue donc par conséquent le véritable marché sur lequel une action efficace doit être entreprise.

Différents intermédiaires peuvent actuellement apporter leur concours lors d'une transmission d'entreprise. Ils sont nombreux et de nature différente, publics ou privés. Certains agissent de manière ponctuelle et spécialisée, d'autres peuvent être présents tout au long du processus, notamment : les notaires, les agents immobiliers, les avocats, les experts-comptables, les banques, les administrateurs judiciaires, les organisations consulaires ou les intermédiaires en cession/acquisition.

Encadré 2 : Intermédiaires concernés par la transmission d'entreprise

Intermédiaires concernés par la transmission d'entreprise	
Organisations politiques et administratives	Préfecture collectivités territoriales (région, département, commune ou EPCI) DRIRE, Mission pour la création d'entreprise (MRCE)
Organisations économiques	chambres consulaires organisations patronales fédérations professionnelles clubs de repreneurs d'affaires (CRA) clubs et réseaux d'entreprise
Etablissements d'enseignement	rectorat d'académie établissements d'enseignement supérieur (grandes écoles dont celles de commerce, universités) CFA
Experts et conseils	experts comptables notaires banques avocats cabinets d'affaires

Les collectivités territoriales peuvent participer au financement des reprises d'entreprises. Les lois de décentralisation ont d'ailleurs conféré expressément la compétence économique aux régions. Toutefois, la gestion directe par les collectivités territoriales des aides aux entreprises engendre le risque de créer de multiples échelons et de brouiller la lisibilité des systèmes. C'est pourquoi, il est préférable d'associer collectivités territoriales et partenaires économiques dans des actions communes, la collectivité restant décisionnaire mais déléguant aux intermédiaires, qui ont le savoir-faire requis, la mise en œuvre des projets.

Le rôle des chambres consulaires, très impliquées dans la vie des entreprises, est à cet égard central dans la mesure où les acteurs publics (Etat, collectivités locales...) leur confèrent souvent des délégations pour organiser la formation, l'attribution des aides et toutes actions utiles.

Elles sont souvent « l'adresse principale » des porteurs de projets, qu'ils soient créateurs ou repreneurs.

C'est le cas, par exemple, du récent accord entre la région Ile-de-France et la chambre régionale de commerce et d'industrie intervenant au nom des CCI locales et qui porte sur trois objectifs :

- le développement de la culture d'entreprise ;
- l'amélioration de l'information ;
- la formation et l'accompagnement des porteurs de projets (créateurs et repreneurs).

De telles démarches permettent à la collectivité territoriale de rester décisionnaire et de déléguer aux intermédiaires, qui ont le savoir-faire requis, la mise en œuvre des actions contractualisées.

Encadré 3 : Le rôle du réseau CCI - Entreprendre en France

Les chambres de commerce et d'industrie ont institué un réseau « Entreprendre en France » qui mène un certain nombre d'actions, souvent en partenariat avec d'autres acteurs (notamment les experts comptables), en faveur de la reprise d'entreprises.

Les CCI locales constituent « l'adresse principale » pour l'acte d'entreprendre. Elles ont accueilli 150 000 porteurs de projet en 2002 et 264 000 en 2003.

- des espaces dédiés sont mis à la disposition des intéressés dans lesquels ils ont un accès gratuit à un grand nombre de banques de données informatisées ;
- des consultants spécialisés sont à la disposition des demandeurs ;
- des formations spécifiques à la transmission ont été mises en place (notamment « cinq jours pour entreprendre »).

Un label qualité, conforme à la charte du CNCE (conseil national pour la création d'entreprise) a été instauré et une action d'harmonisation des pratiques au sein du réseau CCI a été engagée.

Encadré 4 : Le rôle du réseau des chambres de métiers

La création et la reprise d'entreprises sont au cœur de l'activité des chambres de Métiers.

La chambre de Métiers est un passage obligé pour entrer dans l'Artisanat (stage obligatoire de préparation à l'installation, -SPI-, et tenue du répertoire des métiers –CFE-RM-).

Elles ont accueilli, en 2003, 300 000 porteurs de projets et organisé plus de 60 000 stages de formation.

- Un référentiel « dispositif/accompagnement des créateurs repreneurs d'entreprise artisanale » a été créé et soumis à la certification de l'AFAQ. Il propose un certain nombre d'actions (accueil, réunions d'information, formation, entretiens...) en affichant des engagements précis tant au niveau de la disponibilité et de l'efficacité de l'accueil, de la fourniture d'information claire que de la mise à disposition d'équipes compétentes.

Les artisans ont créé il y a quelques années un contrat installation-formation artisanale (CIFA) destiné aux demandeurs d'emploi souhaitant créer ou reprendre une entreprise artisanale. Ceux-ci s'engageaient à s'installer 6 mois après la fin de leur stage. Ce dispositif a disparu en 1996 au profit de crédits destinés aux chômeurs de longue durée.

Cette formule, très efficace, offrait un bilan personnel et professionnel, une formation de 1 000 heures maximum rémunérée, un stage d'application auprès d'artisans (souvent le cédant) et une couverture sociale complète. Le coût moyen ressortait à €3 800 par emploi maintenu ou créé de façon pérenne. Certaines chambres de Métiers ont maintenu ce dispositif en combinant diverses formules juridiques mais ce montage est complexe et aléatoire.

Il se complète en outre d'un volet « cédant » qui mériterait d'être lui aussi systématisé (formation du cédant au diagnostic de son entreprise quelques années avant la cession par exemple).

Encadré 5 : Le rôle des experts-comptables

De l'établissement des comptes annuels au conseil en matière de gestion, de droit des affaires, de droit fiscal, l'expert-comptable est le conseil permanent du chef d'entreprise. Il apporte également une réponse ponctuelle et adaptée aux différents événements de la vie de l'entreprise et intervient notamment au moment de la transmission.

De par les conseils qu'il prodigue à l'entreprise, que ce soit au niveau des projets d'investissement, du contrôle des différents tableaux de bords ou en matière de gestion financière et de fiscalité, l'expert-comptable est particulièrement averti de l'état général de l'entreprise à la veille de la transmission. C'est pourquoi, sa vision étant claire, il peut aider à l'évaluation de l'entreprise dans le cadre de cessions, transmissions, successions, donations. Il peut conseiller une forme juridique plutôt qu'une autre, assister le cédant dans les formalités à mener, préparer l'opération de transmission.

L'ordre des experts-comptables a mis à disposition des chefs d'entreprise un portail Internet détaillé qui les oriente et les conseille. Ce site est un descriptif de leur profession mais comporte aussi une bourse d'opportunités par laquelle les repreneurs peuvent consulter des offres de reprises gratuitement. Ce site renvoie également à d'autres sites utiles à la création et à la reprise d'entreprise, à la prévention de leurs difficultés, à leur évaluation. Il propose également un éventail de textes juridiques et des réflexions d'ordre général que ces textes inspirent.

A noter, parmi les sites conseillés, celui d'Entreprise-Evaluation.com qui est une base documentaire composée de fichiers pratiques téléchargeables sur l'évaluation de l'entreprise réalisée en partenariat avec des compagnies de conseils et experts financiers, ainsi que des avocats. Ce site propose différentes méthodes d'évaluation à appliquer aux PME et dresse aussi la liste des étapes à franchir tant pour le cédant que pour le repreneur. Ces fiches identifient les points les plus importants à examiner et suggèrent des solutions adaptées à chaque particularité. Il offre aussi une description du panel des modalités juridiques de la transmission et illustre, par des dossiers et revues de presse, des exemples types pour guider les candidats à la reprise. Il informe enfin des différents événements organisés autour de cette thématique.

Encadré 6 : Le réseau des SCOP

SCOP Entreprises constitue un réseau d'experts en transmission de PME-PMI aux salariés.

- le sur-mesure : chaque cas de transmission est un cas particulier. L'expérience des consultants de SCOP Entreprises leur permet de trouver la solution adaptée à chaque nouvelle situation ;
- les outils financiers : le réseau dispose d'une palette d'outils financiers : prêts personnels, capital-risque, cautions, garanties...) permettant d'assurer la cession aux salariés dans de bonnes conditions leur apportant en outre si nécessaire les compléments de financements ;
- le savoir-faire juridique : spécialistes du droit des SCOP et familiers des entreprises dirigées par leurs salariés, les consultants de SCOP Entreprises apportent leur savoir-faire pour déterminer les règles de répartition des pouvoirs et de résultat appropriées à la situation de l'entreprise ;
- l'accompagnement : ces experts apportent plus que du conseil, ils accompagnent l'entreprise, le cédant et les repreneurs avant, pendant et après l'opération de transmission, puis tout au long de la vie de l'entreprise adhérente.

En Rhône-Alpes, l'union régionale travaille avec la communauté urbaine de Lyon pour procéder à l'ingénierie et à la collecte d'expériences. En Poitou-Charentes, l'union régionale a mis en place Transcop, un outil permettant de présenter aux sociétés l'ensemble du processus de transmission. Grâce à une convention avec le Conseil régional et les chambres consulaires, l'union régionale peut effectuer des diagnostics dans les entreprises classiques qui seraient à céder.

Le rôle des différents intermédiaires requiert, pour être pratique, une analyse selon les principales phases de la transmission d'entreprise à savoir :

- sensibilisation, information, communication ;
- formation ;
- rapprochement cédants / repreneurs ;
- accompagnement.

1. Action de sensibilisation et d'information

Les actions de sensibilisation et d'information peuvent être mises en œuvre par tous les intermédiaires, être générales ou spécifiques à certains thèmes. En tout état de cause, elles doivent permettre une culture de la transmission tout au long de la vie de l'entreprise et pas seulement au moment où la question se pose en raison de l'âge des dirigeants.

Beaucoup d'acteurs de la transmission mènent déjà de nombreuses actions mais celles-ci sont souvent localisées sur un territoire ou ciblées sur un secteur d'activité. Citons par exemple les actions menées par les chambres de métiers et les organisations professionnelles en faveur de la boulangerie ou, localement, de la boucherie où existe une coopération entre intermédiaires ou encore une expérience transfrontalière initiée par des chambres de commerce et d'industrie française et belge.

Encadré 7 : Dynamisation du métier de boulanger : le rôle des chambres de métiers et des organisations professionnelles

A partir de 1983-85, une politique nationale a été mise en place suite à un constat effectué lors des Etats généraux de la boulangerie. Il y était apparu que la baisse régulière de la consommation de pain depuis le début du siècle, la création de réseaux de boulangeries industrielles et enfin l'ouverture de rayons boulangerie dans la grande distribution pouvaient mettre en péril la rentabilité de nombre de boulangeries. Ces éléments amenaient une fragilisation des artisans boulangers traditionnels et à terme, leur disparition.

C'est la raison pour laquelle la Confédération nationale de la boulangerie a impulsé la création de pains spéciaux pour répondre à la demande tout en apportant une valeur ajoutée aux produits vendus par les artisans boulangers.

Pour la mise en œuvre de ces innovations, l'Institut national de la boulangerie et le réseau des chambres de métiers ont organisé des formations adaptées aux niveaux national et local.

Parallèlement, aux réseaux de franchise de meunerie qui se sont créés, la profession a obtenu la création d'un label « pain de tradition » qui constitue une garantie pour le consommateur.

L'ensemble de ces opérations a permis à la profession de résister à l'érosion de son chiffre d'affaires et aujourd'hui, elle regagne des parts de marché sur la vente du pain.

Depuis une quinzaine d'années, les chambres de métiers ont créé des services « reprise et transmission d'entreprise » qui leur permettent d'évaluer la valeur d'un fond, d'en juger la qualité des équipements par rapport aux règles de la profession (sécurité et hygiène), notamment à travers une étude du centre local d'action qualité et ensuite de transmettre cette fiche d'entreprise à des réseaux régionaux ou national par le biais de l'APCM et de la Bourse nationale des opportunités artisanales. Ces services fonctionnent bien et permettent ainsi le maintien de boulangeries situées dans l'arrière-pays. Ces réseaux sont renforcés par les contacts propres des organisations professionnelles. On peut considérer que la moitié des ventes de boulangerie se réalisent par ce biais.

Compte-tenu des coûts relativement importants d'achat d'une boulangerie, la profession est fortement impliquée dans les mécanismes de crédit pour aider les acheteurs. Ainsi, deux sociétés de caution mutuelles sont fortement implantées dans l'artisanat.

Encadré 8 : Une expérience locale de coopération entre intermédiaires : le cas de la boucherie en Nord-Pas-de-Calais

Dans la région Nord-Pas-de-Calais, un boucher sur deux sera concerné par la reprise de son activité dans les 10 prochaines années.

