



**RAPPORT PREPARE PAR M. MARCEL DE PROOST**

**AU NOM DE LA COMMISSION  
DE L'EMPLOI ET DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE**

**11 janvier 2007**

**TRANSMISSION REPRISE  
DE TRES PETITES ENTREPRISES  
DU SECTEUR MARCHAND  
EN ILE-DE-FRANCE**

---

**MARCEL DE PROOST**

## **- SOMMAIRE -**

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Préambule :</b> Quand on parle de transmission reprise, de quoi parle-t-on ?            | <b>03</b> |
| <b>Introduction :</b> Les objectifs du rapport et son architecture                         | <b>07</b> |
| <b>Chapitre 1 : L'économie générale de la transmission reprise</b>                         | <b>08</b> |
| 1.1 – le « marché » de la transmission reprise                                             |           |
| 1.2 – les aspects juridiques, fiscaux et financiers de la transmission reprise             |           |
| <b>Chapitre 2 : Les acteurs de l'intermédiation</b>                                        | <b>21</b> |
| 2.1 – le profil et les attentes des cédants et des repreneurs                              |           |
| 2.2 – les intermédiaires privés et publics                                                 |           |
| <b>Chapitre 3 : La politique régionale actuelle</b>                                        | <b>31</b> |
| 3.1 – les aides au repreneur et au cédant d'entreprise                                     |           |
| 3.2 – les résultats obtenus                                                                |           |
| <b>Les propositions conclusives :</b>                                                      | <b>48</b> |
| L'interpellation des différents intervenants institutionnels et plus précisément la Région |           |
| <b>Annexes</b>                                                                             | <b>54</b> |

## Préambule

### 1 - De quoi parle-t-on ?

Qu'il s'agisse des CESR d'Auvergne, du Centre, de Champagne Ardenne, du Nord Pas de Calais, des Pays de Loire et de Rhône Alpes ou du CES de la République saisi par le premier ministre sur le thème de la transmission reprise<sup>1</sup>, tous admettent que ce thème revêt « *une acuité particulière au moment où les évolutions démographiques indiquent qu'une génération entière de chefs d'entreprise s'apprête à passer la main dans les prochaines années* »<sup>2</sup>.

Enjeu majeur que ce processus où « *l'un vend son passé et l'autre achète son avenir* » (André MARCON président de CCI entreprendre) mais qui diffère de la création d'entreprise car il s'agit tout à la fois d'éviter, par le maintien sur les territoires de la région des activités tout aussi utiles en termes d'emplois que les services apportés, une perte de savoir-faire et la destruction de valeur correspondant à la fermeture d'une entreprise. A la condition cependant que ces entreprises soient viables économiquement, aspect que nous abordons au cours de ce rapport.

### C'est une réalité mal identifiée

S'appuyant sur les départs à la retraite, nombre d'analystes sont tentés de dire qu'il y a sur notre territoire un grand nombre d'entreprises à reprendre. Or l'appareil statistique n'est pas en mesure « *d'estimer précisément le nombre d'entreprises à céder d'ici cinq à dix ans* »<sup>3</sup>.

Pour malgré tout mesurer le phénomène, les régions sont amenées à supputer, estimer le marché de la transmission reprise. C'est ainsi que l'une d'entre elles part du postulat suivant que le chiffre des reprises d'entreprises doit s'inscrire à la hausse alors qu'en « *termes de tendances, la part des reprises d'entreprises baisse régulièrement dans le volume global de la création d'entreprises* »<sup>4</sup>.

Faut-il, malgré cette difficulté, tenter l'exercice ? La réponse est oui, à la condition d'en définir les contours et les limites. Précisons, comme le signale l'étude précédemment citée, qu'un certain nombre d'éléments (le coût élevé des reprises, les évolutions du marché, la non préparation du chef d'entreprise en place...) conduit à penser « *que seule une moitié des entreprises existantes représente une potentialité de reprise* »<sup>5</sup>.

### C'est un marché où deux acteurs se rencontrent

Parce que l'entreprise est un objet d'échange et d'usage en tant que moyen de production, et parce qu'il existe divers réseaux mettant en relation des offreurs et des demandeurs, une situation marchande est possible qui s'exprime au travers des cessions et des acquisitions.

---

<sup>1</sup> Le CES a été saisi le 25 octobre 2004 par le premier ministre, le CESR de Champagne Ardenne a traité le thème en 2001 et le CESR de la région Rhône-Alpes a rendu un avis en 2004

<sup>2</sup> « La transmission des petites et moyennes entreprises – l'expérience d'OSEO bdpme » juin 2005.

<sup>3</sup> « Le marché de la transmission : cédants, repreneurs et opérateurs » CRCI, APCE, conseil supérieur de l'ordre des Experts Comptables - septembre 2003

<sup>4</sup> « La politique régionale en faveur de la transmission et de la reprise d'entreprise » CESR Rhône Alpes septembre 2004.

<sup>5</sup> Idem (page 4)

Autant d'éléments qui permettent de dire que nous sommes en face d'un vrai marché, tel qu'il est défini par la science économique, même s'il est évident que le marché de la transmission/reprise ne saurait s'inscrire dans un modèle de concurrence pure et parfaite.

Nous devons, pour être complet, prendre en compte des facteurs non économiques, plus sociaux et culturels car nous sommes en présence d'une marchandise particulière qui implique des personnes (le cédant et le repreneur) dont les caractéristiques personnelles jouent un grand rôle lors de l'échange.

Ce qui signifie que l'analyse de ce marché très particulier doit intégrer nécessairement ce double aspect : nous avons un objet (une entreprise) et deux partenaires (un offreur et un demandeur) mais nous avons aussi des personnes et des réalités sociales et culturelles.

### **C'est un marché segmenté**

Les divers travaux menés à ce jour permettent d'avancer l'idée d'un marché fortement segmenté. Ainsi, le marché de la transmission reprise des commerces est très organisé, maillé par un grand nombre d'agences ; celui de l'artisanat mais aussi de l'industrie, des services aux entreprises et de la construction s'inscrit dans une logique de métier ; le marché des métiers de bouche mais aussi celui de la coiffure qui appartiennent au groupe fonds de commerce sont très régulés ; etc.

On le voit, pour mieux comprendre ce marché, pour mieux le cerner, il s'agit d'en appréhender les différents aspects. Plusieurs entrées sont possibles :

- L'APCE propose de différencier la reprise artisanale des autres reprises ;
- L'étude d'OSEO bdpme identifie la reprise par des personnes physiques et la reprise dans une logique de croissance externe ;
- L'enquête SINE rend compte d'une différenciation de logique en fonction de la taille de la TPE et propose de retenir deux catégories<sup>6</sup>.

En conclusion, des logiques d'action différentes d'un segment de marché à un autre. Un marché défini par l'activité de l'entreprise, sa taille, l'âge du repreneur, le type de reprise et enfin le degré d'organisation du marché lui-même.

### **C'est une opération complexe**

Cadre licencié ou dont l'entreprise a fermé ses portes, jeune artisan ou récent diplômé, préretraité, ce sont autant de postulants à la reprise d'entreprise. L'âge moyen du repreneur s'établit à 41 ans mais souligne OSEO bdpme, « *on note un rajeunissement sensible des repreneurs d'entreprises* »<sup>7</sup>. Un rajeunissement qui s'accompagne d'un niveau élevé de formation.

Artisan, commerçant, profession libérale, le cédant est proche de la retraite, plus âgé que le repreneur il est aussi parfois moins formé que ce dernier. Il est porteur d'une histoire, d'une

---

<sup>6</sup> Les TPE de moins de 3 salariés et les TPE de 3 salariés et plus

<sup>7</sup> Idem (page 23)

culture, de valeurs qui parfois ne coïncident pas ou pas totalement avec celle du repreneur. Et comme l'énonce fort bien le rapport du CES : «*c'est une rencontre entre des personnalités souvent différentes dont les expériences ne sont pas identiques et dont les objectifs peuvent parfois diverger*»<sup>8</sup>.

## 2 – Questions de définition

Le rapport traitant de la transmission reprise des TPE dans le secteur marchand, deux questions surgissent immédiatement :

- que faut-il entendre par TPE ?
- que regroupe le secteur marchand ?

### La TPE, une entreprise indépendante de moins de 20 salariés

Il n'existe pas de définition légale (juridique) de la Très Petite Entreprise. Cependant, dans une étude<sup>9</sup> financée par la Direction du commerce, de l'Artisanat, des Services et des Professions libérales (DCAPL) figure en annexe une définition des TPE que nous reprenons in extenso car elle permet :

- de caler le rapport sur les données publiées par l'INSEE ;
- de couvrir le champ du secteur marchand (cf. point suivant).

#### Définition des TPE

Les « Très petites entreprises » ou « TPE » sont des entreprises indépendantes de moins de 20 salariés.

Ces TPE sont un sous-ensemble des « Petites et moyennes entreprises », PME, entreprises indépendantes de moins de 250 personnes, définies par la Recommandation du 6 mai 2003 de l'Union Européenne.

S'agissant de la notion d'indépendance, dans ses travaux sur les statistiques d'entreprises, la DCASPL considère que sont indépendantes les entreprises qui ne sont pas têtes de groupe ou filiales (possédant majoritairement une autre entreprise ou possédées par un groupe) d'un groupe français ou étranger ; cependant les têtes de groupe ou filiales d'un « microgroupe » français (groupe de moins de 250 salariés) sont également considérées comme indépendantes. Les entreprises qui ne sont pas indépendantes sont ainsi exclues des TPE et des PME et regroupées avec les entreprises.

### Le secteur marchand plus vaste que le champ « ICS »

Parce que l'essentiel des TPE telles que précédemment définies relèvent des secteurs de l'industrie, du commerce et des services, le rapport a retenu le champ « ICS » qui regroupe

<sup>8</sup> « La transmission des PME artisanales, commerciales, industrielles et de services » CES 2004

<sup>9</sup> « Les Très Petites Entreprises » janvier 2006

l'industrie, le commerce et les services. Il a été créé par l'INSEE pour examiner « *de façon cohérente* » le monde des entreprises.

Ainsi en France métropolitaine, on dénombrait 2 260 000 TPE de l'Industrie, du Commerce et des services. Près d'1,2 millions d'entre elles (soit 52 % de l'ensemble des TPE) ne comptent aucun salarié ; contre 31 % pour les TPE de 1 à 3 salariés ; 13 % pour les TPE de 4 à 9 salariés et 4 % pour les TPE de 10 à 19 salariés (source : DGI-INSEE-DCASPL, base de données fiscales ; année 2003).

Mais pour des raisons qui tiennent notamment à la composition francilienne du monde des entreprises mais aussi à la recherche de cohérence du sujet traité, ont été rajoutées deux activités au champ ICS : le secteur des professions libérales et le secteur agricole.

Sont donc exclues les entreprises des secteurs d'activités suivants : les activités financières (banques et assurances), les locations immobilières, l'administration, les activités associatives, les associations.

## Introduction

En lançant un travail sur la transmission reprise, le CESR a demandé aux membres de la commission de l'emploi et du développement économique de s'emparer de ce thème avec l'ambition de trouver des solutions pour améliorer l'efficacité de ce processus en Île-de-France.

Le préambule nous a permis de saisir la dimension économique et sociale d'une réalité au cœur de l'animation économique des chambres et des professions libérales mais aussi de définir le champ d'investigation d'un travail qui se concentre sur les TPE du secteur marchand.

Le rapport sur la transmission reprise des TPE du secteur marchand en Île-de-France cherche donc dans un premier temps à cerner ce « marché » particulier :

- en décrivant les diverses composantes économiques et le fonctionnement interne,
- mais aussi en traitant les aspects juridiques et financiers.

En procédant de la sorte il est possible de rendre compte des aspérités d'un « marché » composite et morcelé.

Dans un deuxième temps, il s'agit, pour mieux en comprendre les logiques, de pénétrer plus avant dans l'étude du processus de la transmission reprise. C'est ce à quoi s'attelle le deuxième chapitre qui cerne les particularités des repreneurs et des cédants mais aussi tente de cerner leurs motivations avant d'identifier les acteurs publics et privés de l'intermédiation. Une façon de mettre à plat l'ensemble des acteurs et d'identifier le rôle et la place de chacun.

Le troisième temps est réservé à l'étude de la politique régionale dédiée à la transmission reprise. Ce chapitre bénéficie de l'apport des deux autres. La description des dispositifs techniques, administratifs et financiers en rendant compte du positionnement de la Région permet de saisir à la fois l'approche des services de la Région sur ce thème et la volonté politique de l'exécutif. Une volonté politique qui s'exprime au travers des dispositifs construits, des moyens financiers mobilisés et des pratiques à l'œuvre.

Trois temps donc qui par touches successives permettront au CESR d'être en position de concourir, par l'avis qui découlera de ce rapport, à « l'administration de la région ».

## Chapitre 1 - L'économie générale de la transmission reprise

Afin de mieux saisir ce qu'est la transmission reprise, il apparaît nécessaire d'en cerner les contours économiques et d'en décrire le fonctionnement, ainsi que les aspects juridiques et financiers.

### 1.1 - le « Marché » de la transmission reprise de TPE

Il s'agit, dans un premier temps, de chercher à mesurer ce « marché » malgré les difficultés, aux dires des divers spécialistes, à l'appréhender d'un point de vue statistique. La raison principale évoquée notamment par l'APCE, étant que les fichiers et enquêtes économiques « se positionnent sur les entreprises et leurs activités et non sur les dirigeants ». Dans un second temps, sur la base des données recensées, d'identifier les diverses composantes et de décrire, autant que faire ce peut, le fonctionnement de la population des TPE du secteur marchand.

#### 1.1.1 – identification statistique du « marché »

Selon toutes les analyses conduites jusqu'à présent, l'entrée sectorielle est celle qui, parce qu'elle rend compte des divers réalités de fonctionnement de ce « marché », est privilégiée. C'est donc celle que nous avons retenue.

#### Cadrage régional

Selon certaines estimations, l'Île-de-France compterait :

- 110 000 entreprises de 0 à 49 salariés dont le dirigeant est âgé de 55 à 59 ans, ce qui représente 560 000 emplois ;
- 102 000 entreprises de 0 à 49 salariés dont le dirigeant est âgé de 60 ans et plus, ce qui représente 430 000 emplois.

Les TPE sont majoritaires, elles représentent 92 % des entreprises franciliennes identifiées comme potentiellement à « vendre ». En effet, sur les 222 000 entreprises de 0 à 49 salariés : 62 % ont entre 0 et 2 salariés ; 30 % ont entre 3 et 9 salariés et 8 % ont de 10 à 49 salariés.

#### Répartition des TPE (0 à 9 salariés) dont l'âge du dirigeant est de 55 ans et plus

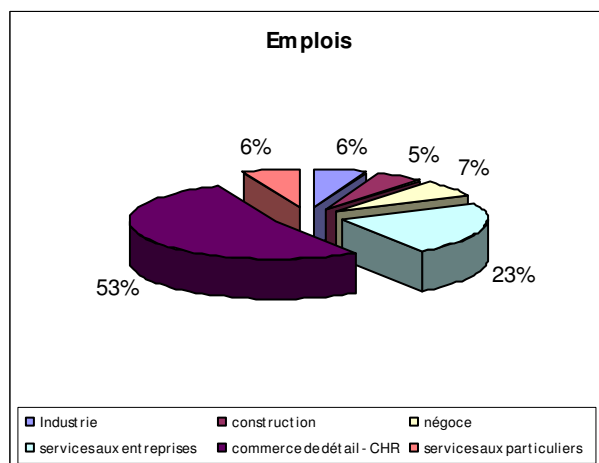
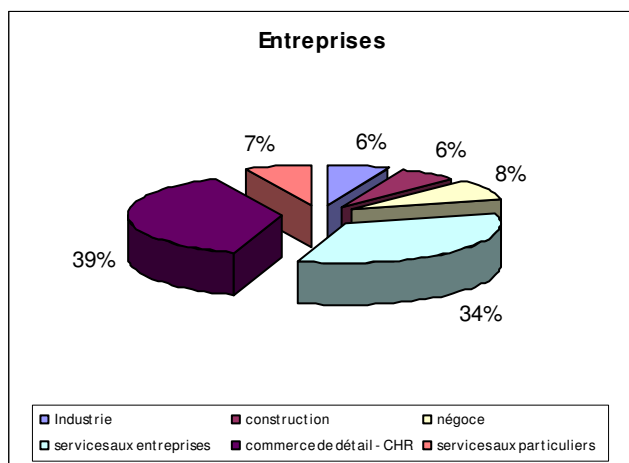
| Industrie  |        | Construction |        | Négoce     |        | Services aux entreprises |         | Commerce de détail - CHR |         | Services aux particuliers |        |
|------------|--------|--------------|--------|------------|--------|--------------------------|---------|--------------------------|---------|---------------------------|--------|
| entreprise | emploi | entreprise   | emploi | entreprise | emploi | entreprise               | emploi  | entreprise               | emploi  | entreprise                | emploi |
| 12 661     | 30 995 | 12 135       | 27 579 | 16 911     | 35 589 | 67 785                   | 119 225 | 76 164                   | 276 920 | 13 706                    | 32 976 |

Source : réseau « passer le relais »

année : 2006

Des TPE qui présentent plus de 500 000 emplois, soit la moitié des emplois des TPE et PME potentiellement à reprendre en Île-de-France. Des emplois qui se concentrent majoritairement