Préoccupés par cette situation, la chambre régionale de métiers, les chambres de métiers du Nord et du Pas-de-Calais, la Confédération de l'alimentation en détail et les syndicats départementaux de la boucherie du Nord et du Pas-de-Calais, soutenus par l'Etat et le Conseil régional, ont conçu un plan d'assistance à la transmission d'entreprise. Ce dispositif pilote vise à former de nouveaux bouchers et enrayer la disparition de ces entreprises artisanales (3 000 disparitions de 1996 à 1999 en France).

Une enquête nationale a été menée en 2000 afin d'identifier les caractéristiques de l'artisan boucher et les tendances de consommation. Cette enquête a été déclinée dans le Nord-Pas-de-Calais en 2003.

Compte-tenu des résultats obtenus, un programme concerté d'assistance à la transmission de ces entreprises a été établi. Ce programme s'appuie sur les structures et les aides existantes, en fédérant tous les partenaires.

Après 21 mois d'activité, ce programme se solde par 37 reprises effectives ou en cours, tandis que 48 repreneurs potentiels et 40 cédants sont suivis et 36 diagnostics d'entreprise ont été réalisés. 11 réunions de sensibilisation et d'information ont été organisées, avec la participation de 122 professionnels.

Encadré 9 : Expérience transfrontalière dans les Ardennes

La **CCI du Luxembourg belge** (Libramont), chef de file, la **CCI de la Province de Namur** et la **CCI des Ardennes** ont mis en place une sorte de guichet unique **transfrontalier** destiné à accompagner les PME dans leur stratégie de transmission et de développement par croissance externe.

Les CCI partagent ainsi **une banque de données** et leurs expériences respectives.

Elles ont engagé une concertation permanente avec des partenaires associés : **CCI du Hainaut occidental**, union des classes moyennes du Hainaut, DEVECOM, le bureau économique de la province de Namur, Idelux et le CRA des Ardennes.

Compte tenu de la continuité géographique des problématiques économiques assez proches, voir des mentalités, l'idée a été de stimuler toujours plus de rapprochements et d'élargir l'horizon des recherches tant pour les cédants que pour les repreneurs, qu'ils soient français ou belges. Expérimenté d'abord dans le cadre d'Intereg II, cette action a été validée par les instances européennes qui ont reconduit leurs financements dans Intereg III. Les collectivités locales soutiennent aussi cette action.

D'autres actions de sensibilisation ont une portée plus générale.

C'est ainsi que les chambres de commerce et d'industrie ont renouvelé cette année une opération lancée l'an dernier « L'entreprise à portée de tous » en ciblant sur la thématique de la transmission.

Il est à noter le rôle important que mène l'APCE - Agence pour la création d'entreprises - en faveur de la création et de la transmission d'entreprise. On peut toutefois regretter que les actions en faveur de la création soient beaucoup plus nombreuses que celles en faveur de la transmission.

Encadré 10 : Rôle de l'Agence pour la création d'entreprises (APCE)

L'APCE, créée en 1979 sous forme d'association de type loi 1901, de droit privé, sous la tutelle du ministère de l'industrie, est devenue en 1997 l'agence pour la création d'entreprises.

Elle a pour objet de promouvoir la création mais aussi la transmission d'entreprises, d'améliorer l'environnement des créateurs et de diffuser l'esprit d'entreprise.

Elle adapte ses activités pour trois types de public :

- les pouvoirs publics, pour lesquels elle est un observatoire national et une force de proposition ;
- les intermédiaires pour lesquels elle met à disposition des méthodologies et des outils ;
- les créateurs et repreneurs pour lesquels elle conçoit des ouvrages méthodologiques, propose des adresses et des informations leur permettant de structurer leurs projets au mieux.

Le site internet de l'APCE, informatif et ergonomique, est un site très consulté.

2. Formation à la transmission d'entreprise

La formation doit être adaptée soit au cédant, soit au repreneur et le cas échéant au secteur d'activité. De nombreuses actions, souvent originales, sont menées sur tout le territoire. La formation peut être générale, adaptée au contexte local, intégrée dans l'enseignement supérieur ou spécifique.

Outre les actions de formations générales dispensées dans les universités, les instituts d'administration des entreprises et les écoles supérieures de commerce, de nombreux modules de formation à la création ou à la reprise d'entreprise sont mis en place localement et proposés aux porteurs de projets. C'est ainsi que l'on peut citer l'école des projets instituée en Poitou-Charentes, les stages de cinq jours organisés par le CEFAC (Centre d'études et de formation des assistants techniques du commerce, des services et du tourisme) ou les formations dispensées par le réseau des écoles de managers (cf. encadré ci-après).

Encadré 11 : L'école des managers de Beauvais

Dans le cadre de ce rapport, le Conseil économique et social a effectué une visite de travail à l'école des managers de Beauvais (il existe 16 écoles de même type sur le territoire métropolitain, réseau animé par l'Assemblée des CCI, qui ont formé plus de 1 000 repreneurs depuis 1987).

Dans cette école, sont présents de nombreux fils de chefs d'entreprise, qui ont pour la plupart déjà une formation technique mais souhaitent, en quelques mois, se familiariser avec la direction d'une entreprise et les problèmes de transmission. Pour l'essentiel, les participants sont des repreneurs.

L'objectif de l'école est de préparer le futur repreneur à son nouveau métier de chef d'entreprise et de faire de la transmission une occasion de développement de l'entreprise.

Les participants sont invités à travailler sur le cas concret de leur propre projet. Pour autant, ils travaillent en groupe, échangent leurs expériences et apprennent à se connaître (moyen efficace de remédier à la solitude du chef d'entreprise mentionnée supra). Cet échange a paru suffisamment bénéfique aux participants pour qu'ils éprouvent le besoin de créer entre eux un club de managers destiné à prolonger les liens créés à l'école.

Les professeurs sont issus de divers corps de métiers, y compris le secteur bancaire et peuvent aider les participants dans de multiples domaines, par exemple pour construire leur « *business plan* ».

Le programme de l'école dure environ 70 jours étalés sur 12 mois. La première phase dure 8 semaines à temps partiel (2 jours par semaine) pour faire l'état des lieux de l'entreprise et, avec l'assistance d'experts, mettre en place un plan de formation complémentaire.

Durant la première phase, l'acquisition des connaissances (28 jours répartis sur 4 mois) s'articule autour de 5 pôles et visent à intégrer la culture de base du chef d'entreprise :

- stratégie d'entreprise et politique générale ;
- gestion financière et contrôle de gestion ;
- marketing et action commerciale ;
- management, organisation et communication ;
- juridique et responsabilités du dirigeant.

La deuxième phase consiste à réaliser un auto-diagnostic de l'entreprise (8 jours répartis sur 2 mois) :

- accéder à une vision globale et objective de son entreprise ;
- identifier ses forces et faiblesses, les risques et opportunités pour l'avenir ;
- définir les facteurs clefs de réussite et construire un plan d'action.

La phase finale (répartie sur 5 mois) permet l'élaboration d'un plan d'action et sa mise en œuvre dans l'entreprise.

Pendant la formation, chaque participant continue à assurer ses fonctions dans l'entreprise, l'alternance permettant une application immédiate sur le terrain. L'accompagnement est sur mesure, chaque participant ayant pour sujet sa propre entreprise. Les consultants sont des praticiens, spécialistes de leurs domaines d'intervention et une dynamique de groupe enrichit l'ensemble.

Cette école est financée par des contributions des entreprises, des organismes collecteurs de formation et par des collectivités locales.

Encadré 12 : Les actions de formation des chambres de métiers

Depuis la loi de 1982, qui a rendu obligatoire le stage de préparation à l'installation (SPI) de 30 h minimum, les chambres de Métiers ont acquis une large expérience et ont développé autour du SPI un ensemble de prestations complémentaires qui sont organisées dans des dispositifs d'accompagnement des créateurs et repreneurs d'entreprises artisanales.

Ces dispositifs permettent d'assurer une préparation complète à l'installation et de programmer des parcours individualisés.

Ils sont généralement structurés de la manière suivante :

- Accueil orientation : réponse aux premières questions et présentation de l'offre de service
- Réunion d'information et ou entretien individuel : informations sur la démarche de création reprise et sensibilisation aux besoins de formation
- Formation (SPI ou formation 120 h à 300 h) : travail sur le projet de création ou de reprise
- Conseil individuel : travail et approfondissement sur un aspect du projet (exemple chiffrage du projet)
- CFE : assistance aux formalités d'immatriculation
- Suivi des entreprises nouvelles : appui au lancement et suivi individuel des nouveaux chefs d'entreprise sur une durée de 1 à 3 ans.

La configuration des dispositifs varie selon les chambres de Métiers : plus les flux de candidats à l'installation sont importants plus les actions collectives sont privilégiées.

La finalité des dispositifs d'accompagnement est de favoriser la pérennité des entreprises nouvelles ou reprises.

Pour le futur artisan il s'agit de devenir chef d'entreprise artisanale, ce qui sous entend :

- Une connaissance du fonctionnement et de l'environnement de l'entreprise
- Une aptitude à prendre des décisions

Toutes ces actions qui visent à une préparation des acteurs à la transmission et plus généralement à la gestion d'entreprises restent néanmoins insuffisamment connues, reconnues et valorisées par le public. Tous les contacts que nous avons eus lors de l'élaboration de ce rapport ont révélé le manque de culture générale sur l'entreprise de nos concitoyens et soulignent la nécessité d'aborder ces questions durant le parcours scolaire.

3. Le rapprochement entre cédants et repreneurs

Dans un certain nombre de cas, les intermédiaires sont indispensables à la réalisation de la transmission. D'ailleurs, même dans le cas de transmissions faciles, la présence des intermédiaires peut être utile dans la mesure où ils assurent un suivi du processus.

La mise en relation entre cédants et repreneurs prend plusieurs formes (documents de communication papier, bourses internet, rapprochements face à face organisés...) tenant compte des spécificités des secteurs d'activité.

Cette mise en relation s'appuie de plus en plus souvent sur des regroupements d'intermédiaires comme l'illustrent les exemples ci-après.

Encadré 13 : Transcommerce-transartisanat

Le réseau inter-régional de la transmission des entreprises artisanales, commerciales et hôtelières



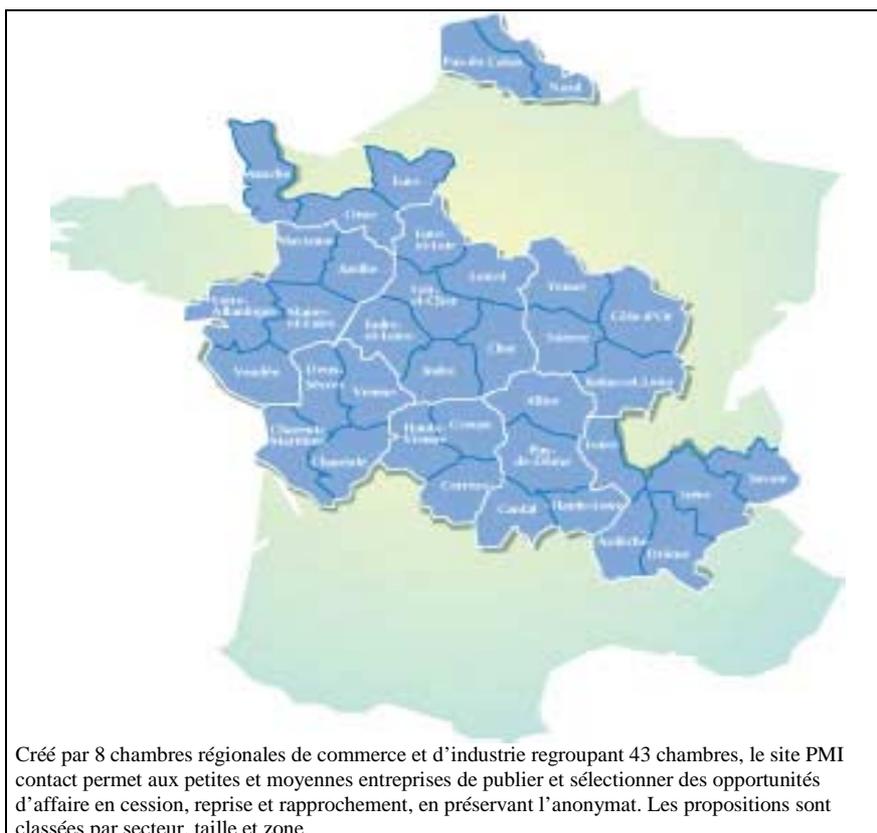
84 Chambres de commerce et d'industrie et les Chambres de métiers de 9 régions interviennent dans toutes les phases de la transmission/reprise d'une affaire :

- sensibilisation et accompagnement des cédants et des repreneurs ;
- aide à la détermination d'un juste prix permettant une transmission plus rapide et plus sûre des fonds de commerce ;
- promotion des offres de vente.

Pour mieux cerner le marché de la transmission et afin d'offrir aux cédants et aux repreneurs les conseils de spécialistes, les chambres consulaires travaillent avec des partenaires incontournables dans le domaine de la transmission d'entreprises : notaires, agents immobiliers, experts comptables...

Description de l'action	
Résultats	23 500 affaires à céder ont été enregistrées 8 500 affaires ont été vendues + de 1 700 repreneurs ont été recensés en 2003 36 % des affaires mises en vente ont trouvé un repreneur
Outils mis en oeuvre	« label cci.fr » / Supports de promotion des offres : site Internet www.transcommerce.com et journal mensuel d'annonces ; Outils d'aide à la transmission : diagnostic et évaluation d'entreprise, 2 guides (un pour les cédants et un pour les repreneurs) ; Utilisation d'une application informatique commune permettant de gérer les différentes bases de données Intranet accessible aux partenaires et correspondants CCI(observatoire des prix de vente...)
Cible(s)	Créateurs/repreneurs d'entreprise
Partenaire(s)	C(R)CI, Chambres des métiers, Conseil régional, Notaires, Agents immobiliers

Encadré 14 : PMI contact



Source : chambre de commerce et d'industrie

Encadré 15 : Bourse des nouvelles opportunités artisanales

Le site www.bnoa.net mis en place par l'APCM rassemble :

- 19 régions et 58 départements ;
- 3 000 annonces à consulter ;
- 1 000 annonces chaque année ;
- 10 000 consultations par mois ;

33 % des contacts « repreneur » arrivent dans les chambres de métiers grâce à la BNAO. Ce site est référencé sur les principaux moteurs de recherche et propose des liens avec de nombreux sites nationaux.

Le portail www.cci.fr, qui est le portail commun des CCI au service des entreprises a labellisé le site « transcommerce-transartisanat » comme site de référence en matière de transmission d'entreprises.

3.1. Supports papier :

Les bulletins ou journaux d'annonces sont de périodicité mensuelle à trimestrielle et peuvent être généraux ou ciblés sur les secteurs d'activité ou sur les repreneurs.

3.2. Supports internet

Les supports Internet se sont beaucoup développés depuis quelques années et on trouve sur de nombreux sites des chambres consulaires, de l'ordre des experts-comptables, de certaines collectivités locales, de la Banque de développement des petites et moyennes entreprises (BDPME), des bourses d'opportunités qui sont le plus souvent des sélections régionales ou sectorielles d'affaires à céder. Moins nombreux sont les sites où des fichiers repreneurs sont proposés afin de favoriser les rencontres.

Il y a donc abondance de sites mais ceux-ci ne sont pas systématiquement interconnectés, leur ergonomie est différente et les informations ne sont pas harmonisées. L'effort exigé par le visiteur de ces sites est donc important, le nombre de sites rendant difficile l'accessibilité et la lisibilité des informations.

Toutefois, on note l'apparition d'un mouvement de coopération entre supports émanant de différents intermédiaires. C'est ainsi que les chambres de commerce et d'industrie françaises sont en train de créer une plate-forme www.transbiz.fr qui regroupe de façon homogène 10 sites internet existants.

D'ores et déjà, cette plate-forme regroupe un certain nombre de services (entreprises à reprendre, contacts, procédures...) proposés par différents acteurs et son objectif est de couvrir tout le territoire national. En outre, l'existant des bases de données et applicatifs, développés dans trois pays (France, Italie, Espagne) sera à la base d'un portail européen de la transmission d'entreprises (www.eurotransbiz.com) dont le prototype doit être présenté d'ici janvier 2005.

3.3. *Autres supports*

Certaines radios, comme France Bleue Creuse, et télévisions, comme la chaîne « Demain », France 3 Sud, Sud radio ou des quotidiens régionaux comme Sud-Ouest, la Dépêche, promeuvent également des annonces.

Le rapprochement entre cédants et repreneurs s'organise souvent soit autour d'évènements ponctuels (salons des repreneurs), soit autour de structures institutionnelles ou associatives qui organisent la mise en relation. C'est notamment le cas des clubs de repreneurs d'affaires qui sont des associations animées par des retraités bénévoles et qui offrent des conseils et une assistance personnalisés aux repreneurs. Ces clubs s'organisent en réseau et s'implantent de plus en plus dans toutes les régions où ils renforcent les opérateurs locaux.

Ces contacts immatériels ou en face à face permettent aux conseillers « entreprises » des chambres consulaires d'aider cédants ou repreneurs à préciser leur demande et de les orienter vers des conseils experts (experts-comptables, notaires, avocats, fiscalistes, banquiers...).

4. Accompagnement

Celui-ci peut concerner :

- des conseils individualisés sur le marché de la transmission / reprise, les modalités juridiques, les moyens de financement, la formalisation du projet ;
- la réalisation de dossiers de présentation de l'entreprise à céder et du projet de reprise incluant les comptes prévisionnels ;
- une recherche ciblée d'entreprises à céder, recherche effectuée notamment par les banques ;
- une aide à l'évaluation ;
- une mise en relation cédant – repreneur ;
- un appui individualisé pour augmenter la pérennité des entreprises reprises en accompagnant les repreneurs ;
- un appui à la recherche de financements ;
- la mise en contact avec un réseau de partenaires : experts-comptables, avocats, notaires, club de repreneurs, établissements financiers.

Il concerne également le suivi des repreneurs qui peut s'effectuer via :

- des clubs de parrainage ;
- des clubs d'entreprises ou groupements d'entreprises.

Certaines actions sont en outre nettement territorialisées ou spécialisées selon les secteurs d'activité. Il en est ainsi par exemple de l'appui spécifique au repreneur en milieu rural ou de l'accompagnement spécifique « tourisme ».

De la même façon qu'en matière de création d'entreprise, la reprise accompagnée augmente sensiblement le taux de réussite de la transmission.

5. Le financement des opérations de transmission

Les problèmes de financement sont assez variables selon la taille des entreprises : le plus difficile n'est pas toujours de trouver un financement mais plutôt un repreneur. Pour autant, les difficultés de financement ne sont pas à négliger car les entreprises artisanales et les TPE en général rentrent difficilement dans les critères bancaires habituels, les fonds propres étant souvent insuffisants.

En moyenne, le financement bancaire représente 60 % des opérations de cession à titre onéreux, les fonds propres, c'est-à-dire l'épargne du repreneur ou de ses proches, fournissant le solde (40 %).

Certains financements au titre des fonds propres ou des investissements peuvent intéresser les repreneurs d'entreprise. Il en est ainsi, par exemple, de la nouvelle procédure par laquelle les assurances se sont engagées en septembre 2004, à porter de 1,4 % à 2 %, d'ici à 2007, la part de leurs capitaux investis dans les fonds propres des PME à fort potentiel de croissance. Cet engagement, formel, public et contrôlé, se traduira par €6 milliards supplémentaires en 3 ans à destination des PME, ce qui est très important (à titre de comparaison, les investissements réalisés par les sociétés de capital-investissement se sont élevés à €4 milliards en France en 2003). Mais des procédures spécifiques ont en outre été mises en place.

5.1. Prêts bancaires à la transmission des PME et TPE

Les banques sont des interlocuteurs privilégiés des entreprises et sont donc des partenaires naturels pour offrir des prêts qui représentent la plus large part des financements des opérations de transmission.

Ces prêts doivent avoir pour but de financer la transmission de la majorité du capital, des droits de vote ou d'une position minoritaire permettant d'atteindre la majorité dans un temps déterminé fixé par contrat. Ils peuvent également financer la reprise de fonds de commerce ou plus généralement des actifs d'une entreprise ou encore des programmes d'investissement liés à une opération de reprise dans l'année qui la suit. En sont exclues les transmissions par reprise d'actif appartenant à une entreprise faisant l'objet d'un redressement ou d'une liquidation judiciaire ou, plus généralement, des actifs d'une entreprise en difficulté. En sont également exclues les opérations de simple restructuration financière, les rachats de parts ou actions correspondant à des immobilisations improductives (non directement liées à l'exploitation), les opérations d'un prix manifestement déraisonnable.

Ces concours garantis peuvent prendre la forme :

- de prêts à moyen et long terme, y compris de prêts personnels aux dirigeants ;
- de crédits bail mobiliers et immobiliers ;
- de locations financières ;
- de cautions bancaires liées à un crédit vendeur.

La durée de ces concours doit être supérieure ou égale à deux ans à l'exception des cautions. Les garanties sont fournies par des sociétés de cautions mutuelles, des fonds de garantie régionaux ou le fonds national de garantie de la société française de garantie des financements des PME (SOFARIS) pour la transmission des PME et TPE.

Les normes prudentielles qui s'imposent au secteur bancaire conduisent les banques à pratiquer une sévère sélection des risques. Dans ces conditions, nombre de repreneurs, notamment si l'entreprise est petite, ne rentrent pas dans les critères imposés. Là encore, l'accompagnement est essentiel car l'existence de soutiens, de cautions, d'un plan de formation... peut être considérée par la banque comme une atténuation du risque. Une bonne connaissance du client, parfois pratiquée dans certains établissements ayant une stratégie de proximité, permet, elle aussi, d'alléger la contrainte du risque : en effet, une bonne appréhension de la situation exacte de l'emprunteur est un excellent moyen de contrôle des risques.

En avril 2004, la Banque de France a adapté son échelle de cotation afin de fournir aux établissements bancaires une appréciation plus fine des risques encourus lors de l'octroi d'un crédit à une entreprise quelle que soit sa taille. Ainsi, le nouveau dispositif offrira 13 cotes de crédit au lieu de 5 précédemment et les PME pourront se voir attribuer toutes les cotes de la nouvelle échelle. Les établissements de crédit auront de la sorte des moyens plus commodes d'analyser les risques de contrepartie en disposant d'indicateurs de qualité de leur portefeuille.

5.2. Prêts de la Banque de développement des PME

La BDPME est née en 1997 du rapprochement entre le crédit d'équipement des PME et la SOFARIS afin de constituer une structure totalement dédiée au financement des PME. Elle est destinée à les accompagner dans chacune des étapes de leur existence et donc, en particulier, pour la transmission.

Elle intervient systématiquement en partenariat avec la communauté bancaire et financière, en cofinancement avec la banque traditionnelle de l'entreprise qui est naturellement en première ligne. Elle reçoit à cet effet des dotations de l'Etat mais aussi de l'Europe (BEI, FEI) de la Caisse des dépôts et consignations et de certaines collectivités territoriales. La BDPME apporte également un « deuxième regard » sur les opérations effectuées, appréciations précieuses car elle dispose d'une compétence sectorielle très fine dans un certain nombre d'activités (financement des établissements de santé, hôtellerie, distribution, transport, BTP, industrie). Pour autant, sa coopération avec les établissements bancaires n'est pas toujours idéale, pour des raisons parfois liées aux structures ou aux caractéristiques régionales.

Elle a conclu des accords de coopération avec des acteurs qui interviennent dans le même domaine : Agence française de l'innovation (ANVAR), COFACE, Association française de normalisation (AFNOR)...

Enfin, la BDPME apporte son soutien dans les démarches d'obtention des aides publiques auxquelles les PME sont éligibles.

Il est intéressant de noter que les interventions de la BDPME ont un fort effet de levier et sont contra-cycliques. En effet, quand la conjoncture est bonne, le secteur bancaire finance plus volontiers les entreprises, y compris les petites. C'est moins souvent le cas en période de conjoncture difficile.

Ces interventions, qui restent toutefois peu nombreuses par rapport à l'ensemble des financements peuvent prendre la forme d'apport en fonds propres, de crédits à moyen et long terme, de crédits bail, de crédits de trésorerie ou de caution. Toutefois, elles ne concernent pas les artisans.

La garantie de SOFARIS couvre le risque pris par la banque de l'entreprise jusqu'à une certaine quotité, 40 % en général. Elle peut se cumuler avec des financements de la BDPME. Elle peut également être complétée par des interventions des fonds de garantie régionaux quand ils existent jusqu'à une couverture de 70 %. Il existe ainsi un fort effet d'entraînement.

Ainsi, pour une opération de €10 millions, on peut estimer que l'autofinancement atteindra en général 20 %. Reste un financement bancaire à établir à hauteur de 8. La BDPME pourra offrir 50 % de couverture, soit un risque porté de 4. Intervenant avec un coefficient multiplicateur de l'ordre de 6 pour couvrir ce risque, la BDPME mobilise donc moins d'un million d'euros d'argent public.

Le plus souvent, il est proposé au banquier une garantie consistant dans le seul nantissement de titres. Or, cette garantie a bien entendu ses limites notamment dans le cas d'opérations à très haut risque (à 5 ans, le taux de défaillance est supérieur à 40 %) comme la transmission. Le banquier apprécie donc la garantie SOFARIS même si elle a un coût.