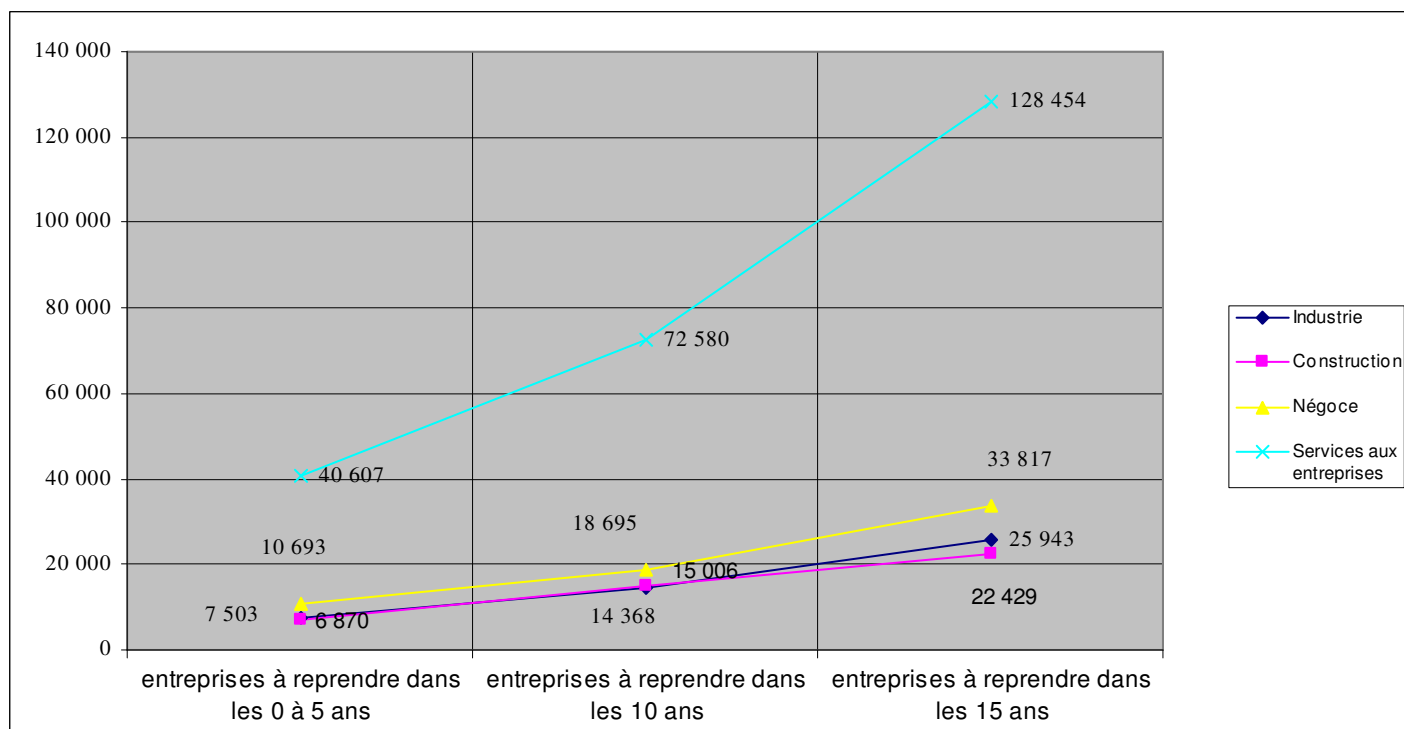
dans le commerce de détail et les cafés hôtels restaurants (53 %) et les entreprises de services aux entreprises (23 %).



année : 2006

Sur les 200 000 TPE que compte l'Île-de-France et dont le dirigeant est âgé de 55 ans et plus, plus de la moitié d'entre elles emploie moins de 3 salariés. Ces micro-entreprises, dont la taille varie entre 0 et 2 salariés, occupent le quart du demi-million d'emplois des TPE de l'industrie, de la construction, du commerce, des CHR et des services (aux industries et aux particuliers).

L'approche par classe d'âge des dirigeants a permis de construire un graphique croisant nombre d'entreprises à reprendre en Île-de-France d'abord dans les 0 à 5 ans puis dans les 10 ans et enfin dans les 15 ans.



Source : réseau « passer le relais »

année 2006

Ce graphique que nous avons reproduit en page précédente permet de bien identifier l'enjeu que représente la transmission reprise. En résumé, selon les estimations les plus récentes, il y aurait :

- plus de 65 000 TPE-PME potentiellement à reprendre d'ici à 5 ans ;
- plus de 120 000 TPE-PME potentiellement à reprendre dans les 10 ans ;
- plus de 210 000 TPE-PME potentiellement à reprendre dans les 15 ans.

Un enjeu qui ne s'exprime pas uniquement en termes d'emplois à sauvegarder. En effet, la diminution du nombre d'entreprises fragilise les territoires en raison de l'appauvrissement du tissu économique, d'une baisse des ressources fiscales et de la dilution du lien social qui s'ensuit. Enfin, la disparition d'entreprises conduit fréquemment à la perte des savoir-faire qui y étaient exercés.

Mais il s'agit d'écrire tout cela au conditionnel car comme l'écrit fort bien André LETOWSKI de l'APCE, dans une note datée de novembre 2002 et comme nous l'avions évoqué dans le préambule :

*« La reprise doit être resituée dans un contexte d'évolution des activités, autrement formulé dans son contexte de marché ; or la plupart des analyses traitant de la reprise occultent cet élément essentiel et postulent la reprise de toutes les entreprises existantes, alors que beaucoup n'ont plus de positionnement concurrentiel favorable ».*

Il rappelle par ailleurs très justement que les reprises comme les créations touchent majoritairement les micro entreprises. Il cite à titre d'exemple la situation en 2001 : sur 100 entreprises reprises, 47 d'entre elles n'avaient aucun salarié et 30 entreprises employaient de 1 à 2 salariés, soit 77 % de l'ensemble ; les entreprises de 10 salariés et plus ne représentant que 4 % du total des entreprises reprises en 2001. (Source INSEE – Fichier SIRENE).

Et de conclure que la reprise d'entreprise est très corrélée aux évolutions du marché. Ainsi, explique-t-il, *« la forte restructuration du commerce (grande distribution, grands magasins spécialisés...), celle de l'hôtellerie illustrent l'impossibilité économique de reprendre nombre d'entreprises de ce secteur dont le chef d'entreprise atteint l'âge de la retraite ».*

Tout en soulignant, comme le font d'autres spécialistes de la question, qu'aucune statistique publique d'entreprise ne permet d'aborder la question du flux des entreprises à céder du fait de l'âge des cédants. Si le critère âge est important, ils estiment qu'il n'est pas suffisant et que pour établir ce flux, il faut tenir compte :

- ☞ des entreprises n'ayant aucun salarié qui ne sont pas cessibles ;
- ☞ des entreprises qui ne pourront pas générer suffisamment de résultat supplémentaire pour rembourser la dette liée au rachat de l'entreprise ;
- ☞ des entreprises dont l'activité attire peu les repreneurs ;
- ☞ du fait que les dirigeants qui partent à la retraite ne représentent que 60 % des cédants ;
- ☞ des entreprises que les dirigeants ne souhaitent pas transmettre ;
- ☞ des entreprises dont l'activité se prête peu à la reprise comme le conseil ;
- ☞ des réticences des marchés et des individus au risque.

Et de prolonger la réflexion sur la difficulté d'évaluer le réel potentiel en notant que d'autres facteurs entrent en jeu dans les perspectives du marché, tels que les évolutions économiques conjoncturelles qui jouent (à la baisse ou à la hausse) sur le prix des reprises, ou structurelles qui avec le papy boom va entraîner une augmentation structurelle des cessions.

Mais le papy boom est suffisamment déterminant pour ne retenir quasiment que lui dans la mesure du « marché » de la transmission reprise.

En conclusion, si l'on retient le critère âge du dirigeant<sup>10</sup>, on arrive, sur la base des données présentées au début de ce chapitre à calculer le potentiel des TPE à reprendre dans les prochaines années (cf. graphique page 8). Ce potentiel étant une extrapolation réalisée sur la base de données fluctuantes il s'agit de prendre les résultats à titre indicatif. Mais ce graphique est en lui-même suffisamment démonstratif, c'est la raison pour laquelle nous l'avons tracé car il rend compte de l'ampleur du phénomène et de la nécessité d'agir.

### 1.1.2 - Les composantes et le fonctionnement du Marché de la transmission reprise

Nous appuyant essentiellement sur les travaux disponibles (APCE, OSEO bdpme, Chambres consulaires et UNAPL) et les informations données par les personnes auditionnées, il est question, lorsque l'on aborde précisément le fonctionnement du « marché » de la transmission reprise des activités suivantes : la construction ; les hôtels, cafés, restaurants ; l'artisanat ; les professions libérales.

Trois regards sont présentés ici : celui de l'APCE, celui d'OSEO bdpme, et celui de l'ORIF-PL pour les Professions libérales.

#### Le regard de l'APCE

(Source INSEE / Panel SINE - fichier SIRENE et traitement APCE)

Il porte sur les entreprises de construction, les Hôtels Cafés, Restaurants, les entreprises artisanales et le commerce de détail.

| LES ENTREPRISES DE CONSTRUCTION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Il existe peu de reprises dans le secteur de la construction (8% des nouveaux dirigeants du secteur contre 23% pour l'ensemble des activités) ;</li><li>- la reprise s'inscrit :<ul style="list-style-type: none"><li>♦ dans une logique de métier, de reproduction d'un savoir faire acquis par l'expérience professionnelle,</li><li>♦ dans la motivation forte du statut d'indépendant et de recherche d'ascension sociale,</li><li>♦ dans le goût d'entreprendre, de créer tout en assurant son propre emploi et lutter contre le chômage ;</li></ul></li><li>- l'effectif de l'entreprise est au plus égal à 5 salariés même si nombre de repreneurs (souvent des étrangers et maîtrisant l'activité construction et son contexte) sont indépendants et s'appuient sur leur conjoint et la famille notamment pour préparer leur projet ;</li><li>- la majorité des reprises correspondent à des entreprises bien assises, avec une clientèle nombreuse (72% ont un grand nombre de client).</li></ul> |

<sup>10</sup> Certaines estimations intègrent le fait que nombre de dirigeants envisagent, dès 45 ans, la cession à terme de leur entreprise.

### **LES CAFES HOTELS RESTAURANTS**

- La reprise dans le secteur des cafés hôtels restaurants (HCR) permet un repositionnement professionnel plus fréquent que dans le cas des autres reprises ;
- ce repositionnement correspond à l'opportunité de mettre en œuvre le désir fort d'être indépendant et de concrétiser leur désir d'entreprendre (62% des repreneurs viennent d'un milieu entrepreneurial) ;
- la reprise dans le secteur des HCR :
  - ♦ est un projet de couple qui prend le plus souvent la forme juridique d'entreprise individuelle,
  - ♦ qui passe par le rachat à des tiers ou une location gérance,
  - ♦ est le fait d'ex-chômeurs ou de personnes sans activité professionnelle (les femmes sont nombreuses) ;
- la clientèle est essentiellement une clientèle de particuliers (peu sont liés à un réseau d'enseigne) ;
- l'activité exercée conduit à ce que la main d'œuvre y est fréquente (la moitié des reprises a des salariés au démarrage).

### **LES ENTREPRISES ARTISANALES**

- Les activités reprises sont des activités de métier (pour les 2/3 dans les activités conjuguant commerce et métier technique telles que boulangerie, charcuterie, boucherie, coiffure, réparation automobile, et pour l'autre tiers des activités de construction, de transport et d'industrie) sanctionnées le plus souvent par un diplôme (ex : un BP pour reprendre un salon de coiffure) ;
- cette motivation intervient après dix ans d'expérience professionnelle acquise dans des entreprises de moins de 10 salariés et correspond à l'opportunité de mettre en œuvre le désir fort d'indépendance et de promotion sociale, une activité qui pour 3/4 des reprises est celle du repreneur ;
- la reprise dans le secteur artisanal :
  - ♦ se fonde sur une approche « familialiste », le conjoint aide au montage, participe à la direction de l'entreprise et reprend l'affaire quand le dirigeant ne peut plus l'exercer,
  - ♦ passe par le rachat à l'ancien employeur qui appuie le repreneur,
  - ♦ est le fait d'ex-ouvrier ou employé le plus souvent en activité ou à défaut en chômage de courte durée et souvent issus d'un entourage familial entrepreneurial ;
- la clientèle est essentiellement une clientèle locale ou de proximité, l'entreprise étant de petite taille et les activités souvent du secteur secondaire (construction et industrie) et de sous-traitance ;
- les repreneurs d'entreprises artisanales bénéficient d'un système d'aides plus consistant que les autres reprises, font plus appel à des structures d'accompagnement et suivent fréquemment des formations spécifiques à la reprise.

## LE COMMERCE DE DETAIL

- La reprise d'un commerce de détail est marquée par la nécessité d'un apport financier important de la part du repreneur, d'où une sollicitation d'appui fréquente pour préparer la reprise ;
- ce choix correspond à l'opportunité de mettre en œuvre le désir fort d'être indépendant mais surtout de créer et préserver son emploi ;
- la reprise dans le commerce de détail :
  - ♦ est le plus souvent un projet de couple même si le repreneur dirige seul (le conjoint aide au projet et éventuellement co-dirige l'entreprise),
  - ♦ qui passe par l'entreprise individuelle comme forme juridique,
  - ♦ est le fait le plus souvent de femmes, d'anciens ouvriers ou employés, de jeunes, peu diplômés et provenant souvent du chômage ;
- la clientèle est une clientèle de particuliers (peu sont liés à un réseau d'enseigne) ;
- l'activité exercée (commerce ambulant pour 1/3 des reprises) conduit à ce que la main d'œuvre y est peu fréquente et l'intention d'embaucher ensuite assez rare.

### Le regard d'OSEO bdpme

(Source : opérations effectuées entre 1997 et 2004 + analyse qualitative auprès des repreneurs)

Compte tenue des pratiques et des caractéristiques des activités, trois regroupements ont été effectués :

- 1<sup>er</sup> regroupement : industrie, construction, transports, commerce de gros, services aux entreprises (ICTCS) ;
- 2<sup>ème</sup> regroupement : commerce de détail et services à la personne (y compris cafés, bars-tabac et restauration rapide) ;
- 3<sup>ème</sup> regroupement : tourisme (hôtels, restaurants et autres hébergements).

## INDUSTRIE, CONSTRUCTION, TRANSPORTS, COMMERCE DE GROS, SERVICES AUX ENTREPRISES (ICTCS)

- Près des 3/4 des entreprises transmises ont une ancienneté supérieure à 10 ans et plus de 80 % des entreprises reprises possèdent une structure de capital familial ;
- le régime juridique retenu est dans 62 % des cas une SARL sur la base d'une société « holding » regroupant l'actionnariat familial pour accueillir des concours financiers extérieurs et bénéficier d'un régime fiscal avantageux ;
- si le ratio valorisation/résultat net est pour plus d'une entreprise sur deux inférieur à 10, les entreprises ont été transmises sur la base d'autres critères positifs (les capacités professionnelles du repreneur, son expérience du secteur, la diminution des charges lié au départ du cédant) ;
- les repreneurs sont de plus en plus jeunes, reprennent des micro-entreprises (surtout dans les transports et la construction) possèdent un niveau de formation élevé (près des 3/4 ont une formation supérieure) ont une expérience du secteur (c'est le cas de plus de 80 % d'entre eux) et étaient auparavant dirigeant ou cadre de direction.

## COMMERCE DE DETAIL ET SERVICES A LA PERSONNE

- Les commerces les plus repris appartiennent essentiellement au commerce de détail spécialisé (café-tabac, débits de boisson) et alimentaire (boulangerie-pâtisserie) ;
- le rachat du fond de commerce se fait sous la forme de SARL (près de la moitié des reprises) et d'affaires personnelles (plus du tiers) ;
- l'augmentation forte des fonds de commerce à laquelle il faut ajouter des rachats de matériels, de travaux, de remise aux normes, etc. pèse fortement sur les montages financiers ;
- les repreneurs sont jeunes (40 % d'entre eux ont moins de 35 ans) du fait sans doute des contraintes spécifiques (efforts physiques et exigences horaires) se lancent majoritairement seuls et possèdent pour 80 % d'entre eux une expérience du secteur et près de 75 % d'entre eux une formation professionnelle ou supérieure technique.

## TOURISME

- Il s'agit pour 71% des reprises de restaurants et pour 29 % d'hôtels et autres hébergements (camping notamment) les entreprises du secteur de l'hôtellerie occupant en moyenne plus de salariés que celles de la restauration ;
- les apports personnels des repreneurs sont plus élevés que dans les autres secteurs et les concours bancaires représentent en moyenne 66 % du montant de l'opération ;
- l'augmentation forte des fonds de commerce à laquelle il faut ajouter des rachats de matériels, de travaux, etc. pèse fortement sur les montages financiers ;
- les repreneurs (externes à l'entreprise, souvent en couple) ont entre 35 et 45 ans, changent fréquemment d'établissement qu'ils prennent de plus en plus grand, possèdent une formation professionnelle ou supérieure et disposent d'une expérience du tourisme (ils sont anciens hôteliers-restaurateurs)

### Le regard de l'ORIF-PL

Le secteur des entreprises de professions libérales (176 000 entreprises et 245 000 salariés en Île-de-France en 2005<sup>11</sup>) comprend 3 familles :

- les professions du droit,
- les professions de santé,
- les professions techniques et du cadre de vie.

La moyenne d'âge de la population francilienne des professionnels libéraux hors profession de santé est de 49 ans (50 ans pour les hommes et 47 ans pour les femmes). Les professionnels de santé franciliens ramèneraient probablement la moyenne d'âge à un niveau plus bas (environ 45 ans), puisqu'en 2003, on peut estimer cette valeur à 44 ans, les

<sup>11</sup> Fichier SIRENE, retraitement ORIFF-PL Île-de-France

auxiliaires médicaux étant les plus jeunes, moins de 45 ans en moyenne (voir en annexe les pyramides des âges).

En Île-de-France, la création par reprise d'entreprises libérales représente 1,58 % des créations (3,37 % en France), avec une prédominance des entreprises de professionnels de santé ;

### La création par reprise d'entreprises de profession libérale en Île-de-France en 2004

|                                                   | <b>IDF</b> | <b>Paris</b> | <b>Seine et<br/>marne</b> | <b>Yvelines</b> | <b>Essonne</b> | <b>Hauts<br/>de Seine</b> | <b>Seine<br/>St Denis</b> | <b>Val de<br/>Marne</b> | <b>Val<br/>d'Oise</b> |
|---------------------------------------------------|------------|--------------|---------------------------|-----------------|----------------|---------------------------|---------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Entreprises libérales<br>de santé                 | 209        | 54           | 27                        | 20              | 15             | 24                        | 24                        | 28                      | 17                    |
| Entreprises libérales<br>services aux entreprises | 98         | 49           | 4                         | 8               | 9              | 14                        | 5                         | 5                       | 4                     |
| Entreprises libérales<br>autres                   | 3          | 0            | 0                         | 1               | 1              | 0                         | 0                         | 0                       | 1                     |
| <b>Total</b>                                      | <b>310</b> | <b>103</b>   | <b>31</b>                 | <b>29</b>       | <b>25</b>      | <b>38</b>                 | <b>29</b>                 | <b>33</b>               | <b>22</b>             |

Source : INSEE, fichier SIRENE retraitement ORIFF-PL Île-de-France

Si de plus en plus de professionnels exercent en société, notamment en société de capitaux (depuis 1990, année de la création des Sociétés d'Exercice Libéral - SEL -) l'activité sous forme d'entreprise individuelle ou entreprise en nom propre reste la figure la plus fréquente : 63 % des entreprises franciliennes de profession libérale exercent sur ce mode.

Une analyse par secteur montre une prédilection des professions dites non réglementées pour l'exercice en société :

- les entreprises médicales sont 7,1 % à exercer en société,
- les entreprises du droit sont 14,6 % à avoir choisi l'exercice en société,
- les entreprises du technique et du cadre de vie exercent en société pour 59,4 % d'entre elles.

En ce qui concerne les professions de santé, la création par reprise est possible lorsque les professionnels sont regroupés en plateaux techniques ou quand ils disposent d'un fonds de commerce. C'est le cas pour :

- les officines de pharmacie (72,05 % des créations),
- les laboratoires d'analyses médicales (26,3 % des créations),
- les vétérinaires (8,8 % des créations),
- les dentistes (2,0 % des créations).

La cession d'entreprises dans le secteur des professions libérales revêt un caractère particulier. En effet, la transmission se caractérise non par la vente d'une clientèle à un successeur mais

par une « présentation de la clientèle » ; une clientèle que le professionnel va pouvoir valoriser.

## **1.2 - Les aspects juridiques, fiscaux et financiers de la transmission reprise**

La transmission et la reprise d'une entreprise s'inscrivent nécessairement dans un cadre juridique et fiscal qu'il est indispensable de connaître pour apprécier s'il est adapté à l'enjeu actuel.

Sont regardées également les principales dispositions contenues dans deux lois, appelées lois DUTREIL et JACOB. Elles complètent judicieusement les dispositions juridiques et fiscales déjà existantes et montrent les avancées des mesures prises.

### **1.2.1 - le cadre juridique et fiscal<sup>12</sup>**

La TPE est le plus souvent, notamment quand il s'agit d'une entreprise artisanale ou de profession libérale, une affaire en nom propre (on parle aussi d'entreprise individuelle). Mais on rencontre aussi des sociétés : société à responsabilité limitée, société en nom collectif...

Quand il s'agit de transmettre son entreprise, les possibilités les plus courantes de cession sont :

- l'achat du fonds<sup>13</sup>,
- la location gérance,
- l'achat d'actions,
- les cessions à titre gratuit.

#### **1 – l'achat du fonds, trois aspects :**

- la vente du fonds, elle correspond en pratique à la vente globale des divers éléments d'exploitation du fonds ;
- l'acte de vente, il fait l'objet d'un acte écrit<sup>14</sup> qui peut être rédigé entre les deux parties, vendeur ou acheteur, ou être passé devant notaire.
- les droits d'enregistrement de cession<sup>15</sup>, les cessions de fonds de commerce, de clientèles et conventions assimilées (y compris les cessions de fonds artisanaux) relèvent d'un droit de mutation global de 4,8 % qui s'applique à la fraction du prix supérieur à 203 000 €.

#### **2 – La location-gérance**

La location gérance, qui peut s'analyser comme une étape intermédiaire à la reprise, est un contrat par lequel un propriétaire exploitant d'un fonds va louer celui-ci à un repreneur qui en assurera l'exploitation pour une période déterminée sous la forme d'un bail et moyennant le versement d'une rémunération appelée redevance. Précisons qu'une possibilité de location de parts sociales ou d'actions de SEL est prévue au profit des collaborateurs libéraux dans la société (art. 26, III de la loi du 2 août 2005).

---

<sup>12</sup> La partie sur le cadre juridique et fiscal doit beaucoup au guide pratique réalisé par la CAPEB (septembre 2004).

<sup>13</sup> Les éléments du fonds artisanal sont proches de ceux du fonds de commerce

<sup>14</sup> Plusieurs garanties pour le paiement du prix sont envisageables : la loi du 5 juillet 1996 permet le nantissement du fonds mais d'autres garanties sont envisageables (cautionnement, gage du droit de bail...).

<sup>15</sup> Sont supportés par l'acquéreur

### 3 – L'achat de parts ou d'actions

Il s'agit d'un contrat qui, en tant que tel, nécessite un accord des parties sur le prix. Ce prix est fixé dans le contrat de vente des titres de la société où les modalités pour le fixer y sont précisées.

Qu'il s'agisse d'une SARL ou d'une SNC (Société en Nom Collectif) la cession des parts est soumise à un droit d'enregistrement qui doit être acquitté à la recette des impôts de l'une ou l'autre des parties dans un délai d'un mois.

Les cessions d'actions, parts de fondateurs ou parts bénéficiaires, des SA non cotées, sont soumises à un droit d'enregistrement de 1 % plafonné qui est acquitté auprès de la recette des impôts de l'une ou l'autre des parties dans un délai d'un mois.

La cession des actions d'une Société par Actions Simplifiée (SAS) est régie par la volonté des associés. En matière de fiscalité la cession des actions de SAS est soumise, comme celle des SA, à un droit d'enregistrement au taux de 1 % plafonné qui est acquitté dans un délai d'un mois à la recette des impôts.

### 4 – La transmission à titre gratuit

La transmission à titre gratuit, quand elle se réalise du vivant de l'entrepreneur, est consentie au profit du conjoint (on parle de donation entre époux), ou au profit des enfants et dans ce cas là il s'agit d'une donation partage.

Ces donations sont soumises à une fiscalité spécifique : les droits d'enregistrement qui peuvent être réduits sous certaines conditions<sup>16</sup>. Pour calculer cet impôt, il faut prendre en considération plusieurs éléments : les abattements auxquels bénéficient le conjoint, le partenaire lié au donateur par un PACS, chacun des enfants et chacun des petits enfants. Par contre il n'existe pas d'abattement en cas de donations au profit des frères et sœurs ou autre donataires.

#### **1.2.2 – les lois de 2003 et de 2005**

La loi pour l'initiative économique (LIE) du 1<sup>er</sup> août 2003 a relancé la création d'entreprise ; celle du 2 août 2005 qui favorise l'emploi, le développement et la transmission reprise en constitue le second volet axé plus spécifiquement sur la fiscalité.

#### La loi n° 2003-721 pour l'initiative économique

Cette loi promulguée le 1<sup>er</sup> août 2003 a une double ambition : favoriser la création et le développement des entreprises ; faciliter la transmission et la reprise d'entreprises. C'est ainsi qu'en matière de création et de reprise :

- Certaines formalités ont été simplifiées :
  - immatriculation en ligne,
  - domiciliation de l'entreprise à son adresse personnelle,
  - exercer son activité à son domicile.

---

<sup>16</sup> Réalisées dans certaines conditions (âge du donateur, période de réalisation de la donation...) les donations consenties en nue propriété bénéficient d'une réduction de droits.

- Il est possible de choisir son régime juridique et social en fonction de son projet :
  - fixation libre du capital de l'EURL ou de la SARL,
  - cotisations sociales sur la base du revenu effectivement réalisé,
  - report et échelonnement du paiement des cotisations,
  - déclaration d'insaisissabilité de ses biens devant notaire.
- Le salarié peut intégrer la voie entrepreneuriale sans démissionner :
  - en bénéficiant<sup>17</sup> d'un contrat d'appui pour son projet de création ou de reprise d'entreprise (CAPE),
  - en tirant parti des nouvelles dispositions relatives à la clause d'exclusivité de son contrat de travail.
- Il existe des dispositifs d'aide et des outils de financement du projet :
  - soutien de l'État sous forme d'avance remboursable (dispositif EDEN, CAPE, ACCRE),
  - utilisation immédiates des sommes placées dans un Plan d'Épargne en Actions (PEA) ou d'un Livret d'Épargne-Entreprise (LEE),
  - bénéficier des fonds mobilisés par les FIP (Fonds d'Investissement de Proximité),
  - ouvrir son capital de façon à bénéficier de l'apport de contribuables (qui eux-mêmes bénéficient d'une réduction de l'impôt sur le revenu).
- Des dispositifs innovants et attractifs ont été mis en place pour faciliter la reprise par des héritiers, salariés ou personnes morales :
  - réduction du coût de la cession en fonction des recettes de l'entreprise (une exonération qui peut être selon les cas : totale ou partielle),
  - reprise de l'entreprise par un salarié en CDI depuis au moins 2 ans ou un apprenti dès lors que la valeur des actifs ne dépassent pas 300 000 €,
  - rachat des parts ou des actions d'une entreprise donnant droit à une réduction d'impôts égale à 25 % des intérêts d'emprunts versés.
- Les donataires repreneurs (enfants, proche...) peuvent, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004, bénéficier d'un régime avantageux :
  - réduction de 50 % des droits sous réserve de conserver les titres et diriger l'entreprise pendant 5 ans,
  - en cas de non respect de l'engagement individuel, seul le complément de droits et d'intérêt de retard sont dus.

### La loi du 2 août 2005

Cette loi en faveur des Petites et Moyennes Entreprises, adoptée par l'Assemblée nationale et le Sénat, a pour principal objectif de favoriser l'emploi, le développement et la transmission des entreprises. En matière de transmission, la loi agit à trois niveaux :

- Fiscalement en :
  - instaurant un abattement fiscal de 75 % de la valeur de l'entreprise,
  - relevant les plafonds d'exonération des plus values de cession des entreprises individuelles,

---

<sup>17</sup> S'il travaille à temps partiel

- mettant en place un dispositif d'exonération partielle et en relevant certains plafonds d'exonération.
- Réglementairement en :
- étendant les facultés de cumul emploi-retraite, de façon à permettre la transmission des savoir-faire par le cédant qui conclut avec le cessionnaire une convention aux termes desquelles il s'engage à réaliser une prestation temporaire de tutorat.
- Financièrement en :
- en engageant les Fonds d'Assurance Formation (FAF) à financer des actions pour les créateurs et repreneurs, qu'ils soient artisans, commerçants ou professionnels libéraux.

### 1.2.3 – Les instruments financiers

Les repreneurs ont à leur disposition plusieurs instruments financiers pour concrétiser leur projet. Ces instruments peuvent prendre la forme de prêt d'honneur, de subvention, ou de partage du risque bancaire. Bien souvent, ces dispositifs s'adressent aussi bien aux créateurs qu'aux repreneurs d'entreprises, en dehors de l'aide à la transmission-reprise d'entreprises artisanales franciliennes financée par la Région Île-de-France (Cf. Chap. 3 : La politique régionale actuelle).

#### A- Les produits bancaires

Face à la nouvelle problématique de la transmission d'entreprise, certains établissements bancaires mettent en place des financements spécifiques à la transmission d'entreprise. Ces prêts qui sont plafonnés (à 120 000 €) sont adossés automatiquement à la garantie d'une société de caution mutuelle qui prend en charge une grande partie du risque en garantissant ces prêts jusqu'à 75 % de leur montant.

#### B - Les sociétés de caution mutuelle

Lorsqu'un repreneur sollicite un financement bancaire, il peut demander à l'établissement de crédit de faire intervenir des sociétés de caution mutuelle qui prendront en charge une partie du risque inhérent à l'obtention d'un prêt bancaire en se portant garant d'une partie de celui-ci. Ainsi, le banquier sera davantage en confiance et pourra plus facilement octroyer un prêt au porteur de projet.

#### C - Les prêts d'honneur

Un prêt d'honneur est un prêt à moyen terme (de 2 à 5 ans en général) qui est, à de rares exceptions près, octroyé à un taux de 0 %. Il est fait à la personne qui reprend une entreprise (et non à l'entreprise) et aucune garantie personnelle n'est exigée.

Ce prêt sert d'effet de levier pour l'obtention d'un financement bancaire en venant renforcer les fonds propres du porteur de projet.

Il existe plusieurs réseaux qui ont la faculté d'octroyer ces prêts d'honneur. Il est possible en Île-de-France, où que l'on se trouve, de recourir un de ces interlocuteurs pour envisager l'éventualité de l'obtention d'un tel prêt.

#### D- La prime à la transmission d'entreprise

L'article 25 de la loi en faveur des PME du 2 août 2005 instaure une prime à la transmission d'entreprise pour les cédants qui, dans le cadre de la cession de leur entreprise, signent une

convention de tutorat avec le repreneur. Cette aide qui sera gérée par les caisses vieillesse des artisans et des commerçants vise à favoriser l'accompagnement du repreneur par le cédant en officialisant ce passage de témoin, ce qui dans de nombreux cas est un gage de réussite de la transmission. Ajoutons que cette prime n'existe pas pour le secteur des professions libérales.

L'entrée en vigueur de cette mesure reste néanmoins subordonnée à ce jour à la parution d'un décret qui en précisera les modalités d'application.

## Chapitre 2 - Les acteurs et l'intermédiation

La mise en relation des deux contractants (le Cédant et le Repreneur) implique une connaissance de ce qu'ils sont pour ceux qui assurent l'intermédiation et introduit la nécessité d'actions différenciées selon les publics et leurs caractéristiques.

### 2.1 – Le profil et les attentes des cédants et des repreneurs

Les trois regards (OSEO bdpme, APCE et UNAPL) retenus dans le cadre de ce rapport et présentés dans le premier chapitre ont montré la complexité de la problématique de la transmission reprise. Cerner les particularités des acteurs et leurs motivations s'avère tout aussi difficile du fait du morcellement du « marché » de la transmission reprise (A. Letowski novembre 2002).

#### 2.1.1 – Les cédants

##### Le profil des cédants

La transmission d'une entreprise n'est pas neutre pour le cédant car cet acte entraîne des effets d'ordre économique, social et psychologique (CESR de la région centre). En effet, souligne Françoise Vilain<sup>18</sup>, « *le cédant d'aujourd'hui est essentiellement celui qui a créé ou hérité de l'entreprise qu'il dirige* ». Or, comme il est difficile pour l'entrepreneur de « *passer les rênes de son vivant* », la transmission n'est envisagée que trop tardivement.

Cette situation est surtout vraie dans l'artisanat où selon une enquête récente de l'INSEE<sup>19</sup> :

- avant 65 ans, la transmission n'est envisagée que par 35 % des 55-59 ans et 43 % des 60-64 ans ;
- après 65 ans, la transmission n'est envisagée que par 81 % des artisans.

Mais aujourd'hui, il n'est pas rare de voir des artisans qui, aux abords de la cinquantaine, ont le désir de changer d'activité et de faire autre chose (Picard Thévenard-Puthod 2004).

D'autres travaux sur le profil des cédants montrent que le départ à la retraite n'est pas l'unique cause de transmission de l'entreprise. A Paris, selon une étude du Greffe (septembre 2003) :

- 47 % des cédants avaient moins de 45 ans,
- 50 % des cédants avaient entre 45 et 57 ans,
- 3 % des cédants avaient 58 ans et plus.

Un constat confirmé par une enquête de l'IFOP réalisée en 2003. Elle montre que le projet de vendre, céder ou transmettre l'entreprise répond à de multiples motivations, dont les plus importantes sont :

---

<sup>18</sup> Rapporteur au nom de la commission des finances du CES

<sup>19</sup> Réalisé à la demande de la délégation régionale au commerce et à l'artisanat de l'Aquitaine auprès de 1 194 artisans de la Communauté urbaine de Bordeaux, ayant plus de 50 ans et inscrits au répertoire de la chambre des métiers (enquête citée dans le rapport de 2004, du CES sur la transmission.

- pour préparer sa retraite (59 %),
- du fait de la conjoncture économique (11 %),
- pour changer de secteur d'activité (10 %),
- pour développer et pérenniser l'entreprise (7 %),
- pour constituer un patrimoine financier (3 %).

Des cédants qui sont en très grande majorité des hommes : en Île-de-France, 88 % des cédants sont des hommes et 12 % des femmes (source : CCIP). Toujours selon l'étude du Greffe de Paris, « *alors que les entrepreneurs de l'immédiat après-guerre ont constitué leur propre société et y ont consacré leur vie, les entrepreneurs plus jeunes n'entretiennent pas forcément le même rapport avec leurs sociétés. Ils sont plus enclins à vendre leur entreprise pour des raisons personnelles, passent fréquemment du statut de salarié à celui d'indépendant ou créent plusieurs entreprises les uns à la suite des autres.* »

Mais dans l'artisanat, il existe un profil général du cédant qui mérite une attention toute particulière :

- tout d'abord, dans la quasi-totalité des cas il s'agit d'une personne physique, l'artisan dirigeant l'entreprise joue un rôle central ;
- ensuite, l'artisan est soucieux de la pérennité de son entreprise pour deux raisons essentielles : maintenir l'emploi des salariés, honorer les clients.

Dans ce cadre, la transmission implique un transfert de propriété, de pouvoir et de savoir. Une opération d'autant plus délicate que cela peut entraîner des réactions émotionnelles qui s'apparentent à celle décrite par la théorie psychanalytique du deuil (Pailot 2000).

Terminons cette approche du profil particulier de l'artisan cédant son entreprise par une double remarque qui porte sur sa perception à la fois de son environnement et de son métier. En effet, l'artisan a la plupart du temps :

- une perception de l'environnement limité à l'environnement direct (clients existants, partenaires et fournisseurs habituels, institutions),
- une perception du métier centrée sur son savoir-faire maîtrisé, sur sa dimension manuelle et tacite.

Une double perception qui génère un comportement organisationnel spécifique qui influe sur les opérations de transmission dans la mesure où selon Christian Picard et Catherine Thévenard-Puthod (article déjà cité) elle autorise peu de réflexions en termes de nouveaux produits et de nouveaux marchés.

### Leurs attentes

Pour l'entrepreneur transmettre son entreprise est d'autant plus difficile qu'il peut être confronté à une raréfaction de la demande (c'est le cas des professions libérales cédants) et que, pour l'ensemble des cédants, trouver un repreneur ne va pas de soi<sup>20</sup>.