La transmission d'entreprise constitue un point fort de l'activité de la BDPME même si, en proportion, le nombre de ses interventions reste faible au regard de l'ensemble des transmissions. En 2003, près de 6 500 interventions ont été effectuées au titre du cofinancement avec les banques ou de la garantie SOFARIS. Sans l'appui de la BDPME, ces opérations ne se seraient pas réalisées dans d'aussi bonnes conditions. Le réseau local (40 points de présence territoriale) apporte des garanties de forte proximité.

A titre expérimental dans cinq régions, la BDPME a lancé un prêt appelé « prêt à la reprise d'entreprise PRE ». Ce produit a connu un grand succès (près de 1 000 entreprises y ont recouru en un peu plus d'un an) mais il était surtout adapté à des petites entités, notamment les commerces de proximité. En outre, il était très consommateur de ressources publiques car il finançait de très petites opérations donc nécessitait l'analyse de nombreux dossiers avec un taux de défaillance élevé. En régime de croisière, il aurait pu représenter environ 5 000 opérations annuelles et peut être deux fois plus au bout de 4 ans. La BDPME a donc décidé de ne pas poursuivre cette expérience mais elle envisage d'étudier un produit adapté et moins coûteux en terme budgétaire, qui

impliquerait davantage les régions dans le souci d'aider une économie de proximité. Ainsi, dans certains endroits il pourrait s'agir d'aider le tourisme balnéaire, dans d'autres de favoriser le commerce alimentaire de proximité.

Très bientôt, le rapprochement entre la BDPME et l'ANVAR devrait encore améliorer l'efficacité des procédures puisqu'un dispositif vraiment intégré et homogène d'appui aux PME sera ainsi constitué.

5.3. Prêts accordés aux titulaires de livrets d'épargne entreprise

A l'échéance du livret (de 2 à 5 ans), un prêt peut être consenti à son titulaire ou à une personne physique désignée par lui (appartenant à sa famille ou reprenant son entreprise). Ce prêt peut financer une création ou une reprise d'entreprise.

Le total des intérêts à payer sur ce prêt doit être égal aux intérêts acquis sur le livret, multiplié par 1,6. La durée doit être comprise entre 2 et 15 ans.

5.4. Crédits solidaires de l'ADIE

L'ADIE aide les personnes exclues du marché du travail et du système bancaire classique à créer leur propre emploi.

L'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE) finance des projets dans tous les secteurs, en partenariat avec des institutions financières, des réseaux locaux d'aide à la création d'entreprise (chambres de métiers, chambres de commerce et d'industrie) ou d'aide sociale (services sociaux de l'Etat et des collectivités locales, associations).

Pour bénéficier de ces « micro-crédits », le bénéficiaire doit être sans emploi ou allocataire du RMI, avoir un projet viable de création ou de reprise d'entreprise et ne pas avoir accès au crédit bancaire.

Le prêt peut atteindre €2 000 à €5 000 et s'étendre sur deux ans au maximum.

Cette procédure souligne l'importance de l'implication de certaines associations et l'apport extrêmement positif d'un accompagnement dans la durée en plus de l'aide strictement financière. Au demeurant, il existe désormais des associations de ce type qui agissent au niveau international, dans le domaine des entreprises sociales, du capital risque... Ces associations sont souvent financées par des chefs d'entreprise dont les projets ont été couronnés de succès.

5.5. Cautionnement

Les cautions ont pour objet d'apporter une garantie supplémentaire permettant de faciliter la conclusion d'un prêt bancaire ou d'en atténuer le coût.

Les cautions peuvent être apportées par des personnes physiques qui se portent garantes en cas de défaillance du débiteur principal ou par des organismes de cautionnement mutuel (sociétés coopératives de caution mutuelle par exemple pour l'artisanat ou les professions libérales, sociétés anonymes à capital fixe ou variable, sociétés interprofessionnelles). Cette dernière formule

est de loin préférable pour éviter la très lourde menace qui pèse sur les personnes physiques qui apportent les cautions.

Encadré 16 : La place particulière de la SIAGI, filiale des chambres de métiers

La SIAGI, société de caution créée en 1966 par les chambres de métiers, occupe une place particulière dans l'accès au crédit des très petites entreprises.

Avec 10 000 dossiers étudiés chaque année et 5000 contrats conclus, elle est le n°2 du segment pluribancaire et interprofessionnel, derrière la SOFARIS.

Elle est surtout le leader de la reprise des très petites entreprises ; en dix ans, les opérations de reprise sont passées de 41 à 67 % de son activité.

Elle apporte en effet aux banques une expertise de proximité sur les facteurs humains et d'environnement, les plus difficiles à analyser dans le cadre bancaire traditionnel, surtout s'agissant des projets de petites tailles et tout particulièrement dans les opérations de reprise d'entreprises.

Pour un tiers de ses dossiers, elle intervient en co-garantie avec la SOFARIS, qui lui donne alors une délégation d'octroi de la garantie commune. La SOFARIS accroît ainsi sa capacité d'intervention dans des dossiers pour lesquels le seul traitement statistique n'assure pas une maîtrise suffisante du risque global. Cette co-garantie provoque un effet de levier sur les fonds publics mobilisés par SOFARIS et l'analyse individuelle de chaque dossier élimine l'effet d'aubaine qu'entraîne inévitablement un traitement de masse.

Ces organismes fournissent une garantie collective à l'occasion d'opérations traitées par un de leurs adhérents. La garantie est généralement constituée par la mise en place d'un fonds de garantie alimenté par des versements restitués aux emprunteurs après le dénouement du crédit, en l'absence de contentieux.

Ils ont pour vocation de partager les risques en évitant de prendre eux-mêmes trop de garanties auprès des débiteurs (mutualisation des risques). Cette procédure est particulièrement nécessaire dans les secteurs où l'obtention d'un prêt bancaire classique est très difficile car l'activité ne rentre pas dans les critères usuels d'attribution des crédits. Il en est ainsi notamment pour nombre d'artisans.

Depuis 1984, ces organismes sont des établissements de crédit. Ils doivent donc recevoir un agrément. Pour des raisons prudentielles, il reste que ces établissements doivent rester attentifs aux risques pris.

5.6. Avances remboursables

Le système qui consiste, à partir d'un fond, à consentir des avances remboursables sur plusieurs années d'un montant assez modeste (environ €15 000), semble donner de bons résultats dans certaines régions où il a été expérimenté par les organismes consulaires avec un financement aidé par la région (Auvergne, Bourgogne). Il apparaît que le taux de défaut de remboursement est très faible tandis que ses avances, assimilées à des capitaux propres, permettent d'obtenir plus aisément des prêts bancaires. L'effet de levier ainsi obtenu est donc efficace.

Ce mécanisme peut être rapproché des fonds d'investissement de proximité (FIP) qui concernent davantage les entreprises innovantes de taille moyenne (plus de 50 salariés). Actuellement, seuls 5 FIP ont été créés.

Encadré 17 : Avances remboursables : l'expérience de la Bourgogne

L'Association régionale pour le développement de l'artisanat en Bourgogne, composée de l'ensemble des chambres de métiers de Bourgogne et soutenue par le Conseil régional de Bourgogne, les conseils généraux de la Nièvre et de Saône et Loire, a pour but de favoriser la création, la reprise, le développement et la mise aux normes d'entreprises artisanales en leur accordant des avances remboursables (à taux nul), si elles remplissent des critères d'éligibilité.

Le Conseil régional et les conseils généraux dotent l'Association de moyens financiers (crédits votés chaque année). En cas de créance irrécouvrable sur un dossier, l'Association demande une subvention pour couvrir le montant de la dette résiduelle.

La plupart des banques commerciales ont signé une convention de partenariat avec l'Association. Elles proposent ainsi ce dispositif aux entreprises artisanales et préparent un pré-dossier qui est ensuite instruit par les chambres de métiers. Ensuite, elles mettent en place l'avance remboursable pour le compte de l'Association.

Les décisions d'attribution d'avances sont prises par une commission qui regroupe les président de chambres de métiers, les représentants des financeurs, un représentant de la Trésorerie générale et des agents instructeur de l'Association.

Ce dispositif peut se cumuler avec d'autres aides publiques. Entre 1987 et 2003, plus de 5 000 avances remboursables ont été attribuées pour un montant de plus de €67 millions. Le taux de sinistres ressort à 4 % du nombre des dossiers et 2,4 % du montant des avances accordées. Ce taux tombe à respectivement 3 % et 1,6 % si l'on exclut les créations pures, plus risquées.

5.7. Dettes avec modalités particulières

Des emprunts de type spécifiques peuvent faire partie du montage financier de l'opération. On peut citer, à titre d'exemples non exhaustifs, la « dette mezzanine », qui n'est garantie que sur les seuls cash-flows de l'entreprise, donc de durée longue, avec une rémunération plus élevée du capital et souvent associée à une participation, au moins potentielle, au capital (bons de souscription d'actions ou d'obligations convertibles) ; la « dette senior » qui est associée à un gage sur les titres de la société.

Le crédit-vendeur peut constituer un choix intéressant, pour garantir le passif notamment.

5.8. Ouverture du capital

L'entrée au capital d'un partenaire financier est aussi un moyen de financer une reprise. Au-delà, cela peut permettre également d'élargir l'environnement actionnarial de l'entreprise ce qui peut être un appui pour la réflexion stratégique mais génère simultanément des contraintes. Un partenariat à moyen terme prévoyant la sortie du capital et ses modalités peut éventuellement être recherché. Toute une panoplie d'outils existe en matière de fonds propres ou de quasi-fonds propres : actions ordinaires, privilégiées ou à dividendes prioritaires, obligations convertibles...

Plusieurs régions ont favorisé la constitution de sociétés de capital risque régionales qui peuvent apporter des concours intéressants lors de la transmission, même si les entreprises concernées sont le plus souvent de petites entreprises.

Pour faciliter l'engagement de l'épargne privée par l'apport de fonds propres aux PME, les pouvoirs publics ont, au cours des deux dernières décennies, autorisé la création de structures d'épargne collectives et les ont dotées d'avantages fiscaux, contreparties du risque et de leur faible liquidité.

Ce fut le cas en premier lieu des FCPR (Fonds communs de placement à risques dont les portefeuilles sont constitués, depuis 1990, au minimum de 50 % de titres donnant accès au capital de sociétés non cotées) puis des FCPI (Fonds communs pour l'innovation, destinés à investir dans des entreprises non cotées considérées comme innovantes un pourcentage de leurs actifs fixé à 60 %).

Ces structures apportent à leurs souscripteurs privés ou institutionnels les avantages d'une gestion professionnelle et de la diversification. Il faut cependant reconnaître que leurs gestionnaires recherchent, pour accompagner des repreneurs ou pour des opérations de Management buy out (MBO), des entreprises dont le taux de croissance (en liaison avec leurs secteurs d'interventions, leurs technologies ou leurs plans de développement) leur apparaît largement supérieur à la moyenne. De ce fait, leurs interventions sur notre typologie d'entreprises à transmettre doivent être considérées comme assez marginales en terme de volume bien qu'en termes de pourcentage de réussite au regard de la pérennisation des entreprises concernées, leur poids doit être plus conséquent.

C'est pour pallier cette inadéquation et mieux répondre aux besoins d'ouverture du capital des PME de moins de 250 salariés, de moins de €50 millions de chiffres d'affaires, que la loi 2003-721 pour l'initiative économique a créé les FIP (fonds d'investissement de proximité), FCPR ayant pour but de favoriser le développement des petites et moyennes entreprises d'une même région, le pourcentage du portefeuille investi dans les titres de ces entreprises étant de 60 %. Destinés à l'épargne individuelle, les FIP sont dotés d'avantages fiscaux contrepartie, à nouveau, du risque (dont le caractère régional et la difficulté à évaluer des entreprises de taille plus modeste), du blocage de l'épargne et de sa faible liquidité. Ce produit récent (le décret le concernant ayant été édicté en novembre 2003) avait donné lieu, à fin décembre 2003, à l'agrément par l'Autorité des marchés financiers (AMF) de 5 FIP promus par les filiales de gestion de grands établissements bancaires couvrant chacun des régions déterminées.

6. La fiscalité applicable aux opérations de transmission

La fiscalité est un élément déterminant susceptible de favoriser les transmissions ou au contraire de constituer des freins à leur réalisation.

C'est pourquoi, au fil des années, diverses exonérations ou allègements ont été consentis. Les lois les plus récentes afférentes à l'entreprise (loi Dutreil notamment) comportent ainsi des volets fiscaux importants dont certaines dispositions portent directement sur la transmission, notamment :

- exonération des plus values professionnelles des petites entreprises ;
- réduction d'impôt sur les revenus des intérêts versés pour des emprunts contractés pour la reprise d'une société non cotée ;
- abattement applicable aux donations en pleine propriété ;
- exonération des droits de mutation en cas de donation d'une entreprise aux salariés ;
- exonération des parts ou actions de société ayant une activité commerciale, artisanale, agricole ou libérale des bases d'imposition à l'Impôt de solidarité sur la fortune (ISF) à concurrence de la moitié de leur valeur, à condition de faire l'objet d'un engagement de conservation de titres pendant 6 ans.