Ainsi, au niveau national<sup>21</sup>, 39 % des cédants souhaitent vendre leur entreprise à un entrepreneur individuel, 18 % à un collaborateur ou un associé et 16 % à un membre de la

<sup>20</sup> Les professionnels libéraux cédants sont de leur côté confrontés à une raréfaction dramatique des repreneurs.

<sup>21</sup> Enquête IFOP réalisée en 2003 pour le compte de trois organismes : CSOEC, ACFCI, APCE ; elle porte sur 843 entreprises de 0 à 99 salariés.

famille. La priorité est donc de trouver une personne physique qui connaît bien le fonctionnement de l'entreprise ou du secteur.

Si dans l'ensemble les cédants qui envisagent la vente de leur entreprise sont sereins, ils craignent cependant :

- de ne pas retrouver le bon repreneur,
- les lourdeurs administratives et juridiques,
- de ne pas vendre leur entreprise à sa valeur.

Sur la population de cédants du réseau « passer le relais PME-PMI », 94 % d'entre eux envisagent de vendre leur entreprise à un repreneur externe. Mais 82 % de cette même population ne formulent pas de préférence entre un repreneur personne physique ou un repreneur personne morale.

Mais ils émettent des préférences sur le profil du repreneur auquel ils transmettront leur entreprise. Ils recherchent pour :

- 32 % d'entre eux, un repreneur connaissant le métier,
- 32 % d'entre eux, un commercial en mesure de développer l'entreprise,
- 26 % d'entre eux, un repreneur disposant d'une compétence à la fois technique et commerciale,
- 10 % d'entre eux, un manager.

## 2.1.2 – Les repreneurs

### Le profil des repreneurs

Les résultats de l'enquête SINE (système d'informations sur les nouvelles entreprises) de l'INSEE<sup>22</sup> réalisée en 2003 (chiffres 2002), permettent de connaître les caractéristiques individuelles des repreneurs.

Si en Île-de-France la population des repreneurs franciliens est constituée à plus de 50 % de personnes âgées de 30 à 45 ans, 17 % ont moins de 30 ans et 18 % ont plus de 50 ans.

|                       | moins de 30 ans | entre 30 et 45 ans | plus de 45 ans |
|-----------------------|-----------------|--------------------|----------------|
| France métropolitaine | 19 %            | 52 %               | 29 %           |
| Île-de-France         | 17 %            | 52 %               | 31 %           |

Source : INSEE SINE 2003

Les deux tiers des repreneurs franciliens (66 %) bénéficient d'un entourage (familial ou non) entrepreneurial et sont dans l'ensemble peu diplômés (près de 2 repreneurs sur 3 possèdent un diplôme inférieur au baccalauréat) :

- 36 % n'ont aucun diplôme de niveau V (29 % au niveau national)
- 26 % disposent d'un CAP ou d'un BEP (32 % au niveau national)
- 17 % possèdent un bac<sup>23</sup> (18 % au niveau national)
- 21 % sont diplômés de l'enseignement supérieur (21 % au niveau national)

Les repreneurs peu diplômés cherchent plutôt à reprendre une entreprise du secteur de la construction, les plus diplômés leur préférant une entreprise des services.

<sup>22</sup> Une nouvelle enquête SINE est en cours, les résultats ne seront disponibles que l'année prochaine.

<sup>23</sup> Général, technologique ou professionnel

Quel était leur situation préalable ? En Île-de-France :

- 69 % étaient en activité (58 % au niveau national)
- 20 % était au chômage (24 % au niveau national)
- 12 % n'avaient pas d'activité (7 % au niveau national)

Le statut professionnel de ces repreneurs est le plus souvent salarié (61 %). Peu sont indépendants (13 %) ou chef d'entreprise (12 %).

### Leurs attentes

Qu'il s'agisse d'une femme ou d'un homme, c'est le désir d'indépendance qui incite les repreneurs à créer par reprise. L'autre principale raison évoquée est le goût d'entreprendre 53 %. Ce goût est plus perceptible chez les hommes que chez les femmes (respectivement 56 % et 48 %). Par ailleurs, un repreneur sur deux déclare avoir profité d'une opportunité de reprise d'entreprise.

L'exemple de l'entourage est une motivation à peine plus fréquente qu'être sans emploi (environ 21 %). Enfin, la volonté d'exploiter une idée nouvelle rassemble un peu moins de 13 % des repreneurs.

L'objectif poursuivi par les repreneurs se répartit presque équitablement entre « assurer son emploi » (52 %) et « développer son entreprise ». Un projet de reprise mûri et mis en place le plus souvent seul (dans 48 % des cas). Mais il faut noter que les deuxièmes et troisièmes modalités de mise en place du projet sont : « avec le conjoint » (29 %) et « avec une autre personne de la famille » (16 %).

Enfin, toujours selon les résultats de l'enquête SINE, dans seulement 3 % des cas c'est avec un organisme de soutien à la création d'entreprise et moins de 5 % des cas avec un membre de l'entreprise précédente.

*« Il ne s'agit pas pour le repreneur 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) ».* (CES 2004 - rapport présenté par F. VILAIN).

Du coup une stratégie concevable pour le repreneur peut consister à entrer dans l'entreprise à un poste à responsabilité pour la reprendre ensuite. L'expérience montre que plus le repreneur est familier du secteur, plus il sait éviter les écueils et positionner favorablement l'entreprise sur un marché qu'il maîtrise.

## **2.2 - Les intermédiaires privés et publics**

Les protagonistes de l'intermédiation peuvent se scinder en deux groupes :

♦ Celui des acteurs « publics » agissant souvent avec des acteurs privés pour des besoins spécifiques. On y trouve notamment les compagnies consulaires, les collectivités locales et leurs émanations, les associations d'aide financées essentiellement par les pouvoirs publics, les organisations professionnelles. Ils ont développé des actions et des outils qui couvrent les différents étapes de la transmission reprise ;

♦ Celui des *acteurs « privés »* agissant habituellement au titre d'un cédant ou d'un repreneur. Sont présents dans ce groupe, les experts comptables, les centres et associations de gestion agréés, les avocats, les notaires, les banques, les consultants, les agences de biens, les sociétés de presse spécialisée, les associations comme le CRA (Cédants et Repreneurs d'Affaires). Ces acteurs répondent (à l'exception des associations à but non lucratif) à une demande solvable et interviennent à différents stades d'une opération de transmission reprise en fonction de leur métier.

### 2.2.1 - Les acteurs publics :

En Île-de-France, *les chambres de commerce et de l'industrie* se sont constituées en un réseau « passer le relais ». Un dispositif régional qui accompagne les repreneurs et dirigeants d'entreprises de 2 à 49 salariés (dans l'industrie, le négoce, le BTP et les services aux entreprises) : des premières réflexions à la mise en relation puis à la cession. Le réseau dispose d'un site Internet, véritable centre de ressources interactives à la disposition des cédants et des repreneurs.

Aujourd'hui, le réseau comprend : un point d'accueil dans chacun des départements d'Île-de-France ; seize conseillers pour la cession et la reprise d'entreprises (industrielles, de services et commerciales) ; un portail régional Internet, des fiches pratiques, des guides d'information et de méthodologie... ; un réseau de professionnels qualifiés.

*Les chambres de métiers* implantées dans chaque département ont pour mission, comme les chambres de commerce, d'aider les repreneurs et les cédants d'entreprises artisanales en leur proposant, à l'instar de la chambre de métiers du Val d'Oise, des conseils, des formations, voire des conseils pour obtenir des aides financières sous certaines conditions.

Une bourse nationale d'opportunité artisanale : [www.bnoa.net](http://www.bnoa.net) a été lancé sur le web : près de 3 000 offres environ y sont disponibles. Cette bourse est alimentée et actualisée en permanence par le réseau des 106 chambres de Métiers. Seulement les entreprises artisanales (qui couvrent les 250 métiers du secteur des métiers) y sont proposées. Les offres présentées ont auparavant fait l'objet d'un diagnostic concerté entre le cédant et un agent économique de sa chambre de Métiers.

*Les organisations professionnelles* proposent à peu près les mêmes services que les chambres consulaires mais avec la spécificité sectorielle.

C'est ainsi que la CAPEB<sup>24</sup> 75-Paris et petite couronne a choisi de mettre en place un service de cession transmission d'entreprises destiné à ses adhérents.

Ce service a lancé et développé :

- des actions de sensibilisation auprès de ses adhérents sur la préparation nécessaire avant la cession de leur entreprise,
- une approche méthodologique servant de base à l'évaluation de l'entreprise cédée par l'artisan,
- un observatoire collectant des informations sur le rapport cédants repreneurs, métier par métier et sur les critères qui font qu'une entreprise sera plus ou moins recherchée.

*L'Agence Pour la Création d'Entreprise* (APCE) est une association loi 1901. Créée en 1996 à l'initiative des pouvoirs publics, elle intervient dans le processus d'aide à la création, à la cession et à la reprise d'entreprise : en informant sur les mesures prises et les dispositifs en

---

<sup>24</sup> L'un de ses représentants (M. CUTAJAR) a été auditionné par la commission de l'emploi et du développement économique du CESR

place au niveau national et local ; en tant que support technique des réseaux d'accompagnement et des collectivités (outils, formation) ; en réalisant des études sur les attentes et les besoins en matière d'accompagnement.

OSEO bdpme est né en 2005 du rapprochement de l'Anvar et de la BDPME dans lequel les actionnaires principaux sont l'État et la Caisse des Dépôts. Il s'agit pour le groupe d'être notamment présent tout au long de la vie de l'entreprise, en particulier dans les moments les plus risqués : création, innovation, développement, transmission.

La Caisse des dépôts de son côté, subventionne depuis 1988 les réseaux comme Adie, Entreprendre et France initiative (FIR) qui fédèrent des associations accompagnant les créateurs repreneurs de TPE. Des réseaux dont l'objet est notamment de soutenir la transmission et la reprise d'entreprise.

L'ORIFF-PL Île-de-France (centre d'information pour les entreprises de professions libérales) a été créé en 1997 pour répondre à un besoin d'information sur le thème de la création des entreprises de cette catégorie. Il s'adresse à tous les porteurs de projet, quel que soit leur statut initial (demandeurs d'emploi, jeunes diplômés et seniors).

### 2.2.2 – Les acteurs privés

Les experts comptables sont les conseillers permanents des chefs d'entreprise. Ils peuvent les aider dans divers domaines comme :

- l'assistance comptable et le suivi de gestion,
- la création, le développement et la transmission d'entreprise,
- l'optimisation fiscale,
- le conseil en stratégie et management,
- la prévention et les difficultés de l'entreprise.

La profession francilienne compte 3 700 cabinets d'expertise comptable, 5 500 experts comptables et 2 000 stagiaires experts-comptables. Elle est réglementée par l'ordonnance n° 45-2138 du 19 septembre 1945.

Les banques qui comme le groupe Banque Populaire apporte aux repreneurs :

- des conseils pour préparer le dossier de reprise et se faire accompagner,
- des solutions pour financer le projet et le garantir,
- des services pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Les centres de gestion ont été mis en place par la loi de finances rectificative du 27 décembre 1974. Ce sont des associations à but non lucratif régies par la loi de 1901. Ils sont répartis sur l'ensemble du territoire. Leur rôle est d'apporter aux artisans, commerçants et agriculteurs une assistance en matière de gestion, de formation et d'information :

- développer la gestion des entreprises,
- contrôler la cohérence et la vraisemblance de la déclaration fiscale de l'entreprise,
- délivrer un dossier de gestion comportant des chiffres significatifs, un commentaire personnalisé et une étude comparative,
- assurer des séances d'information et de formation

Les associations agréées sont conçues sur le même modèle que les centres de gestion agréés. Elles s'adressent aux entreprises de professions libérales soumises à l'impôt sur le revenu dans la catégorie des BNC (bénéfice non commerciaux).

Les boutiques de gestion forment un réseau indépendant soutenu par les collectivités locales. La boutique de Gestion de Paris et sa région (1<sup>ère</sup> boutique de gestion en France) a été cofondatrice du réseau national des boutiques de gestion qui couvre le territoire avec 400 lieux d'accueil. Ce réseau appuie les créateurs et repreneurs d'entreprise en leur fournissant aides et conseils :

- diagnostic financier,
- étude de marché et stratégie commerciale
- réalisation de business plan,
- bilan de compétences et plan de formation
- recherche de financements

Le Club cédants et Repreneurs d'Entreprises (CRA) est une association loi 1901 créée en 1985 par des dirigeants et chefs d'entreprise à la retraite. Son objet est de favoriser la cession et transmission d'entreprise en proposant au cédant et au repreneur d'adhérer. Constitué de 140 bénévoles, le CRA compte 57 délégations réparties sur le territoire national (à Évry pour l'Île-de-France). Il permet la rencontre des cédants et des repreneurs en :

- sélectionnant les adhérents (cédants et repreneurs) grâce à des entretiens individuels,
- en diffusant un bulletin mensuel des affaires nouvellement enregistrées,
- en proposant sur son site le fichier complet des affaires en portefeuille,
- en publiant sur le site, à destination des cédants, le profil des repreneurs ayant un projet précis,
- en mettant à la disposition des adhérents une liste de professionnels, experts dans les domaines juridique, financier, comptable, etc.
- en organisant des formations, réunions et séances de sensibilisation à destination des repreneurs et des cédants.

Les publications spécialisées<sup>25</sup> sont nombreuses : magazines spécialisés (Reprendre & Transmettre, Repreneur, PME Acquisition d'Entreprises...), spécialistes des commerces (PIC International, ICF L'Argus des commerces...), bulletins locaux (Passer le relais, Passeport, ACT Contact, PMI Contact...), Bulletin Officiel des annonces civiles (Bodacc), La gazette du palais ; elles présentent toute l'actualité de la reprise et des cessions :

- fiches techniques d'aide à la préparation du dossier (de reprise ou de cession)
- articles d'experts sur les dernières dispositions législatives,
- enquêtes sur le marché de la transmission reprise en région,
- etc.

Les cabinets d'intermédiation sont mandatés par un cédant ou un repreneur. Leur rôle consiste globalement avec des variantes cependant :

- à conseiller sur les opérations de cession, fusion, acquisition, partenariat,
- à orienter la mission de rapprochement, développement, croissance externe,
- à assurer la mise en marché de l'entreprise,

---

<sup>25</sup> Notons que les entreprises libérales ne disposent d'aucune instance fédératrice, institutionnalisée chargée de la diffusion d'informations sur l'évolution du secteur et l'accompagnement des entreprises, a fortiori sur la question de l'accompagnement des cédants et repreneurs d'entreprises.

Nombre de ces cabinets privés ont comme actionnaire une banque ; c'est le cas par exemple d'INTERCESSIO créée en 1984 et dont les deux actionnaires de référence sont le groupe « petites Affiches » et BNP-PARIBAS.

### 2.2.3 - Les modes d'actions proposées<sup>26</sup> :

Les actions des intermédiaires publics et privés sont généralement localisées sur un territoire ou ciblées sur un secteur d'activité. Elles s'adressent soit au cédant soit au repreneur et s'inscrivent dans les différentes phases de la transmission reprise d'entreprise.

On distingue généralement les actions :

- de sensibilisation et d'information
- de formation
- de rapprochement cédants/repreneurs
- d'accompagnement
- d'évaluation ou de montage financier

#### *1 – les actions de sensibilisation et d'information :*

Mises en œuvre par tous les intermédiaires, ces actions véhiculent :

- en direction du cédant, une culture de la transmission tout au long de la vie de l'entreprise sans attendre que la question se pose en raison de l'âge du dirigeant ;
- en direction du repreneur, une culture de la reprise différente en tous points de la création pure car elle oblige à intégrer des aspects sociaux et culturels et non uniquement économiques.

#### *2 – la formation :*

Un grand nombre d'intermédiaires publics et privés proposent aussi bien au cédant qu'au repreneur des actions de formation, qui :

- pour le cédant, doivent lui permettre d'anticiper la cession, de formuler un projet de cession réaliste, de réaliser la transaction, d'accompagner la transition ;
- pour le repreneur, doivent lui donner les capacités de choisir son parcours, de réfléchir à sa problématique, de professionnaliser sa démarche, de pérenniser son entreprise.

Dans les faits, comme le souligne fort bien le rapport du CES National de décembre 2004<sup>27</sup>, on constate qu'il existe une offre de formation importante, qu'il s'agisse :

- des universités, des instituts d'administration des entreprises ou des écoles de commerce qui proposent de la formation continue ou des formations intégrées dans un cursus universitaire,

---

<sup>26</sup> Nous reprenons à notre compte la problématique retenue par Françoise VILAIN du CES National pour traiter la question du rôle des intermédiaires vue au travers leurs modes d'actions.

<sup>27</sup> Pages 61 à 63 : 2 – formation à la transmission d'entreprise

- des CCI qui proposent des formations ciblées à l'image de l'école des managers, ou encore des chambres de métiers qui proposent des parcours individualisés.

Ajoutons que de plus en plus de cabinets privés ont élaboré des parcours de formation apportant, aux cédants et aux repreneurs, les bases juridiques, fiscales et sociales indispensables à la réalisation d'une transaction dans les meilleures conditions possibles.

### 3 – le rapprochement entre cédants et repreneurs :

La présence d'un intermédiaire pour rapprocher le cédant et le repreneur n'est pas systématiquement indispensable. Cependant nous rejoignons l'avis de Françoise VILAIN pour dire que cette présence est forte utile. En effet, l'intermédiaire peut ainsi assurer un suivi lors de la phase finale du processus de transmission reprise.

La mise en relation prend de multiples formes :

- bulletins et journaux à périodicité mensuelle ou trimestrielles, guides pratiques...
- sites Web (sites individuels, plateformes regroupant plusieurs sites, portails couvrant une région - le territoire national - l'Europe, bourses sectorielles...)
- manifestations événementielles, annonces sur des radios ou télévisions régionales

Les structures institutionnelles, associatives et privées organisent cette mise en relation tout en offrant des conseils et une assistance personnalisée aux cédants et aux repreneurs. Un face à face qui permet aux conseillers « entreprises » des chambres consulaires par exemple, de les aider à préciser leur projet et de les orienter vers des experts (experts comptables, notaires, avocats, fiscalistes, banquiers...).

### 4 – l'accompagnement :

*« L'accompagnement des transmissions – reprises est un levier important de la réussite de celles-ci et donc de la survie des entreprises et du maintien de l'activité économique et de l'emploi qui y est lié ».*

(« Transmission reprise d'entreprises dans l'artisanat » CESR de Champagne Ardennes janvier 2003)

Le CES National dans son rapport de décembre 2004<sup>28</sup> précise les différentes formes que peut prendre l'accompagnement :

- 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 à la recherche de financement ;
- la mise en contact avec un réseau de partenaires : experts comptables, avocats, notaires, clubs de repreneurs, établissements financiers.

---

<sup>28</sup> Page 66 du rapport

- un appui individualisé pour augmenter la pérennité des entreprises reprises en accompagnant les repreneurs ;

Un accompagnement qui s'inscrit lui aussi dans les différentes phases d'un processus dynamique qui, rappelons le :

- débute par une prise de conscience et un diagnostic,
- se prolonge par le montage et la réalisation d'un projet (céder/reprendre)
- se concrétise au moment de la transaction - « passage de témoin »,
- se continue par l'installation proprement dite et la « montée en régime ».

Ajoutons que l'accompagnement des chambres consulaires (CCI, chambres de métiers, chambres d'agriculture...) est à la fois territorialisé et spécialisé.

##### 5 – l'évaluation et le montage financier :

Selon l'étude d'OSEO bdpme déjà citée, les montages financiers sont dans l'ensemble tendus : dans 70 % des cas, l'apport personnel représente moins de 30 % du montant total de l'opération et dans 87 % des montages financiers, la part des concours bancaires était supérieure à 40 %. Une situation qui fragilise la reprise en augmentant les charges financières qui pèsent sur l'entreprise. C'est ainsi que « 11 % des repreneurs ont été dans l'impossibilité de réaliser les investissements initialement prévus et 29 % ont dû reporter ces investissements en raison des charges financières liées à l'opération de reprise » (page 26 de l'étude : 1.1.d montage financier).

Un point important à souligner car les entreprises artisanales et les TPE rentrent souvent difficilement dans les critères bancaires habituels, leurs fonds propres étant en général insuffisants<sup>29</sup>.

C'est pourquoi, le réseau « passer le relais » des CCI propose, pour le repreneur, un schéma qui s'appuie sur la rédaction d'un business plan de reprise et prend éventuellement la forme d'un holding de reprise qui jouit de nombreux avantages<sup>30</sup>.

Quand au cédant, il dispose de deux approches pour évaluer (à partir de l'analyse des points forts et des points faibles) la valeur de son entreprise :

- l'approche patrimoniale qui consiste à retraiter les éléments patrimoniaux contenus dans le bilan ;
- l'approche financière qui vise à déterminer la capacité actuelle et future de l'entreprise à générer des bénéfices.

Ajoutons que l'approche, pour le cédant d'une entreprise de profession libérale, consiste à valoriser la clientèle à partir du chiffre d'affaires. Ce qui n'est pas totalement satisfaisant car il serait pertinent d'intégrer dans le prix proposé l'emprunt éventuellement effectué pour acquérir l'affaire.

<sup>29</sup> Dans le cas des entreprises de professions libérales, l'absence de fonds dans lesquels les collectivités locales (ou la CDC) abonderaient conduit le dirigeant à se tourner uniquement vers son banquier.

<sup>30</sup> L'entreprise une fois rachetée, une fois qu'elle s'est acquittée de l'impôt sur les sociétés, peut faire remonter les dividendes en franchise d'impôt au holding. L'intégration de nouveaux partenaires financiers extérieurs est facilitée ; les coûts « ante création » peuvent être réintégrés à la structure (conseil, montage...). Dans le cas d'un rachat de TPE, il faut étudier l'option de rachat avec endettement personnel, la loi pour l'initiative économique ayant conféré des avantages fiscaux de déductibilité des intérêts d'emprunts dans ce cas précis.

## Chapitre 3 - La politique régionale actuelle

La région est devenue avec la deuxième phase de la décentralisation le « chef de file » du développement économique. Il lui est donc de plus en plus nécessaire de s'impliquer dans un processus aux incidences multiples. C'est déjà le cas comme nous allons le voir en présentant les dispositifs mis en place et en décrivant leur fonctionnement.

Cette description, prélude à l'analyse des résultats obtenus, permet de mesurer le degré d'implication de la Région.

Une implication qui, au regard notamment du nouveau code des marchés publics, entraîne diverses questions comme celle relative à la difficulté des intermédiaires habitués à travailler sur la base d'un conventionnement et devant intégrer de nouvelles règles de fonctionnement, ou celle relative au décalage entre la dimension des enjeux de la transmission reprise et les effets des réponses apportées...

### 3.1 – les aides au repreneur et au cédant d'entreprise

Dans l'un des nombreux documents de la Région on peut lire que la transmission reprise constitue un « *enjeu majeur de politique publique* » qui a été « *affiché comme une priorité dès 1997* » ; ce qui lui permet de disposer « *aujourd'hui d'une gamme d'outils permettant de soutenir la transmission/reprise sous toutes ses facettes.* »

L'appui au repreneur et au cédant d'entreprise s'exprime sous la forme de trois types d'aides ; on distingue en effet :

- les aides à l'accompagnement ;
- les aides au financement ;
- l'aide spécifique à la transmission reprise d'entreprise artisanale

#### 3.1.1 - Les aides à l'accompagnement

Elles comprennent :

##### ➤ *Le Fonds régional d'aide au conseil (FRAC)*

Le FRAC a été mis en place par la Région en 1983 avec le soutien de l'État (Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement).

##### ⇒ **Objectif :**

Donner des atouts aux dirigeants de société pour réussir la transmission de leur entreprise et ainsi maintenir l'activité du tissu régional et garantir l'emploi.

##### ⇒ **Destinataires :**

Tout responsable de PME - PMI dont l'entreprise :

- est implantée en Île-de-France ;
- relève du secteur de services aux entreprises, du commerce de gros, de l'industrie, du BTP ou de l'Agro alimentaire ;
- réalise un chiffre d'affaires inférieur à 50 M€ ou un total de bilan inférieur à 43 M€ ;

- a un effectif ne dépassant pas 250 salariés et n'appartenant pas à un groupe de plus de 250 personnes ;
- est à jour de ses obligations fiscales et sociales ;
- est financièrement saine.

### ⇒ Conditions d'attribution

Pour être éligibles, les missions de conseil doivent consister en un diagnostic :

- couvrant l'ensemble des problématiques concernées (stratégiques, financières, juridiques, commerciales, Ressources Humaines...) ;
- comprenant si possible des recommandations en terme de valorisation (appréciation des performances et risques de l'entreprise, points forts à développer, sources d'économie et de progrès...).

### ⇒ Acteurs engagés

La gestion matérielle ainsi que l'instruction des dossiers sont assurées par :

- la CCIP ou la CRCI selon le département d'implantation et quel que soit le secteur d'activité ;
- la DRIRE si l'entreprise est une PMI ou une entreprise de service à l'industrie et quelle que soit sa localisation, dans le cadre du CPER 2000-2006.

Le cabinet conseil appelé à intervenir dans l'entreprise doit appartenir au secteur concurrentiel et justifier de réelles compétences pour assurer la prestation (sociétés de conseils, ingénieurs conseils, experts indépendants).

### ⇒ Modalités pratiques

Le demandeur doit retirer un dossier de demande de subvention soit auprès d'un des trois services instructeurs mentionnés précédemment, soit auprès des services de la Région.

L'instruction proprement dite du dossier précède, accompagne et clôt l'intervention du cabinet conseil :

- ☞ 1<sup>er</sup> temps : avant l'intervention du consultant, l'entreprise sollicite un service instructeur en vue de constituer un dossier de demande de subvention ;
- ☞ 2<sup>ème</sup> temps : une fois prêt, le dossier est transmis à un Comité qui notifie, si l'avis est favorable, un accord de principe ;
- ☞ 3<sup>ème</sup> temps : intervention du cabinet conseil qui doit débiter à la date d'accusé de réception du dossier et accord de principe du Comité pour que soient prises en compte les factures émises ;
- ☞ 4<sup>ème</sup> temps : le comité statue après examen du rapport de l'intervenant et paiement de la prestation du cabinet conseil ;
- ☞ 5<sup>ème</sup> temps : octroi par la région d'une subvention qui sera versée à l'entreprise par le service instructeur dans un délai de 4 à 6 semaines.

### ⇒ Financement

Le FRAC est cofinancé par l'État et la Région dans le cadre du CPER 2000-2006 pour les PMI et les entreprises relevant des services à l'industrie, et entièrement financé par la Région pour les autres secteurs d'activités éligibles. La subvention versée est plafonnée à 50 % du montant éligible HT du devis sans pouvoir dépasser 30 000 € ; les diagnostics courts (au maximum 5 jours) peuvent bénéficier d'une prise en charge de 80 % plafonnée à 3 800 € ; les

demandes engendrant un montant de subvention inférieure à 1 525 € ne sont pas retenues ; par contre si le coût de l'intervention est supérieur à 20 000 € HT, deux devis (de deux structures concurrentes) sont demandés ; enfin une même entreprise ne peut bénéficier de plus de deux subventions au titre du FRAC sur une période de 3 ans (diagnostic court éventuel non compris).

### ➤ *Le dispositif Cap Entreprise*

Dès le début des années 90, la Région a cherché à aider les créateurs et repreneurs d'entreprise en instaurant un programme global de formation, de conseil, d'accompagnement et de suivi appelé Cap Entreprise. C'est plus tardivement (début 2005) qu'elle a cherché à répondre au besoin de formation et de conseil des cédants d'entreprises franciliennes afin d'assurer au mieux la transmission de leur société.

Aujourd'hui existent deux programmes :

- Cap Entreprise « reprise » ;
- Cap Entreprise « cession »

### ☞ Cap Entreprise « reprise »

#### ⇒ **Objectif**

Diminuer les risques d'échec de reprise d'entreprise par un accompagnement et un suivi personnalisé.

#### ⇒ **Destinataires**

Salarié, demandeur d'emploi, dirigeant désirant reprendre une entreprise implantée en Île-de-France ; et tout dirigeant d'entreprise ayant repris une entreprise francilienne depuis peu.

L'entreprise reprise ou à reprendre :

- est localisée en Île-de-France,
- est une structure du secteur concurrentiel ou de l'économie sociale et solidaire, et appartient à l'une des activités marchandes du secteur privé,
- doit employer ou s'engager à employer au moins un salarié (Emploi Temps Plein) quand elle relève du commerce de détail ou de bouche, de l'hôtellerie, de la restauration et dans certains cas de l'artisanat.

#### ⇒ **Conditions d'attribution**

Pour bénéficier du programme d'accompagnement global associant diagnostic, formation, conseil et suivi, il s'agit :

- soit d'être porteur d'un projet « réaliste et avancé » de reprise en Île-de-France,
- soit d'avoir repris une entreprise depuis moins de quatre ans et être confronté à un problème crucial de développement.

#### ⇒ **Acteurs engagés**

Deux grandes catégories d'acteurs :

- les centres de diagnostic (généralistes ou spécialisés) labellisés par la Région,

- les centres de formation (individuelle et collective) labellisés par la Région.

### ⇒ Modalités pratiques

Trois temps structurent le programme d'accompagnement :

- la validation du projet (le diagnostic),
- l'acquisition de compétences (la formation),
- la pérennisation du projet concrétisé (le suivi).

#### 1<sup>ère</sup> étape : le diagnostic

- 1 - le porteur de projet retire un dossier de candidature dans l'un des centres de diagnostic pour s'inscrire dans la démarche d'accompagnement ;
- 2 – étude du projet par le centre qui en vérifie la maturité et la faisabilité (bonne adéquation avec le secteur d'activité concerné et profil du candidat : compétences et motivations) ;
- 3 – sélection du candidat et prescription d'un parcours personnalisé (programme de formation ou de formation conseil adapté aux besoins).

#### 2<sup>ème</sup> étape : la formation

✦ Pour tous les porteurs de projet sélectionnés :

- parcours de formation collective selon le profil du candidat et l'état d'avancement du projet,
- contenu généraliste ou centré sur un aspect spécifique<sup>31</sup>,
- volume horaire variant en fonction des compétences à parfaire (de 40 à 200 heures)
- module spécifique « reprise d'entreprise » de 120 heures.

✦ Pour les porteurs de projet ayant préalablement suivi un parcours généraliste<sup>32</sup> :

- parcours de formation individualisée
- durée de 8 ou 16 heures,
- contenu<sup>33</sup> centré sur la finalisation du plan d'affaire, la stratégie, la gestion et l'organisation.

#### 3<sup>ème</sup> étape : le suivi

Le centre de diagnostic :

- assure le suivi et le conseil du bénéficiaire pendant et après sa formation,
- effectue un bilan de situation à un an puis à deux ans après l'entrée dans le dispositif.

### ⇒ Financement

Il s'agit d'un financement Région :

- le coût du diagnostic est supporté essentiellement par la Région, les bénéficiaires se voyant facturer la prestation à hauteur de 45 € pour les porteurs de projets et de 75 € pour les dirigeants d'entreprise (une prise en charge partielle ou totale peut cependant être octroyée sur demande).

<sup>31</sup> Comptabilité, gestion, analyse financière, stratégie commerciale, organisation juridique

<sup>32</sup> Mais aussi, à titre exceptionnel pour les projets de création/reprise en voie de finalisation

<sup>33</sup> Un parcours de formation intitulé guidance est réservé aux seniors et aux candidates à la reprise.

- les coûts de formation sont pris en charge pour l'essentiel par la Région ; une participation complémentaire, qui varie selon les modules, est malgré tout demandée aux stagiaires

## ☞ Cap Entreprise « cession »

### ⇒ Objectif

Réussir au mieux la transmission d'une entreprise par une préparation suffisante et une démarche appropriée.

### ⇒ Destinataires

Tout dirigeant voulant transmettre son entreprise dans un délai approximatif de 3 ans :

- à jour de ses obligations fiscales et sociales,
- ayant entre 2 et 20 salariés et localisée en Île-de-France,
- quel que soit son domaine d'activité et son statut juridique,
- quel que soit son projet de cession,

### ⇒ Conditions d'attribution

Dispositif expérimental ouvert aux candidats dont le projet de cession est « potentiellement problématique ou délicat » et/ ou l'enjeu porte « sur le tissu économique à maintenir ou sur les emplois à préserver ».

### ⇒ Acteurs engagés

Deux types d'acteurs :

- les conseillers des centres de diagnostic spécialement labellisés à cet effet,
- les prestataires du secteur concurrentiel disposant d'un numéro d'agrément pour la formation.

### ⇒ Modalités pratiques

Pour bénéficier du dispositif, le cédant se doit :

- 1 – de contacter un Conseiller pour s'assurer de son éligibilité au dispositif ;
- 2 – de remplir un dossier de candidature, et fournir certaines pièces<sup>34</sup> ;
- 3 – d'accepter un entretien de diagnostic débouchant sur une prescription d'accompagnement en formation et en conseil ;
- 4 – de choisir le ou les prestataires au regard de la prescription initiale, et ce dans un délai d'un mois après le diagnostic initial ;
- 5 – de faire valider le choix du ou des prestataires par le Conseiller Transmission ;
- 6 – de suivre le ou les prestations de formation et de conseil dans un délai d'un an après la prescription d'accompagnement ;
- 7 – d'envoyer au Conseiller une copie des factures acquittées, 1 copie des « livrables » remis par le(s) consultant(s), qui contrôle et transmet les pièces à la Région pour déclencher le remboursement ;
- 8 – de recevoir le conseiller 12 et 24 mois après le diagnostic.

### ⇒ Financement

La Région finance seule le dispositif Cap Entreprise « cession » qui demeure pour l'instant expérimental. L'aide financière porte :

- sur la prise en charge de l'essentiel de la prestation de diagnostic ;

<sup>34</sup> 1 extrait de Kbis datant de moins de 3 mois, 1 copie des statuts de l'entreprise, 1 RIB original de l'entreprise

- sur le remboursement des frais engagés par le dirigeant admis dans le dispositif :
  - dépenses de formation, sur la base de 6 jours de formation à 175€/j,
  - dépenses de conseil sur la base de 3 jours de conseil à 650€/j.

### 3.1.2 - Les aides au financement

Elles visent :

#### ➤ *Les PME / PMI « à potentiel »*

La Région a instauré un fonds régional de garantie (en partenariat avec Oséo Bdpme et Oséo Sofaris) pour favoriser la reprise des TPE et PME et contribuer ainsi au maintien de l'emploi.

#### ⇒ **Objectif**

Il s'agit d'étendre la garantie des concours financiers et diminuer la charge de remboursement pour faciliter la reprise d'entreprise.

#### ⇒ **Destinataires**

Toute entreprise satisfaisant aux conditions suivantes :

- être implantée en Île-de-France,
- respecter les critères européens de définition de la PME<sup>35</sup>
- appartenir à l'ensemble des activités du secteur marchand à l'exception de quatre d'entre elles<sup>36</sup>.

#### ⇒ **Conditions d'attribution**

L'accompagnement vise la reprise de TPE (comptant plusieurs emplois) ou de PME

#### ⇒ **Acteurs engagés**

Deux types d'acteur :

- le service création et développement des entreprises de la Région
- les conseillers d'Oséo Bdpme

#### ⇒ **Modalités pratiques**

1 - le fonds régional de garantie :

- prend 70 % du risque aux cotés de la banque ;
- limite la caution personnelle du repreneur à 30 % de l'encours de crédit.

2 - le contrat de développement reprise :

- se substitue à une partie de la dette bancaire d'acquisition d'une société ;
- s'insère dans le plan de financement de la reprise en accord avec la banque,

<sup>35</sup> C.A. HT inférieur à 450 millions €, effectif inférieur à 250 salariés.

<sup>36</sup> Commerce, des activités d'intermédiation financière, des activités de promotion et de location immobilières et des entreprises agricoles dont le C.A. est inférieur à 750 000 €.

### ⇒ **Financement**

Les opérations concernées sont garanties et cofinancées par la Région, Oséo/Bdpme et Oséo/Sofaris.