L'idée directrice est de stabiliser l'actionnariat en réduisant le coût de transmission des titres sociaux sans toutefois contrevenir aux principes fiscaux fondamentaux.

Ces principes découlent pour certains de la Déclaration des droits de l'Homme et du citoyen du 26 août 1789 dans son article 13 *« pour l'entretien de la force publique, et pour les dépenses d'administration, une contribution commune est indispensable ; elle doit être également répartie entre tous les citoyens, en raison de leurs facultés. »*.

Le Conseil constitutionnel, dans sa jurisprudence, a précisé les conditions d'application de ce principe, notamment en 2003. Des références doivent également être faites à l'article 2 de la même Déclaration : *« ...droits naturels et imprescriptibles de l'Homme : liberté, propriété, sûreté et résistance à l'oppression »* ainsi qu'à son article 17 : *« la propriété étant un droit inviolable et sacré, nul ne peut en être privé, si ce n'est lorsque la nécessité publique, légalement constatée, l'exige évidemment et sous la condition d'une juste et préalable indemnité »*.

Ainsi, le Conseil constitutionnel considère qu'une mesure fiscale doit répondre à des critères objectifs et rationnels que le législateur doit justifier sur la base d'éléments de faits. L'égalité devant les charges publiques peut donc être quelque peu infléchie si le lien avec la poursuite d'un objectif d'intérêt général est suffisamment précis et si une certaine proportionnalité entre la rupture d'égalité et l'objectif est respecté. D'autre part, l'impôt doit pouvoir être acquitté sans prélèvement sur le capital (article 17). Cet argument a conduit l'Allemagne à supprimer l'impôt sur la fortune en 1995.

Une enquête réalisée en septembre 2004 par l'Association des moyennes entreprises patrimoniales auprès de 2 000 moyennes entreprises patrimoniales montre que moins de la moitié des entreprises concernées ont actuellement souscrit des engagements de conservation de titre. Les raisons évoquées sont le caractère compliqué et pas assez sûr juridiquement de cette procédure. Dans certains cas, l'assentiment des actionnaires n'a pu être obtenu ou les conseils ont suggéré une autre formule, création d'une holding par exemple. Pourtant, à l'origine, 85 % des chefs d'entreprise considéraient la loi « Agir pour l'initiative économique » (dite loi Dutreil) comme positive. Selon cette même enquête, la transmission est le problème prioritaire à régler dans une future loi, le calcul de l'ISF venant en seconde position.

Certaines modalités sont également jugées contraignantes : la donation doit être réalisée en pleine propriété ce que beaucoup de chefs d'entreprise ne souhaitent pas faire, les formalités sont jugées lourdes et coûteuses et les droits d'enregistrement élevés.

6.1. Cession d'un fonds de commerce

Le coût fiscal de cession d'un fond de commerce n'a cessé de baisser ces dernières années. Il est actuellement de 4,8 % à partir de €23 000 alors qu'il s'élevait à plus de 16 % en 1992. Les droits sont calculés sur la valeur vénale du fond au regard de 3 éléments qui sont la clientèle, le droit au bail et le matériel servant à l'exploitation du fonds.

Le cédant est redevable de l'impôt sur les bénéfices d'exploitation de l'année. Il est également redevable de l'impôt direct sur les plus-values dégagées par la cession des immobilisations (fonds de commerce, droit au bail, matériel et immeubles affectés à l'exploitation). Ces plus values peuvent toutefois faire partiellement ou totalement l'objet d'exonérations notamment lorsqu'il s'agit de très petites entreprises (loi Dutreil). Le fait que le calcul des plus-values porte sur le chiffre d'affaires et non sur le prix de vente conduit cependant à un mécanisme pervers : la tentation est forte de laisser baisser le chiffre d'affaires dans les deux ou trois ans précédents la transmission au risque de mettre en péril l'activité de l'entreprise. A cet égard, la mesure transitoire prévue pour 2005 et visant à exonérer de plus values la vente d'un fond de commerce en centre ville, lorsque le montant de la vente est inférieur à € 300 000 et lorsque la même activité perdure, semble une réponse positive. On peut néanmoins regretter que cette mesure soit transitoire.

Enfin, le cédant est tenu de déclarer ses revenus imposables (bénéfices d'exploitation de l'année et plus-values) dans les deux mois suivant la cession et de s'acquitter immédiatement des sommes réclamées à ce titre par l'administration fiscale. Pour atténuer les effets négatifs d'une telle mesure, suite aux débats ayant présidé la loi pour l'initiative économique, une instruction de la direction de la Comptabilité publique en date de 2003 permet l'étalement du paiement de l'impôt de certaines plus-values sur trois ans. Dans certains cas

l'impôt sur les plus values est acquitté postérieurement par les repreneurs, lorsque ceux-ci à leur tour cèderont l'exploitation.

6.2. Cas des fusions de sociétés

Dans ce cas le régime fiscal est très favorable puisqu'il y a transmission universelle du patrimoine de la société absorbée par la société absorbante : seuls les droits d'enregistrement sont à acquitter. Cette opération peut néanmoins s'avérer complexe pour les sociétés de taille déjà conséquentes.

6.3. Cas des transmissions par cession de contrôle

Ces transmissions sont juste soumises à des droits d'enregistrement. On peut noter que l'administration fiscale exerce toutefois une vigilance lorsque cette opération se double d'un changement de statut de l'entreprise et que l'acquéreur opère ce changement uniquement pour échapper au taux d'imposition des cessions de parts (4,80 % au lieu de 1 % de droits d'enregistrement).

6.4. Reprise d'une entreprise en difficulté

Cette transmission est soumise aux droits de mutation, de la Taxe sur la valeur ajoutée (TVA) et d'imposition des plus-values. Quelques avantages fiscaux ont toutefois été institués pour faciliter la reprise d'entreprises en difficulté, telle l'exonération de l'impôt sur les sociétés pendant 2 ans pour les sociétés créées pour la reprise d'entreprises industrielles en difficulté.

6.5. Cas des successions non préparées entraînées par le décès de l'entrepreneur

Le cas de succession non préparée est malheureusement fréquent dans les entreprises industrielles et notamment les TPE. Au décès de l'entrepreneur, les héritiers vont hériter de l'entreprise comme les autres biens et la transmission est alors régie par les règles de droit commun des successions, notamment dans le domaine fiscal.

Dans le cas d'une entreprise individuelle, l'impôt sur les bénéfices d'exploitation est immédiatement exigible, de même que l'impôt sur les plus values. Depuis 2004, les plus values des micro-entreprises sont exonérées totalement ou partiellement selon le montant des recettes annuelles. Dans les 6 mois, les héritiers doivent communiquer les informations nécessaires à l'établissement de l'impôt sur le revenu et s'en acquitter immédiatement. La plus-value dégagée par un fonds de commerce, constatée au moment du décès est toutefois suspendue lorsque l'exploitation se poursuit au sein de la famille.

S'agissant des droits de succession, ils sont calculés selon un barème progressif par tranches et concernent l'ensemble des biens transmis. Dès lors, il n'est pas possible d'isoler la part des droits relatifs à l'entreprise ou aux parts détenues dans une entreprise. Ils seront d'autant plus élevés que les biens détenus par ailleurs par l'entrepreneur sont importants.

En 2000, dans le but de faciliter la transmission d'entreprises, a été instauré un abattement de moitié sur la valeur des biens affectés à l'exploitation d'une entreprise individuelle ou celle des parts et actions de société. L'objectif étant de pérenniser l'entreprise, cet abattement est soumis à des conditions dont la principale est que les héritiers s'engagent à conserver l'entreprise ou, s'il s'agit d'une société, 34 % des droits financiers et de vote attachés aux titres émis par une société non cotée (25 % pour une société cotée), pendant une durée d'au moins 6 ans. L'un des héritiers doit s'engager à poursuivre lui-même l'exploitation de l'entreprise.

On peut mesurer l'effet de cet abattement au travers de quelques exemples :

- lorsqu'un chef d'entreprise lègue pour seul bien une entreprise d'une valeur de € 500 000, pour moitié à son épouse et pour un quart chacun à ses deux enfants, le total des droits, compte tenu des abattements spécifiques de l'épouse (€76 000) et des enfants (€46 000) s'élèvera à €10 370 soit 2,1 % de la valeur du bien transmis ;
- si la valeur de l'entreprise est de €2 millions, les droits s'élèveront à 7,9 % ;
- ces mêmes droits s'élèveraient respectivement à 10,9 % et 20,1 % pour une succession de biens autres qu'une entreprise.

Il est bien évident que les biens légués en plus de l'entreprise contribuent à augmenter le total des droits et donc ceux relatifs à l'entreprise. Dans l'hypothèse où la valeur de l'entreprise ne représenterait que la moitié de la succession, les droits seraient de 11 % dans le premier exemple et de 19 % dans le second. Ils seraient en fait moindre puisque le Code général des impôts autorise la déduction des droits pour la part afférente à la valeur de l'entreprise dans la succession, contrairement au principe général voulant que les droits de succession ne soient pas déductibles du patrimoine du défunt.

Il faut également noter que le barème des droits de succession entre frères et sœurs, collatéraux et personnes ayant contracté un Pacte civil de solidarité (PACS) sont beaucoup plus pénalisants (entre 45 et 60 % sur la quasi-totalité de la succession) que ceux s'appliquant aux époux et aux enfants.

L'article 43 de la loi d'initiative économique du 1^{er} août 2003 a étendu dans ses grandes lignes le dispositif d'exonération partielle des transmissions d'entreprises individuelles ou de titres de société. Les donataires bénéficient des mêmes abattements que les héritiers ainsi que des réductions spécifiques aux donations, fonction de l'âge du donateur : 50 % s'il a moins de 65 ans et 30 % entre 65 et 75 ans. Jusqu'au 30 juin 2005, les conditions d'âge ont cependant été temporairement supprimées. Par ailleurs, le paiement des droits de mutation à titre gratuit relatif aux donations peut être différé pendant 5 ans puis être fractionné pendant 10 ans.

Au total, s'agissant des droits de mutation à titre gratuit, l'Etat a consenti ces dernières années un effort appréciable en matière de transmission d'entreprise par succession ou donation qui justifie que le Premier ministre, dans sa saisine du 25 octobre souhaite plutôt « *approfondir la question de la transmission des PME dans son ensemble en intégrant les autres dimensions du problème* » et atténue quelque peu la portée des critiques à l'encontre du système français.

L'exigibilité quasi immédiate de l'intégralité des droits de successions constituait une difficulté parfois insurmontable pour les héritiers candidats à la reprise, les conduisant éventuellement à renoncer, obérant la survie de l'entreprise familiale lors du décès du dirigeant qui en était d'ailleurs souvent le créateur. C'est pourquoi le législateur a aménagé quelques possibilités d'exonérations. Toutefois, ces dispositifs sont complexes, les conditions restrictives et au final, beaucoup de repreneurs ne peuvent en bénéficier.

6.6. *Cas des donations*

Lorsque la succession est organisée du vivant de l'entrepreneur, elle peut prendre la forme d'une donation entre vifs ou d'un testament. Ce dernier est toutefois peu utilisé d'une manière générale, encore moins lorsqu'une entreprise figure dans le patrimoine. De plus, la donation est fiscalement plus intéressante dans le cas d'une transmission d'entreprise. La fiscalité des legs d'entreprise est identique à celle des successions.

Enfin, la loi pour l'initiative économique du 1er août 2003 a instauré, sous certaines conditions, l'exonération des droits de mutation à titre gratuit pour les donations d'entreprise aux salariés de celle-ci. Pour en bénéficier, il faut que l'entreprise exerce une activité industrielle, commerciale, artisanale ou libérale ; la valeur du fonds ou de la clientèle doit être inférieure à €300 000 ; le donateur doit avoir été propriétaire du fonds ou des droits sociaux depuis plus de deux ans de même que les donataires doivent être salariés à plein temps de l'entreprise depuis au moins deux ans ; les donataires doivent s'engager à poursuivre de manière effective l'activité professionnelle pendant cinq ans à compter de la transmission.

L'ensemble des fiscalités appliquées en France font de ce pays l'un des plus imposés en matière de transmission d'entreprise (cf. ci-après). Cette situation ne peut être considérée comme négligeable alors que les entreprises françaises se trouvent en situation de concurrence avec les entreprises du monde entier et spécifiquement de l'Union européenne. Le fait de pouvoir, depuis le 1^{er} octobre 2004, constituer une société sous forme de société européenne domiciliée dans l'un quelconque des Etats-membres, pourrait conduire à des transferts de sièges sociaux pour les entreprises d'une certaine taille.

6.7. Cas des reprises par les salariés par transformation en société coopérative de production

Depuis la loi de 1978 sur les coopératives de production, la transformation d'une société anonyme ou d'une SARL en coopérative n'entraîne pas le changement de personnalité morale. Ceci implique une neutralité en terme de droit de mutation ou de conséquences fiscales.

Le rachat par effet de levier (dit « LBO » ou « *leverage buy out* »), mécanisme largement utilisé par les salariés dans le cadre d'une transformation en SCOP et rebaptisé MBO (« *management buy out* »), permet de comptabiliser les frais financiers engendrés par l'endettement comme des charges venant en déduction des profits de l'entreprise, et de réduire ainsi le montant de l'impôt sur les sociétés. L'incitation fiscale est d'autant plus forte que la procédure est concentrée sur un nombre réduit de salariés.

Encadré 18 : Une transmission réussie : la transformation en SCOP de l'entreprise Bouyer-Leroux

Cette entreprise, située dans le Maine-et-Loire, fabrique des briques et tuiles. Elle employait environ 60 personnes. Le processus de transmission a débuté en 1980 du fait du souhait des dirigeants de céder leur capital sans remettre en cause la pérennité de l'entreprise (créée en 1880 sous forme artisanale). Les dirigeants souhaitaient également transmettre l'entreprise aux acteurs salariés.

Une longue période de discussions s'est alors ouverte et a duré deux ans. Les cadres se sont dits prêts à relever ce défi mais ne souhaitaient pas s'investir seuls financièrement. Beaucoup de membres du personnel étaient hésitants.

Après plusieurs études, la transformation en SCOP a été envisagée et une formation a été organisée au profit de tout le personnel. *In fine*, un vote a été proposé et le projet de SCOP a recueilli 43 voix sur 58. Le montage financier a été basé sur une location-gérance pendant cinq ans, la société nouvelle louant le fond de commerce à l'ancienne société avec engagement par la SCOP et par Bouyer-Leroux de reprendre et de céder au terme des cinq ans. Ceci permettait de valider le concept.

Les salariés sont devenus associés, en apportant la participation qu'ils avaient acquise dans la société antérieure. Le défi était de dégager des résultats suffisants pendant cinq ans pour récupérer les fonds. Cela s'est réalisé en 1985.

Aujourd'hui, Bouyer-Leroux est une entreprise saine qui dégage des résultats avant impôt de 15 à 20 %, qui intervient dans 3 secteurs d'activité, dispose de 3 sites de production et emploie 300 personnes. Il est le 3ème producteur français de briques et leader sur l'Ouest de la France.

D - LES MESURES PRISES EN EUROPE DANS LE DOMAINE DE LA TRANSMISSION

Dans l'Union européenne, comme aux Etats-Unis d'ailleurs, on préfère créer sa propre entreprise plutôt qu'en reprendre une. Mais, dans l'Union, on trouve le plus fort pourcentage de personnes souhaitant racheter une affaire. Cependant, la France est plus favorable à la création et moins à la reprise que la moyenne de l'Union européenne (cf. sondage Eurobaromètre n° 146 de septembre 2003 sur « *l'esprit d'entreprise* »).

La plupart des Etats-membres paraissent conscients des enjeux économiques et sociaux liés à la création d'entreprise mais ont également commencé à prendre un certain nombre de mesures destinées à faciliter la transmission. N'est traité ici que le cas des transmissions à titre gratuit.

Les comparaisons ci-après ne donnent qu'une image partielle de la fiscalité applicable aux entreprises qui ne peut être jugée que globalement.

Encadré 19 : Les transmissions d'entreprises en Allemagne

La préoccupation d'encourager les transmissions d'entreprises est totalement intégrée en Allemagne à la lutte contre le chômage. Des mesures incitatives, fiscales et administratives, ont été prises ou améliorées. La transmission bénéficie dans ce cadre des mêmes soutiens que les créations d'entreprises.

Sur l'initiative du ministère de l'économie et d'autres institutions, plusieurs centres-conseil sont en place dans toutes les régions d'Allemagne. De plus, un site informatique officiel donne des conseils et fournit des exemples de haute qualité sur la transmission.

Sur les 70 000 entreprises prêtes actuellement pour une transmission, 5 000 seront appelées à disparaître faute de repreneur.

En Allemagne, la transmission familiale représente 45,6 % du total et les reprises par tiers 19,2 %. Près de 18 000 entreprises seront chaque année cédées dans l'urgence pour cause de décès, de maladie ou de facteurs imprévisibles. Bien que les repreneurs externes rencontrent en général plus de difficultés que les successeurs familiaux, l'expérience des dix dernières années montre un recul des successions familiales, qui sont revenues de 76 % à 45,6 %. Les reprises par les salariés restent modestes (12 %).

Le problème principal semble être le choix du type de transmission susceptible de procurer la fiscalité la plus favorable. L'expert-comptable est, dans la plupart des cas, un conseiller fiscal et économique et le banquier fournit également des conseils. Le notaire accomplira les formalités de transmission.

Des exonérations et abattements allègent la fiscalité. Un abattement personnel existe en fonction du degré de parenté. S'y ajoute un abattement de €225 000 sur le capital d'exploitation. Si la valeur totale excède ce montant, le supplément bénéficiera encore d'un abattement de 35 %. Dans le cas d'une SARL, les mêmes conditions seront accordées aux associés si le cédant possède au moins un quart du capital de l'entreprise.

Au total, il apparaît que les formalités de transmission sont relativement simples et rapides : jeu d'écriture notariée et enregistrement des nouvelles données par la chambre consulaire. L'information est facilement accessible pour toutes les parties concernées.

Les études effectuées par divers instituts économiques montrent que la totalité des coûts pour une transmission sont au départ de 60 % plus élevés que pour une création d'entreprise équivalente. Par contre, les chances de succès sont deux fois supérieures.

1. Mesures visant à encourager la préparation de la transmission en temps opportun

En Belgique, divers acteurs économiques et politiques ont lancé une série d'initiatives pour sensibiliser les entrepreneurs. Ainsi, la région Wallonne envisage d'intégrer la sensibilisation à la transmission dans un plan d'actions pour l'entreprise.

En Allemagne, l'entrepreneur a tendance à se tourner spontanément vers son fiscaliste pour demander conseil. La qualification des consultants fiscalistes est donc primordiale pour qu'ils encouragent l'entrepreneur et l'accompagnent en transmettant les connaissances nécessaires. Pour ces raisons, la Deutsche Ausgleichsbank leur propose des séminaires spécifiques sur la transmission d'entreprise. Par ailleurs, le ministère fédéral de l'économie accorde des subventions aux entrepreneurs pour financer des consultations sur différents thèmes, dont la transmission. Enfin, les organisateurs de séminaires et formations destinés aux PME peuvent également bénéficier de subventions.

Au Luxembourg, des actions de sensibilisation sont étudiées avec les organisations représentatives des entreprises : la création d'une structure d'accueil et de conseil et d'un centre de formalité est envisagée.

Les Pays-Bas vont entamer la rationalisation de leurs structures d'information et de conseil destinées aux PME.

En Autriche, un plan d'actions dans ce domaine jugé prioritaire par le ministère fédéral de l'économie et du travail est en cours d'élaboration.

Le Portugal a élaboré un programme intitulé « *D'une génération à l'autre* » qui porte sur des actions de sensibilisation et un soutien pratique pour les entreprises familiales.

La Finlande mène de nombreuses actions de sensibilisation en collaboration avec les fédérations d'entreprise et pense les développer à travers notamment l'organisation de séminaires.

2. Instruments financiers pour la transmission d'entreprise

En Belgique, la région Wallonne examine la création d'un instrument financier spécifique.

Au Danemark, certains « *business angels* » ont manifesté leur intérêt pour la transmission d'entreprise. En conséquence, les autorités ont décidé de financer la mise en place de deux réseaux spécialement adaptés. Un troisième est envisagé.

L'Allemagne a récemment instauré un financement spécifique des cessions d'entreprises qui permet à des capital-risqueurs de re-financer leur prise de participation dans le cas d'un transfert d'entreprise.

En Irlande, le plan d'expansion des entreprises (« *Business Expansion Scheme* ») octroie aux investisseurs individuels des allègements fiscaux plafonnés dans certaines conditions (investissement maintenu pendant au moins 5 ans).

En Italie, un projet de loi propose de bonifier les taux d'intérêts des emprunts souscrits pour financer le rachat d'une entreprise.

Le Luxembourg élabore une nouvelle législation concernant les aides financières aux PME. Elle comprendra des dispositions pour la reprise par les jeunes entrepreneurs et par les salariés.

Les Pays-Bas envisagent d'intégrer de telles mesures dans un plan d'actions global concernant la structure financière des PME.

L'Autriche a conçu une action (« *Austria Wirtschaftsservice GmbH* ») pour promouvoir les créations et transmissions d'entreprises par de jeunes entrepreneurs. Une subvention de 7 % du coût d'investissement plafonnée à €210 000 est accordée et, dans le cas d'un financement par emprunt une garantie pouvant couvrir jusqu'à 80 % de cet emprunt est possible dans la limite de €300 000. Cet instrument est également proposé aux salariés. En outre, un plan d'épargne baptisé « *Nachfolgebonus* » devrait être créé à destination des repreneurs ainsi qu'un fonds spécifique de capital-risque.

Le gouvernement suédois envisage d'exonérer les sociétés qui investissent des fonds dans d'autres entreprises de l'impôt sur les plus-values.

3. Instruments fiscaux

Il existe trois grandes catégories de régimes d'imposition des mutations à titre gratuit parmi ces pays :

- ceux dans lesquels existe une exonération totale des droits de donation et de succession (Italie depuis octobre 2001) ;
- ceux qui privilégient fortement la transmission anticipée du patrimoine par l'exonération des donations consenties dans un certain délai précédant le décès du donateur (Belgique, Grande-Bretagne) ;
- ceux qui ne disposent pas de régime particulièrement favorable (Allemagne, Espagne, Suède).

La France peut se situer dans les catégories 2 ou 3. Toutefois, en Belgique et en Grande-Bretagne, le régime des donations est beaucoup plus favorable qu'en France puisque la donation est totalement exonérée de droits pourvu que le décès ne survienne que 3 ou 7 ans respectivement après la donation.

En Belgique, la donation est taxée selon le régime applicable aux successions, en cas de décès dans les trois ans, soit un taux progressif selon le degré de parenté, après abattement. Les plus-values des particuliers sont exonérées (sauf cessions de biens professionnels) et il n'existe pas d'impôt sur la fortune. Du fait de l'autonomie législative et fiscale des régions, ces règles peuvent toutefois varier d'une région à l'autre.

En Grande-Bretagne, la mutation est totalement exonérée de droits lorsqu'elle intervient au profit du conjoint. En outre, pour les autres donataires, un abattement très significatif de €397 000 est applicable et les donations annuelles inférieures à €4 920 ne sont pas taxées et peuvent être reportées, constituant ainsi une réserve. En revanche, si le décès intervient avant 7 ans, la donation est taxée de 8 à 40 % selon la date du décès après l'abattement. La

taxation des plus-values latentes s'applique en cas de donation sauf lorsque les biens sont affectés à l'exercice d'une activité professionnelle. Cette plus-value est elle-même réduite par un abattement variable selon le bien cédé et la durée de détention. Au total, en Grande-Bretagne, seules 4 % des successions sont imposables et il n'existe pas d'impôt sur la fortune.

En Italie, l'exonération décidée en 2001 s'inscrit dans un mouvement amorcé deux ans auparavant. Le gouvernement souhaitait supprimer un impôt apparu au IX^{ème} siècle et qui ne trouvait plus de justification compte tenu des instruments fiscaux et sociaux qui permettent aujourd'hui d'assurer l'équité. En outre, cet impôt, dont le rapport était faible (moins d'un milliard d'euros en 1999), était jugé inadapté au regard de l'évolution de la structure de la détention de richesses en Italie où les entreprises individuelles sont particulièrement nombreuses. Enfin, le gouvernement souhaitait favoriser le retour des capitaux. L'exonération ne s'applique toutefois que pour des membres de la famille (cousins inclus) ; pour les autres personnes, un droit d'acte est perçu après application d'un abattement. En Italie, il n'existe pas par ailleurs d'impôt sur la fortune et les plus-values y sont faiblement taxées (12,5 à 27 % selon les biens). L'Italie est ainsi un pays particulièrement attractif du point de vue fiscal.

En Allemagne, l'existence d'abattements significatifs allège fortement les droits de succession et de donation : les abattements sont en effet importants (pour la donation, près de €307 000 pour le conjoint et €205 000 pour les enfants par exemple ; pour la succession, plus de €562 000 pour le conjoint) et la tranche marginale est élevée, ce qui conduit à compenser quelque peu une fiscalité en théorie plus lourde. Les abattements sont applicables tous les 10 ans, comme en France. Par le jeu de ces abattements, le patrimoine taxable d'un contribuable allemand marié avec deux enfants est ainsi plus de 5 fois supérieur à celui taxable en France. Le barème de calcul des droits est en outre très progressif, en raison des limites très élevées des tranches, notamment de la tranche marginale à 30 %. Les plus-values des particuliers sont exonérées, sauf s'il s'agit de biens immobiliers détenus depuis moins de 10 ans ou de titres de sociétés détenus depuis moins d'un an.