La Région participe pour ce faire au capital de SOFARIS Régions :

- dotation (3 500 000 € en 2004),
- achat d'une action.

### ➤ *L'Artisanat, le Commerce, les TPE et les Métiers d'Art*

La Région a instauré un fonds régional de garantie (en partenariat avec SOCAMA et SIAGI) destiné spécifiquement à l'Artisanat, au Commerce, aux TPE et aux Métiers d'art.

### ⇒ **Objectif**

Faciliter l'accès au crédit afin de favoriser la reprise d'entreprises

### ⇒ **Destinataires**

Les entreprises :

- quelle que soit leur forme juridique,
- employant de 1 à 10 salariés,
- implantées en Île-de-France,
- appartenant à l'ensemble des activités du secteur marchand à l'exception de deux d'entre elles<sup>37</sup>.

### ⇒ **Conditions d'attribution**

Le projet de reprise doit permettre de préserver :

- le tissu économique local et son potentiel de développement,
- le patrimoine artisanal.

### ⇒ **Acteurs engagés**

Deux catégories d'acteur :

- deux sociétés de cautions appartenant l'une à l'artisanat, l'autre à un groupe bancaire<sup>38</sup>
- le service création et développement des entreprises de la Région

### ⇒ **Modalités pratiques**

Le partenariat permet l'octroi de prêts bancaires d'une durée de 2 à 7 ans, d'un montant de 150 000 € avec une quotité maximale garantie de 80 %.

### ⇒ **Financement**

Les opérations concernées sont garanties par la Région et les deux structures sus mentionnées. La Région pour ce faire :

- affecte des fonds sous la forme d'autorisation de programme :
  - à la Siagi (762 254 € budget 2001),
  - à la SOCOMA-BICS (381 122 € budget 2001)
- participe au capital de la SOCOMA-BICS à hauteur d'une action

---

<sup>37</sup> L'intermédiation financière, la promotion et location immobilière

<sup>38</sup> La Siagi société de caution mutuelle des chambres de métiers) et la Socoma (société de caution du groupe banques populaires)

## ➤ *Petites entreprises et jeunes PME*

Initiative de la Région et de la Caisse des dépôts de façon à faciliter l'accès aux prêts d'honneur pour les repreneurs d'entreprise.

### ⇒ **Objectif**

Accroître l'intervention des banques dans le plan de financement (recherche de « l'effet levier bancaire » : en moyenne 3 fois le montant du prêt).

### ⇒ **Destinataires**

Deux catégories de public :

- les porteurs de projet en reprise d'entreprise francilienne ne dépassant pas 50 salariés,
- les dirigeants ayant repris leur entreprise depuis moins de sept ans et appartenant aux secteurs :
  - de l'industrie,
  - de services aux entreprises et aux particuliers,
  - du commerce associé et franchisés

### ⇒ **Conditions d'attribution**

Le porteur de projet :

- en fait la demande :
  - à une des associations de prêt d'honneur financées par la Région,
  - au moment où l'accompagnement est le plus efficient (cela peut aller de 6 mois avant la reprise jusqu'à 12 mois après le redémarrage de l'activité)
- détient la majorité du capital,
- a la volonté de donner une nouvelle impulsion à l'entreprise reprise,

### ⇒ **Acteurs engagés**

Trois acteurs :

- la Région qui finance les associations,
- la banque (la caisse des dépôts)
- les associations de prêt d'honneur franciliennes.

### ⇒ **Modalités pratiques**

D'une manière générale la démarche du candidat peut se résumer ainsi :

- 1<sup>ère</sup> étape : choisir une association en rapport avec son projet,
- 2<sup>ème</sup> étape : retirer un dossier et décider d'un rendez-vous avec un conseiller,
- 3<sup>ème</sup> étape : remplir le dossier
- 4<sup>ème</sup> étape : rencontrer le conseiller pour présenter son projet et valider son dossier,
- 5<sup>ème</sup> étape : le dossier est soumis à un comité composé de divers représentants<sup>39</sup>,
- 6<sup>ème</sup> étape : instruction du dossier par le comité (périodicité : environ toutes les six semaines),
- 7<sup>ème</sup> étape : attribution du prêt d'honneur au candidat,
- 8<sup>ème</sup> étape : suivi individuel de chaque bénéficiaire durant la durée du prêt.

---

<sup>39</sup> La qualité des représentants siégeant au sein du comité varie avec la nature de l'association

### ⇒ **Financement**

Les prêts sont plafonnés :

- de 5 000 à 20 000 € (à taux zéro) sans garantie pour les plateformes d'initiative locale,
- de 15 000 à 45 000 € pour les associations départementales du type Aface et Entreprendre

La région selon les cas :

- participe au financement du programme de l'association,
- accorde une subvention renouvelable ou pluriannuelle,
- décide d'une autorisation de programme qu'elle affecte à l'association.

### **3.1.3 – L'aide spécifique à la transmission reprise d'entreprise artisanale**

Le dispositif, qui s'adresse aux cédants et aux repreneurs d'entreprise artisanale, comporte trois volets : la transmission, la reprise, la formation. Nous ne présenterons que les deux premiers volets, le troisième volet s'inscrivant dans le dispositif « cap entreprise » décrit dans le point 3.1.1 - Les aides à l'accompagnement.

#### **➤ *L'aide à la transmission***

### ⇒ **Objectif**

Évaluer la qualité et la valeur financière de l'entreprise à céder, en vue des négociations futures et de son accès à la bourse régionale d'entreprises artisanales à reprendre.

### ⇒ **Destinataires**

Les entreprises artisanales :

- inscrites au répertoire des métiers ou justifiant d'une double immatriculation (répertoire des métiers et registre du commerce)
- ayant une activité principale artisanale,
- saines financièrement.

### ⇒ **Conditions d'attribution**

Le candidat doit :

- vouloir céder son entreprise dans les deux ans,
- autoriser la communication de l'évaluation.

### ⇒ **Acteurs engagés**

Cinq catégories d'acteurs :

- la Chambre régionale des métiers qui assure la gestion administrative et financière du dispositif,
- les chambres départementales de métiers qui effectuent l'instruction des dossiers,
- les organismes accrédités par la Région qui réalisent l'évaluation des entreprises,
- le comité technique d'évaluation accrédité par la Région,
- le Conseil régional qui valide l'opération (instruction du dossier et évaluation) et la finance.

### ⇒ Modalités pratiques

- 1 – la chambre de métiers départementale est saisi par le repreneur potentiel ;
- 2 – le demandeur :
  - retire un dossier et prend rendez-vous avec l'animateur économique,
  - remplit le dossier et fournit certaines pièces<sup>40</sup> ;
- 3 – l'animateur économique visite l'entreprise et rédige un rapport (motivations du cédant et perspectives de développement de l'entreprise) ;
- 4 – le dossier est soumis à un comité technique d'évaluation qui rend un avis ;
- 5 – l'avis est notifié au demandeur et à la région si celui-ci est favorable ;
- 6 – la chambre régionale des métiers verse l'aide après présentation de l'autorisation du cédant de permettre de communiquer sur l'entreprise à reprendre.

### ⇒ Financement

Chaque prestation est aidée par la Région à hauteur de 50 % du coût plafonné à 610 €, soit une aide maximale de 305 € par évaluation, hors frais de gestion de la procédure.

### ➤ *L'aide à la reprise*

### ⇒ Objectif

Favoriser l'obtention d'un prêt et conforter l'avance en trésorerie d'un candidat à la reprise, notamment lorsqu'il s'agit d'un salarié de l'entreprise cédée.

### ⇒ Destinataires

Le candidat doit être :

- domicilié en Île-de-France
- posséder une double qualification :
  - dans son métier, justifiée par un diplôme ou par des certificats de travail attestant de 6 ans d'expérience minimum dans le métier,
  - en gestion (stages obligatoires ou diplômes équivalents).

### ⇒ Conditions d'attribution

Sept conditions dont une facultative :

- l'entreprise à reprendre doit avoir été évaluée et comporter au moins 3 salariés,
- le repreneur doit justifier du financement du projet par autofinancement ou prêt bancaire,
- il peut bénéficier des prestations proposées par le dispositif Cap Entreprise,
- il ne peut s'agir que d'une première installation,
- la reprise est d'un montant inférieur ou égal à 153 000 €,
- le repreneur s'engage, sur une période de 3 ans, au maintien des emplois salariés,
- la transaction doit se faire dans les 12 mois qui suivent la demande d'aide.

---

<sup>40</sup> Les 3 derniers bilans de l'entreprise, ventilation précise du CA en fonction des différentes activités, liste des matériels et agencements, des éléments de bail en cours, de l'estimation des biens immobiliers, de la liste des salariés.

### ⇒ Acteurs engagés

Trois catégories d'acteurs :

- la Chambre régionale des métiers qui assure la gestion administrative et financière du dispositif ;
- les chambres départementales de métiers qui effectuent l'instruction des dossiers ;
- le Conseil régional qui valide l'opération (instruction du dossier et évaluation) et la finance.

### ⇒ Modalités pratiques

1 – la chambre de métiers départementale est saisie par le repreneur potentiel ;

2 – le porteur de projet :

- retire un dossier et prend rendez-vous avec l'animateur économique,
- remplit le dossier ;

3 – la chambre de métiers territorialement compétente élabore un rapport ;

5 – le rapport est soumis à un comité de gestion présidé par le représentant de la Région ;

6 – un avis est envoyé au demandeur et quand il est favorable précise les modalités de mise en œuvre de la subvention ;

7 – la chambre régionale des métiers verse l'aide au porteur de projet sur le montant de la subvention accordée ;

8 – un suivi individuel de chaque bénéficiaire est effectué durant la durée du prêt.

### ⇒ Financement

Le projet doit prévoir un investissement minimum ; le soutien est de 10 % du coût HT, avec un plafond de subvention de 7 700 €.

Dans les secteurs classés en « franges franciliennes », et pour les entreprises artisanales de production, le taux est porté à 25 % sur le rachat des actifs et le plafond de l'aide est porté à 15 000 €.

## 3.2 - Les résultats obtenus

### 3.2.1 – le fonctionnement de Cap Entreprise

Pour exposer le fonctionnement de ce dispositif nous nous sommes appuyés sur la délibération de septembre 2006 et le dossier de consultation des entreprises.

Cap Entreprise a été initié par la Région en 1993 (délibération n° CP 93-104 du 6 avril 1993). Il s'agissait, dès cette époque, de proposer « *aux créateurs ou repreneurs d'entreprise un accompagnement global associant diagnostic, formation, accompagnement et suivi afin de les aider à créer ou à reprendre une entreprise en Île-de-France, avec pour objectif de favoriser ainsi la réussite de leur projet et la pérennité de leur activité* ».

Un objectif qui n'a pas changé depuis cette date puisque l'on retrouve cette intention dans le dossier de consultation des entreprises (programme Cap Entreprise 2005-2006) :

« *Soucieuse d'aider les jeunes entreprises à franchir le cap des premières années dans de bonnes conditions, la Région entend renforcer leurs chances de réussite soit en tant que porteurs de projets (demandeurs d'emploi ou salariés) soit en tant que dirigeants d'entreprises créées depuis moins de quatre ans, grâce à un accompagnement personnalisé associant diagnostic, formation, conseil et suivi* ».

S'inscrivant initialement dans un système de conventionnement, celui-ci a été remplacé en 2004 (délibération n° CP 04-493 du 8 juillet 2004) par un système de labellisation, après passation de marchés publics des prestataires Cap Entreprise (centres de diagnostic et organismes de formation). La Région, selon ses dires, a profité de cette réforme pour « *accroître les capacités d'accueil du dispositif et améliorer l'offre de prestations* ».

Le passage à une procédure de marché public en vue de sélectionner et rétribuer les opérateurs (centres de diagnostic et organismes de formation) pour la réalisation de leurs prestations s'est donc accompagné d'une volonté :

- de développer le dispositif :
  - ♦ quantitativement (multiplier par trois le nombre de bénéficiaires dans les 3 ans à venir) ;
  - ♦ qualitativement (amélioration de l'offre) ;
- d'assouplir les procédures ;
- de renforcer le suivi ;
- de recentrer le dispositif :
  - ♦ sur les projets réalistes,
  - ♦ sur les problèmes rencontrés par les jeunes entrepreneurs.

En résumé, aujourd'hui ce service d'orientation, de prescription de formation, de suivi et d'accompagnement de personnes en formation relève de l'article 30 du code des marchés publics, et la Région en tant que Personne publique responsable du marché procède dorénavant à la labellisation des centres de diagnostic retenus pour assurer les prestations à l'issue d'une phase d'instruction.

Rappelons d'une part, que les prestations<sup>41</sup> proposées par les candidats doivent contenir obligatoirement (Cf. 3.1.1 – les aides à l'accompagnement) :

- 1° - la réalisation d'un diagnostic individualisé et sélectif ;
- 2° - la prescription d'un parcours de formation et la validation de l'offre de formation proposée ;
- 3° - le suivi du bénéficiaire au cours et à la sortie de son parcours de formation, notamment par la réalisation d'un bilan de parcours à 12 et 24 mois après la prescription initiale.

Et d'autre part, que la sélection des prestataires s'effectue selon une procédure de « labellisation descriptive » et sur la base d'un dossier comprenant 9 pièces :

- la sous-traitance du marché
- les pièces contractuelles
- la durée et période d'exécution du marché
- Les obligations du titulaire à l'égard de la Région
- La forme et contenu du prix et les modalités de paiement
- La facturation et délai de paiement
- L'avenant au marché
- La défaillance du titulaire
- La résiliation du marché

---

<sup>41</sup> Les prestations de diagnostic et de formation en faveur des créateurs et repreneurs d'activités pour le programme Cap entreprise 2006-2007 figurent au chapitre 939 « Action économique » et chapitre 931 « Formation professionnelle et Apprentissage » selon un document édité en août 2006.

Ajoutons pour terminer que ces marchés ont une durée de vie de 2 ans renouvelable une fois. La Région, constatant que moins de 2% des créateurs ou repreneurs d'entreprise franciliens ont recours à ce dispositif, affiche la volonté depuis 2005, dans une optique de montée en puissance, de renforcer « *la qualité des prestations rendues aux bénéficiaires, en termes de délai, de coûts et de service rendu* » (Cf. rapport de décembre 2005).

### 3.2.2 – Son impact

La description des aides (Cf. point 3.1) et l'étude du fonctionnement interne de l'un des dispositifs rendent compte de la façon dont la Région Île-de-France veut répondre aux attentes des cédants et des repreneurs d'entreprise et en faire un passage incontournable<sup>42</sup> pour le créateur repreneur d'entreprise.

L'entretien que nous avons eu avec les services administratifs croisé avec l'étude des documents administratifs que doivent remplir (avec l'aide des prescripteurs) tous les candidats permet par ailleurs de saisir le fondement même de l'intervention de la Région. Celle-ci cherche, en effet, à intervenir sur les trois fonctions principales de la vie économique de l'entreprise :

- son positionnement sur un marché et ses orientations commerciales ;
- sa structure financière et juridique ;
- enfin sa combinaison productive et son management.

C'est donc dans cet esprit et avec cette volonté politique qu'ont été construits les deux dispositifs de Cap Entreprise (cession et reprise). Quel est leur impact ? C'est ce que nous avons tenté de mesurer à partir des données partielles que nous avons pu rassembler.

#### ► *L'impact de Cap Entreprise « reprise »*

En 2005, 291 repreneurs ont bénéficié du dispositif<sup>43</sup>. Des bénéficiaires se répartissant entre porteurs de projets (31 % d'entre eux) et jeunes dirigeants d'entreprise (69 %).

Ils étaient 87 en 2004 à avoir profité du dispositif (respectivement 42 porteurs de projets et 45 jeunes dirigeants d'entreprise), soit une nette progression en un an (+ 235 %).

Si l'on constate une forte progression du nombre de bénéficiaires, une double remarque cependant s'impose :

- le dispositif semble d'abord fait pour les jeunes dirigeants d'entreprise (près de sept repreneurs sur dix),
- au regard du faible niveau de bénéficiaires, il « mord » peu sur le marché (moins de 5 % des repreneurs franciliens).

Les éléments de bilan proviennent des rapports présentés en Commission Permanente (CP). Ceux-ci nous ont permis d'identifier les repreneurs parmi la population des bénéficiaires (créateurs et repreneurs) du dispositif. Par contre il n'a pas été possible de dessiner les profils

---

<sup>42</sup> La Région veut que le prochain marché public lancé mi 2007 pour les programmes 2008 à 2010 permette sur le fondement du SRDE de « renforcer l'inscription du dispositif dans le parcours du créateur repreneur d'entreprise ».

<sup>43</sup> Au cours de la même année, le dispositif de garantie SOFARIS accompagnait plus d'une centaine de projets de transmission reprise.

démographiques (âge, sexe, niveau de formation, origine) et de caractériser les entreprises reprises. Ces informations concernent les bénéficiaires sans distinction de leur qualité : créateur ou repreneur.

Il n'existe pas de base de données permettant de décrire plus finement la population des repreneurs et de caractériser les projets ainsi que les entreprises reprises depuis moins de trois ans. Pour obtenir l'information, il aurait fallu retourner aux dossiers individuels et effectuer un travail de compilation important mais très certainement digne d'intérêt car il permet un véritable suivi et une évaluation effective.

### ► *L'impact de Cap Entreprise « cession »*

Il s'agit, rappelons le, d'un dispositif expérimental qui apparaît très confidentiel quand on mesure ses résultats.

En effet, huit dossiers ont été enregistrés en 2005 et onze pour les 9 premiers mois de 2006. Une progression certes encourageante (+ 38 %) mais précisons, pour mesurer l'impact de ce dispositif, qu'en 2004 l'INSEE a dénombré 6 672 transmissions d'entreprise.

Le chiffre de 11 dossiers ramené au nombre d'entreprises transmises (6 672) conduit à dire que le dispositif Cap Entreprise « cédants » ne couvre que 0,2 % du marché de la transmission reprise.