Les deux pays les plus défavorables en matière de fiscalité sur les mutations à titre gratuit sont incontestablement l'Espagne et la Suède, qui se classent moins bien que la France. L'Espagne n'accorde aucun abattement pour les donations et des abattements modestes pour les successions (€16 000 pour le conjoint et les descendants et ascendants directs). En Suède, les abattements sont très faibles (un peu plus de €1 000 pour les donations, un peu plus de €30 000 pour le conjoint en cas de succession et €7 500 pour les descendants directs). Les patrimoines taxables sont en conséquence bien inférieurs à ceux de la France. De plus, en Espagne et en Suède, les plus-values sont taxées selon un barème progressif. En Espagne, s'ajoute un impôt sur la fortune. Toutefois, il existe des particularités régionales en Espagne du fait de l'autonomie législative des régions : ainsi, en Navarre, les successions au profit des descendants en ligne directe sont totalement exonérées.

La France est en revanche le seul pays dans lequel la transmission par donation ou par succession « purge » la plus-value existant sur le bien (sauf en cas de démembrement). L'Espagne et la Grande-Bretagne ne le font qu'en cas de succession seulement. Toutefois, cet avantage doit être mesuré au regard de la faible imposition existant en Allemagne ou en Belgique par exemple.

Des mesures fiscales sur les plus-values de cessions réinvesties dans une autre PME sont incluses dans la codification de la législation sur la fiscalité des plus-values en Irlande et aux Pays-Bas et devrait être abordée prochainement en Autriche.

Dans chacun de ces pays, il existe un régime spécifique à la transmission d'entreprises, excepté en Italie (pays qui a supprimé les droits de donation et de succession) où *de facto* les transmissions familiales jusqu'au 4^{ème} degré sont exonérées. En général (sauf en France), ce régime s'applique en cas de donation comme de succession. Deux catégories de régimes de faveur s'appliquent :

- décote ou abattement sur la valeur de l'entreprise

Ce régime est adopté par tous les pays étudiés sauf la Belgique. Il consiste à déduire de la valeur nette de l'entreprise un abattement spécifique (de 40 à 100 %) qui se cumule généralement avec les abattements de droit commun. Cet abattement est parfois différent (au Royaume-Uni par exemple) selon qu'il s'agit d'une société ou d'une entreprise individuelle. Ce régime est toujours soumis à une condition de durée de détention de l'entreprise transmise, soit antérieurement à la mutation (Royaume-Uni : deux ans) soit postérieurement (5 ans en Allemagne et en Suède, 10 ans en Espagne). La France est la seule à exiger le respect d'une durée de détention avant et après le décès (engagement collectif de conservation des titres). De plus, il peut s'y ajouter des conditions liées à la nature de l'activité exercée ou à l'importance des titres transmis. En Espagne, enfin, le donateur puis le bénéficiaire doivent également remplir les conditions pour être exonérés de l'impôt sur la fortune au titre des biens professionnels.

- taxation de l'entreprise à un taux réduit : le cas belge

Si les transmissions entre vifs sont soumises au même régime dans tout le pays, les successions sont différemment imposables selon les régions (Wallonie et Bruxelles d'une part, Flandre d'autre part).

Ce régime de faveur n'est accordé que sur agrément si des conditions sont remplies en termes d'activité de l'entreprise et de pourcentage de titres cédés. L'activité et 75 % au moins des emplois doivent être maintenus pendant 5 ans et le repreneur doit s'abstenir de procéder à des prélèvements ou des distributions de dividendes.

En Autriche, une loi de dynamisation économique de 2002 (« *Konjunkturbelebungs-gesetz* ») a étendu les droits des créations d'entreprises aux transmissions, ce qui entraîne des exonérations de droit de timbre, de

commissions et de diverses autres taxes. Cette mesure est valable pour tous les types de transmissions. Des projets sont envisagés pour inciter l'entrepreneur cédant à rester plus longtemps dans l'entreprise pendant une certaine période conjointement avec son successeur, sous forme d'abattement à l'impôt sur les plus-values.

Dans la plupart des pays étudiés (Suède excepté), les droits de mutation peuvent être fractionnés ou payés de manière différée : 10 ans sans intérêt en Allemagne, 10 ans au Royaume-Uni avec paiement d'un intérêt de 5 %. En Belgique, le fractionnement est possible sur 5 ans maximum, avec des intérêts au taux légal. En Espagne, le paiement peut être différé pendant 5 ans, avec intérêts, puis fractionné pendant 5 ans sous réserve de la constitution de garanties (bancaires en pratique).

Des mesures spécifiques sont prévues dans de nombreux pays pour faciliter la transmission aux salariés :

- en Belgique, la région Wallonne envisage de faciliter fiscalement de tels transferts ;
- le Luxembourg ne prévoit pas de dispositions particulières mais étudie des mesures permettant aux salariés d'accéder à des postes d'encadrement, prélude à une éventuelle cession. Les rachats d'entreprises par leurs dirigeants pourraient également être facilités par des dispositions fiscales, juridiques et administratives ;
- aux Pays-Bas, la future loi sur la rationalisation de la fiscalité devrait également concerner les repreneurs salariés ;
- en Autriche, la loi de 2002 déjà citée s'applique également à la transmission aux salariés.

4. Mesures concernant la formation

La région Wallonne en Belgique a élaboré des programmes de formation, souvent dispensés par « l'Institut des administrateurs » dans le but de professionnaliser le management et de préparer la transmission en temps opportun.

L'Allemagne envisage de créer des chaires universitaires spécialisées.

L'Irlande a mis en place un programme sanctionné par un certificat de fin d'études appliquées (programme de second cycle en deux ans de l'enseignement secondaire). Ce programme, destiné surtout aux élèves pour lesquels l'enseignement secondaire général est inadapté, est professionnel par nature et se concentre sur la gestion de mini-entreprises.

Plusieurs programmes de formation sur la transmission des entreprises existent en Italie.

Des initiatives du secteur privé concernant des écoles de formation des repreneurs d'entreprises moyennes existent aux Pays-Bas. Deux universités ont créé une chaire d'enseignement privé sur les transmissions d'entreprises familiales.

En Autriche, l'idée serait plutôt de mettre en place un soutien aux repreneurs sous forme de tutorat.

Le Portugal a élaboré un projet (« *Jeunes entrepreneurs et repreneurs* ») pour détecter les candidats potentiels à la succession d'entreprises, les former et les aider pour élaborer leur plan.

En Finlande, les centres pour l'emploi et le développement économique ainsi que les fédérations d'entreprise organisent des formations personnalisées sur ce thème.

En Suède, l'agence pour le développement des entreprises envisage un projet pilote.

5. Mesures visant à améliorer l'information

L'Allemagne a créé et continue à développer un site Internet (nexxt) pour le transformer en un guichet unique pour toutes les questions relatives à la transmission d'entreprise, par exemple en installant une base de données recensant les consultants spécialisés. Un institut de formation multiplie les séminaires destinés aux consultants et envisage d'organiser des manifestations supplémentaires. Il est également proposé d'inciter les universités à intégrer la question de la transmission d'entreprise dans leurs programmes.

Les Pays-Bas dressent un état des lieux des ressources disponibles en terme d'analyse et de statistiques relatives à ce sujet afin d'identifier les lacunes.

En Autriche, le ministère fédéral de l'économie et du travail et le ministère fédéral des finances ont fusionné en 2002 leurs unités chargées de l'information pour constituer une sorte de guichet unique appelé « *Austria Wirtschaftsservice* ».

En Belgique, les chambres de Commerce et d'Industrie ont pris des initiatives en vue de créer des bases de données recensant cédants et repreneurs.

En Finlande, une même démarche est en cours. Un portail Internet (www.yrityssuomi.fi) associant organismes publics de financement des entreprises et services de soutien aide les PME et les entrepreneurs actuels et futurs dans leurs démarches. Une enquête sur les PME, qui intègre les problèmes de transmission est réalisée chaque année.

En Espagne, un guide destiné aux PME familiales, renseignant sur les statuts juridiques, la transmission familiale et la résolution des conflits sera bientôt publié. Il inclura également une étude de cas.

En Italie, la région d'Emilie-Romagne réalise des analyses sur la transmission d'entreprise en collaboration avec des universités, des chambres de commerce et des fédérations d'entreprises.

La Commission européenne a, pour sa part, développé un projet européen qui souligne l'importance d'interconnecter des bases de données privées séparées au niveau national à des bases plus générales susceptibles de conférer au marché de la transmission davantage de transparence. Ultérieurement, celles-ci pourraient être reliées au niveau européen.

Actuellement, ces bases existent dans quelques pays, la plupart du temps organisées par des administrations publiques. Une étude néerlandaise analyse ces exemples (« Acheter/Vendre une entreprise ? Système central de médiation entre acheteurs et vendeurs d'entreprise dans les Etats membres de l'Union européenne, *Raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap*, février 2003).

D'ores et déjà, un nom de domaine Internet (« *match-online* ») a été choisi pour héberger au niveau européen toutes les bases de données nationales. Au Danemark, ce site est déjà opérationnel. A tout le moins, une page d'informations donnant la liste des bases de données européennes existantes pourrait être offerte dans les différents pays. En outre, des Etats voisins pourraient instaurer une information transfrontière. D'ores et déjà, un guichet unique transfrontalier a été mis en place par les chambres de commerce et d'industrie entre la Belgique, la France et le Luxembourg (www.leguichet.org). En effet, mettre en place une base de données unique présente de réelles difficultés matérielles en raison de contextes techniques différents.

6. Les propositions de la Commission européenne concernant la transmission d'entreprise

En 1994, la Commission européenne dans sa recommandation du 7 décembre sur la transmission des PME a suggéré de réformer les droits nationaux des mutations à titre gratuit. Elle estimait en effet que l'un des principaux obstacles à la réussite de la transmission d'une entreprise familiale résidait dans la charge fiscale. Le paiement des droits de mutation peut déséquilibrer financièrement l'entreprise, voire menacer sa survie. La Commission suggérait ainsi 3 mesures :

- alléger l'imposition des actifs strictement professionnels, en cas de poursuite de l'activité de l'entreprise pour une durée minimale ;
- offrir aux héritiers la possibilité d'échelonner ou de reporter le paiement des droits de donation ou de succession s'ils poursuivent l'activité et accorder des exonérations d'intérêts ;
- veiller à ce que l'évaluation fiscale de l'entreprise puisse tenir compte de sa valeur jusqu'à quelques mois après le décès de l'entrepreneur.

En 1998, la Commission européenne a ajouté d'autres recommandations sur le même thème :

- réduire les frais de donation afin d'encourager les transmissions anticipées par octroi d'une exemption fiscale, d'une réduction de taux, d'une augmentation des abattements ou d'un report de paiement de l'impôt ;
- réduire les frais de succession afin d'améliorer le traitement fiscal des transmissions non préparées ;
- procéder à l'évaluation de l'entreprise plusieurs mois après le décès de l'entrepreneur afin de tenir compte d'une éventuelle baisse de valeur ;
- parachever le réseau de conventions internationales en matière de successions et de donations, notamment pour les entreprises possédant des succursales dans plusieurs Etats-membres ;
- instaurer un dialogue entre les différentes générations de chefs d'entreprise notamment en améliorant l'attrait fiscal du « *business angel* ».

Ensuite, un groupe d'experts a été mis en place pour contribuer au suivi de cette recommandation. La Norvège et les pays candidats à l'Union européenne ont également pris part au projet.

Ce groupe dit « projet Best » a remis en mai 2002 un rapport sur la transmission des petites et moyennes entreprises qui précise que moins de la moitié des mesures fiscales et juridiques visées par la recommandation de la Commission avaient été mises en œuvre (par exemple, 2 en Grèce mais 16 aux Pays-Bas) et que les mesures de soutien proposées étaient fragmentaires.

Or, ce groupe estime qu'environ un tiers des entreprises européennes feront l'objet d'une transmission dans les dix prochaines années. Ce chiffre signifie qu'en moyenne 610 000 PME changeront de mains chaque année, avec une incidence potentielle sur 2,4 millions d'emplois.

En 2002, la France avait le taux global d'imposition le plus élevé en cas de succession par rapport à 6 autres pays membres de l'Union européenne (Allemagne, Suède, Grande-Bretagne, Italie, Belgique et Espagne). En Italie et en Grande-Bretagne, la transmission se fait en franchise de droits. En Espagne, le taux d'imposition ressort à 0,7 % ; il est de 3 % en Belgique, de 10,2 % en Allemagne et de 12,6 % en Suède. En France, il s'établit à 15,5 %. Il faut évidemment considérer ces chiffres avec prudence dans la mesure où, dans la plupart des pays, l'imposition effective peut souvent être inférieure à celle qui résulterait d'une stricte interprétation des règles, notamment par une application combinée des textes légaux. En outre, les comparaisons sont difficiles car les régimes fiscaux sont très disparates.

La recommandation de la Commission visant à améliorer l'environnement juridique et fiscal des transmissions et à mener des actions de sensibilisation et de soutien demeure donc pertinente. Le groupe d'experts a formulé six nouvelles propositions et a suggéré à la Commission de coopérer étroitement avec les Etats membres pour mettre en œuvre ces nouvelles propositions :

- créer un Centre européen virtuel de la transmission d'entreprise et des centres nationaux pour coordonner le recensement des informations, diffuser les bonnes pratiques et faciliter la coopération transfrontalière ;
- créer une base de données européenne des vendeurs et acheteurs pour interconnecter les bases de données nationales existantes ;
- organiser régulièrement des séminaires européens sur ce sujet ;
- développer de nouveaux outils de formation et de gestion personnalisés ;
- lancer des programmes publics de soutien et de recherche ;
- accorder autant d'attention à la transmission qu'à la création d'entreprises.

Un séminaire européen s'est tenu à Vienne en septembre 2002 et a confirmé les conclusions du groupe d'experts. Il ressort d'une enquête Eurobaromètre de novembre 2001, qu'en dépit des avantages d'une reprise, notamment l'existence d'une structure de production, d'un réseau de clientèle et d'une notoriété, 65 % des Européens préfèrent créer leur propre entreprise plutôt que d'en reprendre une. La dernière proposition du groupe d'experts en sort donc renforcée.

En 2002, six pays (Belgique, Allemagne, France, Irlande, Pays-Bas et Autriche) avaient d'ores et déjà mis en place des mesures ou prévu de le faire dans les six domaines clefs visés par la recommandation de la Commission :

- sensibiliser le chef d'entreprise aux problèmes de la transmission et, par-là, l'inciter à préparer cette opération de son vivant ;
- créer un environnement financier favorable à la réussite de la transmission ;
- permettre à l'entrepreneur de pouvoir préparer efficacement sa transmission en lui offrant les instruments appropriés ;
- assurer la continuité des sociétés de personnes et des entreprises individuelles en cas de décès d'un des associés ou de l'entrepreneur ;
- assurer la réussite de la transmission familiale en évitant que l'imposition de la succession et de la donation ne mette en péril la survie de l'entreprise ;
- encourager fiscalement l'entrepreneur à transmettre son entreprise par vente ou à la faire reprendre par les salariés, principalement lorsqu'il n'y a pas de successeur au sein de sa famille.

Aucun pays n'a abordé la totalité des six domaines. Quatre pays (Belgique, Allemagne, Pays-Bas et Finlande) ont prévu d'apporter des réponses à cinq d'entre eux. La Commission européenne, pour sa part, prendra des mesures pour mettre en œuvre quatre aspects de sa recommandation.

L'état des lieux dressé lors de ce séminaire montre cependant une volonté politique des Etats-membres de plus en plus marquée pour faciliter la transmission d'entreprises. Beaucoup reste à faire néanmoins, notamment pour favoriser la préparation de la transmission en temps opportun et d'échanger les bonnes pratiques au niveau européen¹¹.

Le séminaire est parvenu à la conclusion que la sensibilisation est le point de départ d'une transmission réussie. Le soutien pratique ne vient qu'en second lieu. La cession d'une entreprise impliquant souvent des membres de la famille ou des salariés comme acteurs principaux, les questions d'ordre psychologiques revêtent une importance croissante pendant le processus. Or, les consultants ne possèdent pas ou peu d'expérience dans ce domaine. Pourtant, il convient d'appliquer une démarche globale pour traiter tous les aspects de la transmission ; il faut intégrer la dimension émotionnelle. Compte tenu de la complexité d'une telle opération, des conseils de professionnels sont nécessaires. Il conviendrait toutefois que les mesures de soutien existant actuellement soient plus visibles et mieux coordonnées.

La Commission européenne a en outre mis en place le « mécanisme de garantie PME », géré par le fonds européen d'investissement pour le compte de la Commission. Cet instrument peut être utilisé pour les transmissions d'entreprises.

Par ailleurs, la Commission envisage de modifier la décision du Conseil 2000/819/CE sur le programme pluriannuel pour les entreprises afin d'y ajouter les transmissions comme nouveau domaine prioritaire.

Enfin, la Commission s'efforce de promouvoir un Centre européen de la transmission d'entreprise. La solution la plus simple, selon les conclusions du groupe d'experts, serait de commencer par mettre en place un Centre virtuel sur internet, hébergé par « *match-online* ».

Ce site contiendrait des enquêtes statistiques sur la transmission d'entreprise tant au niveau national que dans l'ensemble de l'Union européenne, un fonds documentaire avec une liste des publications y afférant ainsi que des liens vers un site de téléchargement des documents, un calendrier des séminaires et manifestations et enfin, un forum de discussion.

En 2005, la Commission devrait publier une nouvelle recommandation, après réalisation d'une étude complète sur les pratiques des pays membres.

¹¹ Rapport final « *Transmission d'entreprise : la continuité grâce à un nouveau départ* », Commission européenne, direction générale des entreprises, août 2003.

CONCLUSION

En France, des entreprises disparaissent tous les ans faute de repreneur. Dans certains cas, ces échecs sont inévitables : commerces mal situés ou mal spécialisés, activités périmées... Il ne s'agit évidemment pas de maintenir en vie artificiellement des entités non viables. Mais il faut aussi reconnaître que la transmission est sans doute, avec la création, le moment le plus difficile de la vie d'une entreprise.

Les échecs peuvent soit résulter de l'absence de repreneur, soit découler de mauvaises conditions de reprise ou d'un défaut d'accompagnement qui conduit l'entreprise à disparaître ultérieurement.

D'après l'échantillon des opérations traitées par la BDPME, le taux de survie des entreprises transmises n'excède pas 60 % à cinq ans. La vulnérabilité est plus grande dans les services de proximité, le tourisme, la restauration, l'hôtellerie, les cafés, où le taux de défaillance approche ou dépasse 50 %. La survie est meilleure dans le domaine industriel et le BTP (75 % de survie).

Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette vulnérabilité :

- facteurs financiers (endettement excessif) ;
- valeur d'achat trop élevée de l'entreprise ;
- transmission mal préparée (en cas de décès du dirigeant, les taux de défaillance sont supérieurs à 50 % quel que soit le secteur) ;
- profil du repreneur (expérience insuffisante du secteur et de la gestion notamment) ;
- nombre de repreneurs (un pool de repreneurs trop important augmente les risques de défaillance).

Il est vraiment important de mobiliser tous les intermédiaires afin de favoriser la réussite des transmissions. Les enjeux sont, en effet, considérables et les échecs menacent la transmission des savoirs, le maintien de l'activité économique et la sauvegarde de l'emploi.

On constate que plusieurs facteurs peuvent favoriser les chances de survie d'une entreprise transmise, notamment l'organisation d'une période de transition avec le cédant. C'est ainsi que les transmissions familiales sont en général mieux réussies peut être parce que cette transition est alors effective et que l'estimation de l'entreprise n'est pas sur-valorisée. Dans tous les cas de figure, un accompagnement efficace ainsi qu'un suivi dans la durée peuvent grandement augmenter les chances de réussite.

De même, dans bon nombre de cas, la reprise par des salariés, qui maîtrisent bien les savoirs-faire de l'entreprise, est une solution intéressante.

Reste que des freins doivent être levés et des améliorations sont possibles tant dans le domaine du financement des transmissions que dans celui de la fiscalité ou de l'organisation d'un marché de la reprise.

Mais le plus important semble néanmoins de trouver « le repreneur idéal » et pour cela, il est nécessaire de multiplier les efforts pour donner l'envie d'entreprendre tant aux jeunes lors de leur formation qu'aux salariés après qu'ils aient acquis une certaine expérience.

En tout état de cause, toutes les initiatives de mobilisation, de formation, d'accompagnement des acteurs de la transmission doivent être encouragées et, si possible, fédérées et organisées pour accroître leur efficacité.

ANNEXES

Annexe 1 : Liste des personnalités rencontrées lors de la mission à Beauvais (avril 2004)

M. Jacky Lebrun, Président de la chambre de commerce et d'industrie de l'Oise a bien voulu accueillir chaleureusement les représentants de la section, organiser et animer le programme de la journée.

A la chambre de commerce et d'industrie de l'Oise :

- Mme Charline Geffroy, montage, détection des projets (Point chances) ;
- M. François Hennes, reprise d'entreprises commerciales : réussites et difficultés (promotion du commerce) ;
- Mme Hélène Dufy, présentation d'un repreneur, de son banquier, de son parrain (Plates-formes d'initiatives locales) ;
- M. Alain Merlin, orientations et appui aux entreprises en difficultés ;
- M. le Général Marc Leduc, commandant de la base aérienne 110 de Creil dans le cadre de la Convention de partenariat entre la chambre de commerce et d'industrie de l'Oise et l'armée ;
- Les Marches de l'Oise, sur la reprise du site Chausson après fermeture définitive : montage du dossier « Réussite 100 PME et plus de 1 000 emplois »
- M. Bernard Tournadre, directeur général (Société CMD - Creil Montataire Développement) ;
- M. Jean-Michel Duquesne (Société Boulet installée en zone franche).

Reprise de l'entreprise DURA avec l'aide de la chambre de commerce et d'industrie de l'Oise (140 emplois) : difficulté, réussite, opportunités de développement

- M. Philippe Vandenberghe, président-directeur général de la société Chronosport.
- **Création d'un cycle de perfectionnement à la direction d'entreprise**
- M. Philippe Marchand, directeur du service d'appui aux entreprises à la CCI de l'Oise et l'école des managers.
- **Ecole des managers** : auditions d'un cédant, de son repreneur, de plusieurs élèves de styles différents dont :
- Mme Isabelle Ferrand, cadre interne en phase de reprise de l'entreprise 5^{ème} Sens ;
- M. Samuel Viandier, gendre des dirigeants en phase de reprise de l'entreprise familiale SA Francru, président du club des managers de Picardie ;

- M Arnaud Verfaillie, fils de dirigeant - Sté SODIX - participe actuellement à la 3^{ème} promotion de l'Ecole des managers et est dans une phase de réflexion sur l'opportunité de reprendre l'entreprise familiale ;
- M Jean Lezier (Père) accompagné de M Didier Lezier - fils du dirigeant SA CMC qui a repris l'entreprise familiale.

TABLE DES SIGLES

ADIE	: association pour le droit à l'initiative économique
AFNOR	: association française de normalisation
AMF	: autorité des marchés financiers
ANVAR	: agence française de l'innovation
APCE	: agence pour la création d'entreprises
BDPME	: banque de développement des petites et moyennes entreprises
BEP	: brevet d'études professionnelles
BTP	: bâtiment-travaux publics
CAP	: certificat d'aptitude professionnelle
CCI	: chambres de commerce et d'industrie
CFE	: centres de formalités des entreprises
DECAS	: direction des entreprises commerciales, artisanales et de services
DOM	: départements d'Outre-mer
EURL	: entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée
FIP	: fonds d'investissement de proximité
FISAC	: fonds d'intervention pour la sauvegarde du commerce et de l'artisanat
INSEE	: Institut national de la statistique et des études économiques
ISF	: impôt de solidarité sur la fortune
MBO	: management buy out
ORAC	: opérations de restructuration de l'artisanat et du commerce
PACS	: pacte civil de solidarité
PIB	: produit intérieur brut
PME	: petites et moyennes entreprises
PME-PMI	: petites et moyennes entreprises - petites et moyennes industries
SA	: société anonyme
SARL	: société à responsabilité limitée
SAS	: société par actions simplifiées
SCOP	: sociétés coopératives ouvrières de production
SCP	: société en participation
SEL	: société d'exercice libéral
SELAFA	: société d'exercice libéral à forme anonyme
SELARL	: société d'exercice libéral à responsabilité limitée
SEMAEST	: société d'économie mixte de l'est de Paris
SIRENE	: site institutionnel de l'INSEE : base de données des entreprises et des établissements
SOFARIS	: société française de garantie des financements des PME
TPE	: très petites entreprises
TVA	: taxe sur la valeur ajoutée

Les conditions de transmission des PME constituent un enjeu majeur, du point de vue de l'activité économique, de la compétitivité et de l'emploi.

La pyramide des âges des chefs d'entreprise renforce d'ailleurs l'actualité de ce problème.

Un état des lieux précis est dressé et des propositions - regroupées en 9 thèmes correspondant aux diverses phases du processus - sont formulées, afin de faciliter la transmission des entreprises et de créer des conditions favorables au maintien de leur activité.