Sept centres de diagnostic ont été labellisés pour ce programme :

- quatre délégations de la CCIP
- une chambre de métiers et de l'artisanat
- un service économique d'une communauté d'agglomération
- un cabinet privé

Les données fournies par les services de la Région montrent :

☞ Que sur les 8 dossiers traités en 2005, 7 proviennent du cabinet privé labellisé et 1 d'une des quatre délégations de la CCIP ;

☞ Que les 11 dossiers, enregistrés par les services de la Région au cours des 9 premiers mois de l'année 2006, proviennent tous du cabinet privé.

Ces résultats ne manquent pas d'intérêt à plus d'un titre. On est en droit de se demander d'une part pourquoi les centres labellisés (en dehors du cabinet privé) semblent s'être aussi peu impliqués, d'autre part pourquoi, malgré les efforts de la Région pour faire connaître le dispositif, celui-ci a été aussi peu utilisé par les dirigeants d'entreprise et émettre plusieurs hypothèses :

- un dispositif qui concurrence les dispositifs des chambres déjà en place et faisant en quelque sorte double emploi ;
- une procédure lourde, complexe et contraignante pas toujours maîtrisée par les services des prescripteurs ;
- un dispositif technico-administratif trop éloigné des situations vécues par les cédants et donc mal adapté aux particularités ;

- un manque d'appétence de la part de dirigeants d'entreprise peu disposés à entrer dans une démarche les impliquant ;

### 3.2.3 – le diagnostic

Une fois les résultats du dispositif Région présentés, il semble intéressant de regarder à la fois les montants mobilisés par la Région pour financer les deux dispositifs de Cap Entreprise mais aussi les résultats obtenus par les chambres et les syndicats professionnels dans le cadre de leurs propres dispositifs.

#### 1 – les moyens financiers mobilisés par la Région

Le budget de Cap entreprise pour 2005 était évalué à 4 504 875 € (Rapport N° CP 04-493) pour une population de bénéficiaires estimée à 1 400. Dans la mesure où le parcours de chaque bénéficiaire (quel que soit le bénéficiaire) se décline toujours en trois phases nous avons pris le parti de considérer, malgré les variantes à l'intérieur de chaque phase et donc les marges d'erreur possibles, que nous pouvions retenir un montant théorique moyen nécessaire au financement du parcours de chaque bénéficiaire.

Dans notre scénario, le montant théorique moyen (4 504 875 : 1 400) s'élève donc à 3 218 €. Ce montant rapporté au nombre de bénéficiaires (291) conduit à dire qu'il a fallu un besoin de financement s'élevant à 936 438 € pour l'année 2005, soit le 5<sup>ème</sup> du budget 2005 affecté au dispositif Cap Entreprise.

#### 2 – les résultats des dispositifs mis en place par les chambres et la CAPEB

☞ *Le réseau « passer le relais » des CCI :*

En 2004, 100 cessions d'entreprises (pour 1 030 mises en relation et 222 offres de cession) ont été réalisées dans le cadre du réseau. Soit en moyenne cinq mises en relation pour chaque offre de cession. En 2005, le nombre de cessions s'élevait à 150 (pour 1 820 mises en relation et 600 offres de cession).

Si le nombre de cessions d'entreprises a fortement augmenté en 2005 (+ 50 % en un an), la progression s'accompagne d'une moindre efficacité du dispositif : on a assisté à trois mises en relation pour chaque offre de cession, donc c'est apparemment mieux qu'en 2004, mais avec une efficacité moindre puisque seulement 8 % des mises en relation ont abouti à une cession contre près de 10 % l'année précédente.

☞ *Le réseau des chambres de métiers*

Sur la période 1999-2005, le réseau des Chambres de métiers et de l'artisanat a aidé 989 cédants et 576 repreneurs. Cette aide a permis de sauvegarder plus de 1200 emplois (source CRMA).

Après une montée en charge du dispositif, celui-ci semble avoir atteint un seuil depuis deux ans :

- 272 cédants et 183 repreneurs en 2004 ;
- 281 cédants et 170 repreneurs en 2005.

Il est aussi intéressant de rendre compte des résultats de la chambre des métiers et de l'artisanat de Cergy Pontoise concernant le dispositif Région géré par la chambre.

### **Évolution du dispositif Cap entreprise**

| <b>Transmission Reprise</b> | <b>2004</b> | <b>2005</b> | <b>2006</b> |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| - dossiers cédants          | 69          | 44          | 27          |
| - dossiers repreneurs       | 50          | 29          | 27          |
| - reprises effectives       | 50          | 29          | 24          |

Source : Chambres des Métiers de Cergy

Le tableau montre une baisse du nombre à la fois de dossiers traités et de reprises effectives depuis 2004. La raison principale évoquée par le service économique de la chambre est le passage à la procédure de marché public. D'autres raisons sont évoquées : la charge de travail qui ne permet pas de dégager le personnel suffisant pour traiter les dossiers mais aussi le décalage entre le coût réel de chaque opération et la somme versée par la Région.

↳ *Le réseau CAPEB*

### **Évolution des activités du service cession/transmission d'entreprises de la CAPEB Paris**

| <b>Juin 2004 – Février 2005</b>                                                                          | <b>Mars 2005 – Janvier 2006</b>                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 53 dossiers (27 de cession – 26 de reprise)<br>26 rencontres cédant – repreneur<br>7 cessions effectives | 72 dossiers (38 de cession – 34 de reprise)<br>56 rencontres cédant – repreneur<br>12 cessions effectives |

A la lecture des données du tableau, on établit le même constat que celui qui ressortait de la lecture des résultats du réseau « passer le relais » des CCI : plus de dossiers traités ; plus de rencontres ; plus de cessions effectives mais une efficacité moindre.

En effet, si le nombre de dossiers a augmenté de 36 %, celui des rencontres de 115 % et celui des cessions de 71 % ; il faut 5 rencontres pour que se concrétise une cession en 2006, alors qu'il en fallait seulement 4 pour réaliser une cession un an auparavant.

### **3 – le point de vue des prescripteurs**

Il diffère nettement selon qu'il s'agit d'un prescripteur chambre ou d'un prescripteur privé :

- Les chambres ont une approche plus conformiste et des réponses pour partie de type institutionnel ; elles sont aussi plus critiques dès qu'il s'agit de parler plus directement de la procédure relevant du marché public et du dispositif qui leur semble se superposer au leur et qui (marché public + dispositif) alourdissent la procédure ;
- Les organismes privés, engagés économiquement, voient tout l'intérêt d'être labellisés Région car cela leur donne une certaine légitimité (de qualité) ; ils tiennent des propos

qui (de par la nature et la structure de leur activité) montrent que leur souci est de concilier les exigences à la fois de l'institution et du marché.

Des différences que l'on retrouve aussi quand il s'agit de qualifier Cap Entreprise :

- une démarche dynamique et pragmatique dès lors que l'on se conforme aux exigences du dispositif Région disent les prescripteurs privés ;
- une démarche exigeant un long apprentissage pour être maîtrisée répondent les chambres qui doivent adapter leurs pratiques pas toujours en phase avec la logique du dispositif.

Il n'y a pas opposition entre eux mais un regard différent du fait de leur positionnement en tant qu'acteur institutionnel pour les chambres, acteur privé pour les cabinets labellisés ; tous reconnaissent qu'il s'agit d'une démarche qui s'inscrit dans un cadre public et contraint.

Enfin, quand ils sont interrogés sur la double dynamique de la transmission et de la reprise, l'ensemble des prescripteurs sont également d'accord pour dire qu'il s'agit d'une affaire de proximité et que par conséquent la résolution des questions posées par la double dynamique de la transmission et de la reprise ne peut s'aborder que dans une logique de territoire et donc se traiter qu'au niveau local.

Cette affirmation exprimée par les prescripteurs (chambres et organismes privés) ne remet pas en cause fondamentalement l'intervention de la Région, elle pose cependant la double question du niveau et de la nature de son intervention.

Pour la Région il s'agit aussi de se demander « quel type de maîtrise je veux avoir sur le dispositif mis en place ».

## Propositions conclusives

Lorsque nous nous sommes lancés dans ce travail, nous cherchions principalement à étudier le dispositif Cap Entreprise mis en place par la Région. Un dispositif datant de 1993 dont l'objet initial était, comme nous l'écrivions dans la note de cadrage, adoptée par le bureau le 1<sup>er</sup> février 2006, « l'appui aux repreneurs de très petites entreprises notamment artisanales ».

Il s'agissait de se demander comment il est possible d'améliorer l'efficacité du dispositif compte tenu, en l'absence de repreneurs, du nombre conséquent de départs annuels par radiation. Une volonté d'agir évidente quand on connaît le nombre de radiations d'entreprises par manque de repreneurs (1 200 radiations au 30 novembre 2005) et aussi la faiblesse du nombre de repreneurs potentiels touché par le dispositif Cap Entreprise (15 % environ).

Nous savions aussi que l'offre de cessions d'entreprise va grandissant (du fait de l'arrivée à l'âge de la retraite de nombreux dirigeants d'entreprise) et que par voie de conséquence nous avons à voir, dans ce marché particulier, comment faire coïncider l'offre et la demande. C'est pourquoi, au regard de ces deux dimensions, notre réflexion s'est portée sur une double recherche à la fois quantitative et qualitative d'efficacité.

Mais, comme nous l'avons écrit en introduction et exposé en préambule, il a fallu au préalable répondre à la double interrogation se rapportant au thème de la transmission reprise et à la définition de la TPE dans le secteur marchand en Île-de-France. Ce que nous avons fait<sup>44</sup> en constatant combien la transmission reprise :

- est une préoccupation lourde d'enjeux dans la mesure où elle n'est pas sans conséquence sur l'économie régionale et la vie sociale ;
- met en jeu deux acteurs aux profils, logiques et comportements différents qui rendent difficiles le rapprochement et la réussite d'une telle opération ;
- relève d'une approche marquée d'un extrême décalage entre le nombre d'entreprises à reprendre et le nombre d'entreprises réellement reprises ;
- est un marché traversé par de multiples logiques, de par la diversité des situations des cédants mais aussi des repreneurs.

L'élaboration du rapport nous a permis d'en prendre conscience et de constater la difficulté de mesurer le « marché<sup>45</sup> » de la transmission reprise. Une difficulté qui tient essentiellement à la nature des fichiers et enquêtes réalisées à ce jour : celles-ci se positionnant sur les entreprises et leurs activités et non sur les dirigeants.

Une façon de déplacer la difficulté fut d'utiliser des données non exhaustives mais malgré tout représentatives de la situation générale. En procédant de la sorte nous avons pu estimer le poids de ce marché (plus de 200 000 entreprises) mais surtout rendre compte que non

---

<sup>44</sup> Ce qui a permis de nous rendre compte combien notre région, de par le poids des TPE (plus d'un demi-million) et le nombre d'entreprises identifiées comme potentiellement à vendre est tout particulièrement concernée.

<sup>45</sup> « Parce que l'entreprise est un objet d'échange et d'usage en tant que moyen de production, et parce qu'il existe divers réseaux mettant en relation des offreurs et des demandeurs, une situation marchande est possible qui s'exprime au travers des cessions et des acquisitions. Autant d'éléments qui permettent de dire que nous sommes en face d'un vrai marché, tel qu'il est défini par la science économique, même s'il est évident que le marché de la transmission/reprise ne saurait s'inscrire dans un modèle de concurrence pure et parfaite ».

seulement la majorité des entreprises à reprendre sont des entreprises de moins de dix salariés mais qu'en plus elles emploient un demi-million de personnes.

Un chiffre qui implique d'être relativisé car s'il mesure la dimension de l'enjeu au niveau des territoires, il ne prend pas en compte tout une série d'autres facteurs liés à l'entreprise elle-même, à son dirigeant mais aussi aux évolutions sociales et économiques tant conjoncturelles que structurelles, ce qui ne permet pas vraiment d'évaluer le flux des entreprises à céder.

Un marché dont il faut également apprécier toutes les composantes car la transmission reprise est un processus dynamique qui débute par une prise de conscience et un diagnostic, se prolonge par le montage et la réalisation d'un projet (céder/reprendre) prend fin pour le cédant au moment de la transaction mais continue pour l'acquéreur par l'installation proprement dite et la « montée en régime ».

L'élaboration du rapport nous a aussi permis de prendre conscience que :

- la question de la transmission reprise, bien que variant selon les secteurs d'activités, se pose dans un cadre (juridique et fiscal) contraint ;
- l'histoire des cédants et des repreneurs détermine leurs choix et leurs orientations, et fonde leurs pratiques et leurs comportements.

Deux protagonistes dont il faut saisir les trajectoires de vie sociale et professionnelle et intégrer la dimension générationnelle pour agir à bon escient. En effet de leurs tranches de vie découlent les attentes, les représentations qui s'incarnent dans un projet et s'expriment sous une forme souvent affective car « *le cédant vend son passé, le repreneur achète son avenir* ». Une forme qui est toujours subjective par manque d'éléments comparatifs.

Une affirmation qui est de moins en moins vraie en ce qui concerne une catégorie d'entrepreneurs plus jeunes qui s'inscrit dans une dynamique purement entrepreneuriale au sens moderne du terme (faire du business).

C'est ce qui ressort des regards portés sur un marché morcelé et composite, à la problématique complexe et sur lequel intervient une multiplicité d'acteurs de l'intermédiation aux caractéristiques marquées :

- par leur métier d'origine (comptable, juridique...) et de ce fait présente la manière dont ils abordent la question de la transmission reprise et donc les limites de leurs interventions ;
- par leur place en tant qu'acteur public ou privé qui les conduit à avoir un regard différent dû à leur positionnement et au souci pour les uns de répondre à des orientations politiques, pour les autres de chercher à concilier diverses exigences ;
- par le marché dans lequel ils interviennent qui, selon :
  - répond aux logiques spécifiques propres à chacun des secteurs économiques concernés,
  - est concurrentiel mais inscrit dans un cadre juridique et fiscal qui définit les possibles,
  - fait appel aux principes du marché mais est organisé et réglementé par la puissance publique.

L'étude de la politique Régionale montre qu'elle :

- a été définie au regard de l'enjeu que représente la transmission reprise mais aussi avec la volonté (depuis peu) d'intervenir selon une approche économique coordonnée ;
- a pris en compte la diversité des situations liées aux caractéristiques de l'entreprise et au secteur d'activité d'appartenance ;
- a privilégié l'accompagnement d'entreprises jugées pérennes plutôt que de répondre à l'ensemble des sollicitations du marché ;
- cherche à intervenir dans les moments de fragilisation de l'entreprise et de remise en cause de sa pérennisation ;
- utilise plusieurs registres d'intervention et s'appuie pour cela sur différentes formes de partenariat ;
- se doit d'intervenir mais qu'elle n'est pas définitivement fixée sur la façon de répondre à cet enjeu économique et social aux incidences territoriales évidentes.

La description détaillée des aides régionales, et discutée en commission de l'emploi et du développement économique du CESR, débouche sur un quadruple constat :

- l'existence d'un décalage entre « le pays légal » que sont les acteurs institutionnels et « le pays réel » que sont les repreneurs, les cédants ;
- la multiplication des obligations techniques et administratives qui obère l'efficacité des dispositifs et génère l'existence de spécialistes au détriment des utilisateurs ;
- le chevauchement des interventions et le croisement des financements qui rendent difficile l'appréciation du champ et du niveau de responsabilité des acteurs de l'intermédiation ;
- l'effet démobilisateur (pour ne pas dire repoussoir) des procédures de contrôle qui peuvent être cependant légitimes dès qu'il s'agit de fonds régionaux et européens.

Pour le CESR l'analyse de la politique régionale n'est pas uniquement négative car il se rend compte du chemin parcouru depuis 1993 :

- l'approche fut tout d'abord de décliner la démarche effectuée en direction des créateurs d'entreprises ;
- puis elle a inclus au cours du temps l'ensemble des catégories d'entreprises pour couvrir tout le spectre des TPE ;
- et récemment elle est menée en direction des cédants mais de façon expérimentale.

Une période qui a vu aussi la création d'un environnement financier favorable à la réussite de la transmission reprise, par la mise en place d'outils de financement différemment construits selon les types de problèmes à résoudre :

- l'accès au financement bancaire ;
- le poids de la charge de remboursement de la dette ;
- le besoin de liquidités.

Pourquoi une Politique Régionale alors que les chambres consulaires et les organisations professionnelles interviennent déjà ? Tout simplement parce que, pour le CESR, la transmission reprise est l'une des composantes essentielles d'un aménagement et d'un développement harmonieux des territoires en Île-de-France. L'affirmer, c'est reconnaître la

dimension territoriale du problème à résoudre et dire que la transmission reprise d'entreprise doit s'imposer dans les politiques publiques comme le SRDE ou encore le CPER.

Mais elle n'est pas simple à mener car elle constitue un défi à la fois microéconomique et macroéconomique. Elle conduit à interpeller sur divers points les différents intervenants institutionnels et plus précisément la Région.

## **1 – Mettre en place une fonction « observatoire de la transmission reprise »**

Les difficultés rencontrées par les divers intervenants institutionnels tiennent pour une part à la façon parcellaire de traiter de la transmission reprise. Pour y remédier il s'agirait d'adopter, comme le préconisait déjà en 2003 une étude de l'APCE, de la CRCI et du Conseil de l'ordre des Experts Comptables, une démarche permettant une analyse cohérente et réaliste du marché de la transmission reprise.

Du point de vue de la méthode, il s'agirait<sup>46</sup> comme nous avons cherché à le faire au cours de ce rapport :

*« de se situer dans une problématique de marché ; de se caler sur le chiffrage des entreprises susceptibles d'être cédées même s'il est partiel ; de cerner les différentes sous populations de cédants et de repreneurs dans leurs spécificités propres, dans leurs logiques de pensée et d'action, dans leurs modalités d'accès à la cession et à la reprise, en s'attachant à repérer leurs difficultés ; de distinguer les types d'intervenants, la spécificité de leurs métiers, les champs dans lesquels ils interviennent, la façon dont ils traitent ces questions, les liens qui existent entre eux ».*

Les rédacteurs de l'étude propose pour avoir une connaissance de toutes les réalités du marché et aboutir à problématique globale de la transmission reprise, de construire un tableau à entrées multiples qui permettrait :

*« de mettre à plat les différents acteurs, leurs rôles effectifs, les besoins couverts, ceux qui ne le sont pas et ceux qui le sont largement sans que la concurrence existante apporte une réelle plus value ; ce tableau serait complété par les liens de coopération entre les différents intervenants ».*

La mise en place d'une fonction « observatoire de la transmission reprise » dont la mission première serait d'entreprendre ce préalable permettrait d'élaborer une base de données sur l'ensemble des aspects à aborder. Un tableau de bord pourrait ainsi être construit et devenir un outil d'analyse et d'aide à la décision.

Cela signifie une mise en réseau de l'ensemble des capteurs et producteurs d'informations, et passe par des partenariats avec des organismes comme l'APCE, la DR INSEE, la CRCI, la CRMA, les organisations professionnelles concernées, etc.

## **2 – Positionner correctement la place et le rôle de la Région**

L'enjeu est micro économique mais il est aussi macro économique. C'est pourquoi la Région se doit d'agir. Or, le cadre actuel d'intervention multicompetentielle identique pour chacun

---

<sup>46</sup> Nous reprenons ici pour l'essentiel les propositions de l'étude de 2003.

des acteurs institutionnels et l'étude des pratiques mises en œuvre montrent que l'on est en pleine confusion : les actions se superposent, les moyens sont parfois mal utilisés et le niveau d'intervention le mieux approprié est souvent mal appréhendé.

Alors, sur quels principes généraux la Région doit-elle s'appuyer pour agir ? Dans un précédent rapport se rapportant à la 2<sup>ème</sup> étape de la décentralisation<sup>47</sup> le CESR avait énoncé certains de ces principes généraux permettant de définir la place et le rôle de la Région.

Il était notamment question :

- du principe de subsidiarité, *« fondé sur une approche technique et pragmatique »* et permettant *« de définir en cascades, ce que pourraient être les compétences attribuées à chaque niveau »* ;
- du principe de proximité, concept plus politique signifiant que la *« décision doit être prise le plus près possible du citoyen au nom de la démocratie mais aussi de la connaissance des besoins de terrain »*.

Il était énoncé plus loin comment appliquer ces deux principes : ils sont complémentaires, ne doivent pas être confondus et c'est dans le cadre d'une double démarche ascendante et descendante que peuvent être définis les niveaux territoriaux pertinents pour chaque compétence ou décision.

Appliquée au thème de la transmission reprise, il s'agirait donc à partir des données collectées une fois structurée la fonction d'observation :

- 1°) - de distinguer un niveau stratégique (définition des objectifs à long terme) d'un niveau de mise en œuvre (proche des besoins, des attentes des bénéficiaires) ;
- 2°) - de rechercher, pour chacun des types d'actions retenus, le niveau opérationnel et géographique le plus pertinent ;
- 3°) – de mettre en place des processus assurant la cohérence de l'ensemble et des formes de coopération entre les acteurs de terrain ;
- 4°) – de se donner les moyens d'une gouvernance associant aux niveaux les plus pertinents, les différents niveaux de pouvoirs (chacun à sa juste place).

### **3 – Construire des outils de suivi, de mesure et d'évaluation de la politique régionale**

Régulièrement le CESR rappelle la nécessaire mise en place d'une évaluation systématique (a priori et a posteriori) des politiques engagées mais aussi d'un suivi régulier des actions mise en œuvre. La politique dédiée à la transmission reprise n'échappe pas à cette obligation.

En se donnant pour mission le suivi des actions et l'évaluation des orientations prises, la Région peut ainsi chercher tout autant :

---

<sup>47</sup> « Premières réflexions du CESR d'Île-de-France sur la nouvelle étape de la décentralisation » - Jean-Louis GIRODOT - octobre 2002.

- à juger de l'efficacité de l'action engagée : on peut saisir de façon objective les résultats obtenus ; l'évaluation vue sous cet angle sert à mesurer l'impact de la mise en œuvre de la politique dédiée à la transmission reprise ;
- qu'à apprécier :
  - comment ont été reçues et mises en œuvre par les acteurs de l'intermédiation les orientations définies dans le cadre de la politique dédiée,
  - et comment les actions engagées ont été perçues et assimilées par les repreneurs et les cédants.

Lorsque cette double ambition existe, il y a à la fois la volonté :

- de contrôler, par la mesure des résultats, de façon à pouvoir valider les orientations prises ;
- de vérifier, par l'analyse de ce qui s'est passé, de façon à améliorer les procédures de mise en œuvre des orientations et de mobilisation des acteurs.

En résumé de cette nécessaire obligation, la Région aurait tout intérêt à lancer dans un premier temps une évaluation de sa politique actuelle en matière de transmission reprise car cela lui permettrait :

- de mesurer l'impact des orientations prises,
- de mettre en lumière les facteurs explicatifs des résultats obtenus,
- de fournir les éléments pour définir les conditions d'une nouvelle politique.

#### **4 – Organiser la communication sur cette thématique**

Diverses initiatives existent qui proviennent notamment des chambres consulaires et des branches professionnelles. Elles visent essentiellement les acteurs concernés par cette problématique ; le grand public n'en ayant pas directement connaissance.

Au niveau des pouvoirs publics il est surtout question de la création d'entreprise. Ce n'est que très récemment qu'il est fait promotion de la transmission reprise. La Région d'Île-de-France n'a pour l'instant pas communiqué sur cette thématique. Alors qu'elle le fait par exemple chaque année pour l'apprentissage.

Or, nous l'avons vu tout au long de ce rapport, l'enjeu est tout aussi important que celui de la qualification et de l'insertion des jeunes. D'autant que l'analyse sur les pratiques et les logiques d'acteurs réalisée dans le cadre de notre rapport sur l'apprentissage montrait que cette modalité de formation constitue pour le secteur des métiers l'outil de renouvellement des artisans.

Si promouvoir la transmission reprise auprès du public constitue un axe conduisant à mener des campagnes annuelles et à intégrer cette thématique dans des salons comme celui de l'étudiant, il faut savoir qu'il existe d'autres axes de communication car il s'agit également, comme le souligne le rapport du CESR :

- 1 de favoriser la prise de conscience précoce de la nécessité de la transmission d'entreprise ;

- 2 d'impliquer les salariés dans la transmission de façon à augmenter les chances de réussite d'une transmission ;
- 3 de promouvoir la reprise par les salariés car c'est une formule particulièrement adaptée aux entreprises artisanales<sup>48</sup> ;
- 4 etc.

Des axes qui méritent en préalable de connaître les initiatives mises en œuvre sur le territoire francilien et dans les autres régions de l'hexagone.

Il s'agit d'une manière générale de ne pas se substituer aux acteurs existants mais d'adopter une stratégie d'information et d'explication qui pourrait en partenariat avec la CRCI et la CRMA se décliner sous la forme de campagnes régionales (affiches, journaux, radios...).

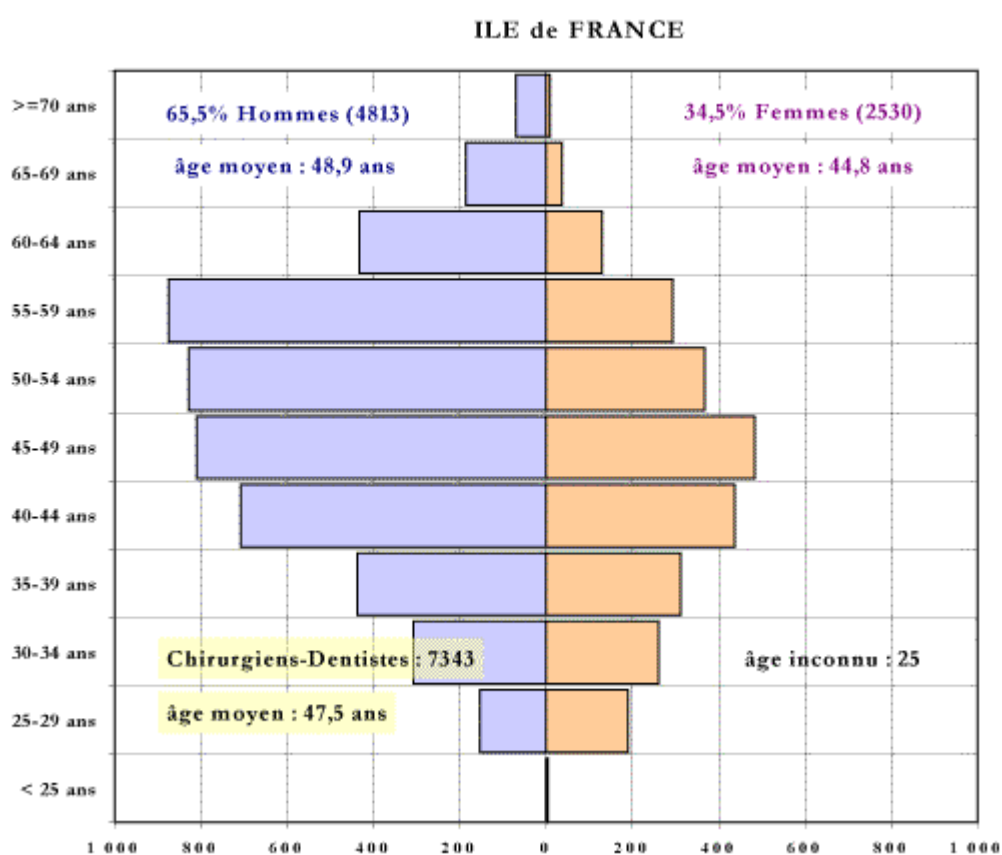
Quitte à laisser aux autres partenaires de terrain (chambres consulaires départementales mais aussi Conseils généraux, communautés de communes, etc.) le soin de relayer ou de prolonger l'information par la mise en œuvre d'actions appropriées (campagne d'information, salon, semaine de la transmission/reprise...) de façon à constituer un véritable maillage du territoire.

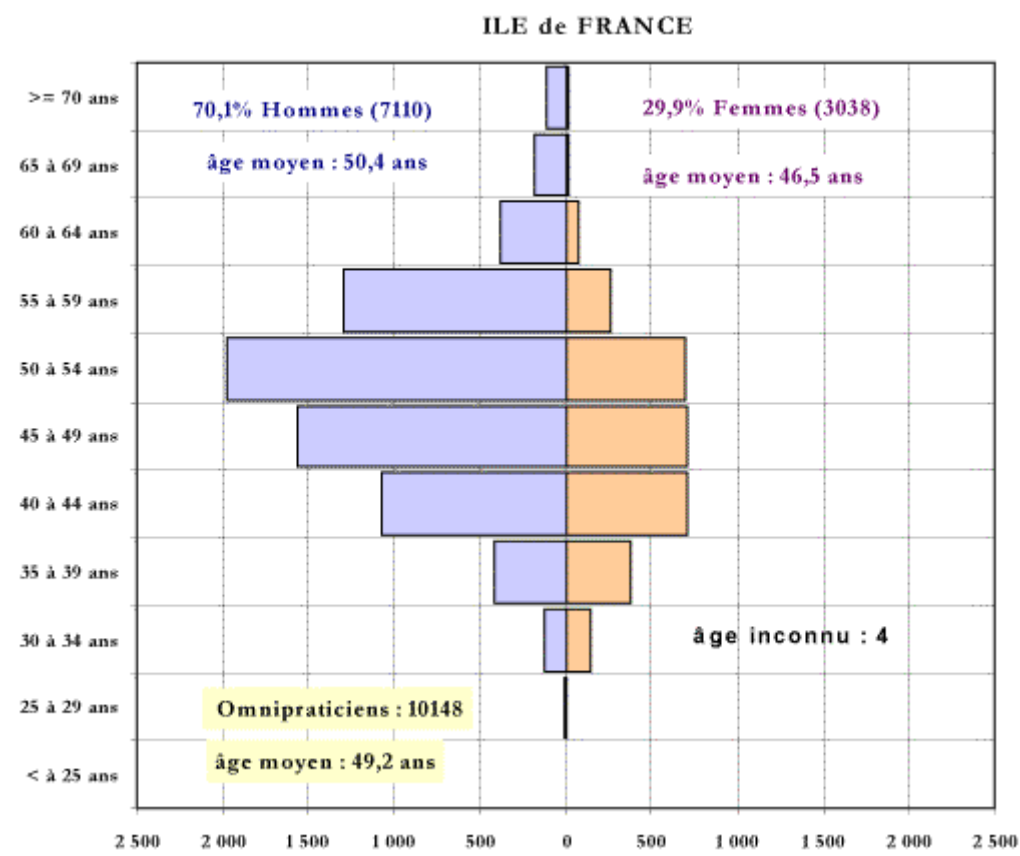
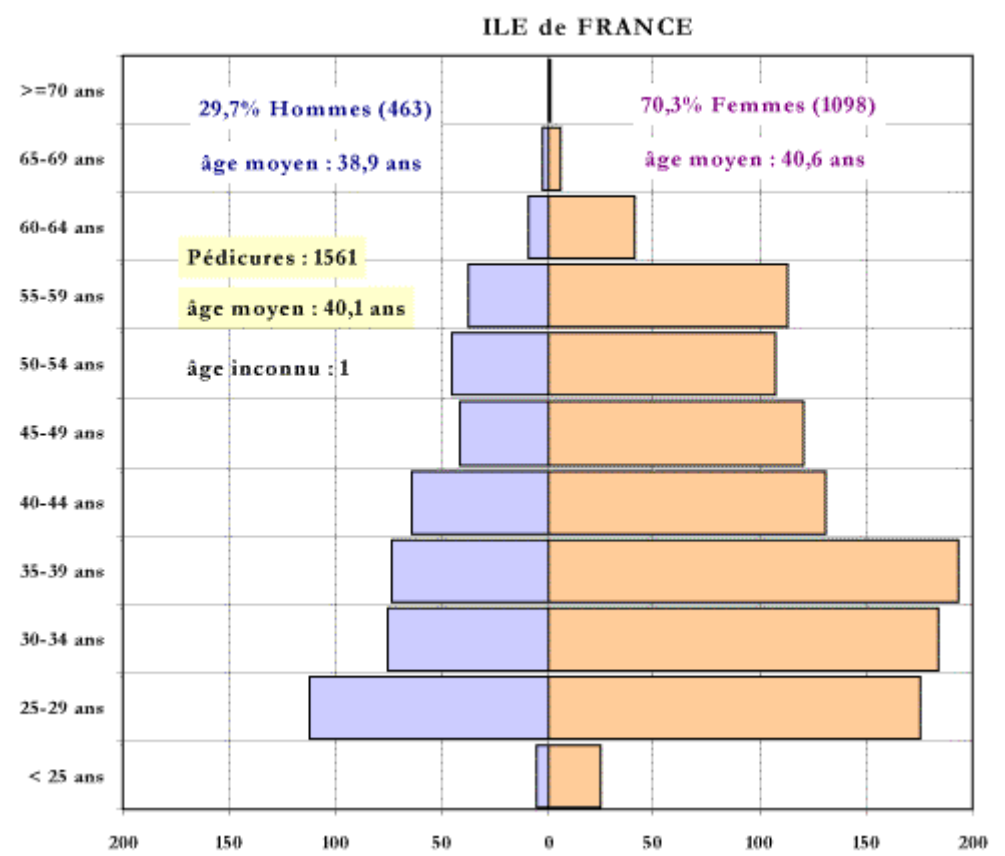
---

<sup>48</sup> Le CES dans son rapport sur ce thème que la reprise par le salariés est particulièrement adaptée aux entreprises axées sur les métiers et savoir-faire professionnels et à faible intensité capitalistique.

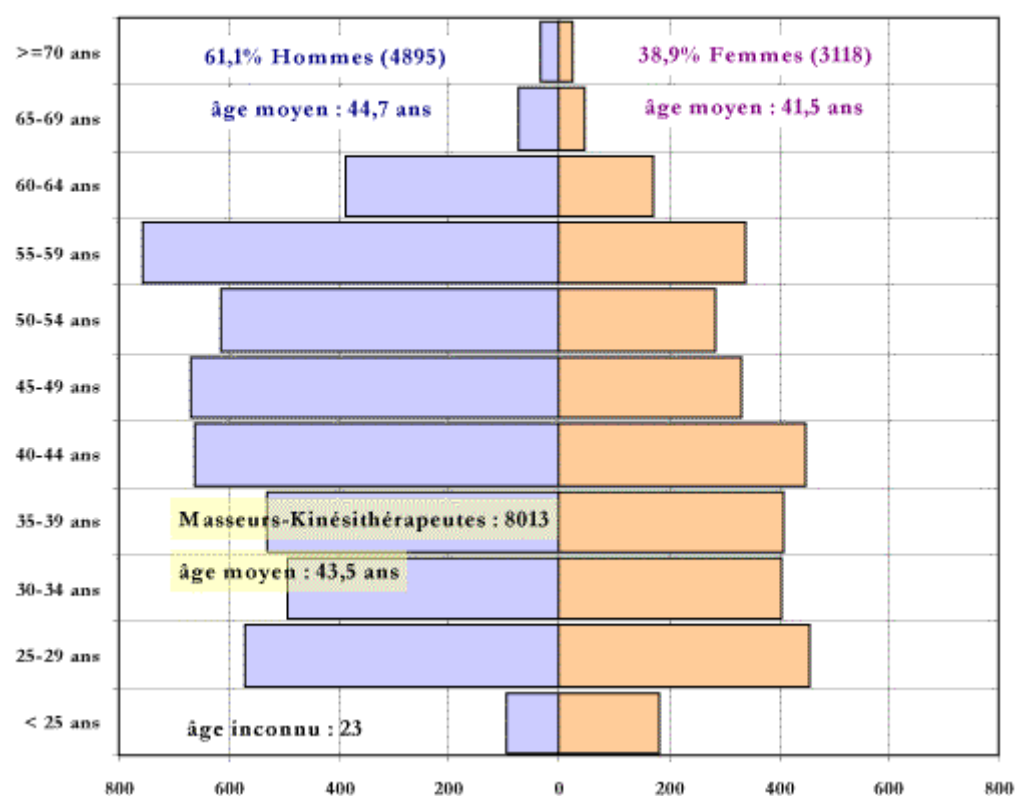
## ANNEXE 1

### LES PYRAMIDES DES AGES DE QUELQUES PROFESSIONS LIBERALES





### ILE de FRANCE



### ILE de FRANCE

