

La transmission des PME et des TPE en Bretagne

Etat des lieux et axes de travail



Juillet 2005

Synthèse

Initiée par la Région Bretagne et la Caisse des Dépôts Bretagne, cette étude est l'aboutissement d'un ensemble de travaux et réflexions menés depuis janvier 2005 sur la base d'un partenariat entre les différents acteurs de la transmission d'entreprise¹.

Un enjeu économique crucial,

En raison du vieillissement de la population, on estime à 17 500 le nombre d'entreprises qui vont changer de main dans les 10 ans à venir en Bretagne, mettant en jeu plus de 10 000 emplois chaque année. 6 cessions sur 10 sont dues à un départ à la retraite du cédant.

Tous les secteurs d'activités et tous les territoires sont concernés. Même si, la problématique est plus forte dans les secteurs industriels (aussi bien dans l'artisanat de production que dans les PME) et dans les pays du centre Bretagne où le tissu économique est touché par le départ de nombreux dirigeants.

pour toutes les entreprises et tous les pays bretons.

La transmission concerne tous les secteurs d'activités. Dans le commerce et l'artisanat on trouve essentiellement de très petites entreprises, qui font l'objet, dans la plupart des cas, de rachats de fonds de commerce. Pour les activités dans l'industrie, les transports, la construction, les services aux entreprises et le commerce de gros, les entreprises sont de taille plus importante et, pour l'essentiel, il s'agit de transmission par rachat de titres, le plus souvent en montage holding.

Des cédants à sensibiliser et à préparer,

De manière générale, beaucoup de cessions d'entreprises sont mal préparées. Freins psychologiques, problèmes de confidentialité, caractère familial des entreprises artisanales, difficultés d'évaluation de l'entreprise, sont autant de facteurs qui conduisent à retarder la préparation de la cession. Pourtant plus une transmission est préparée tôt, plus elle a de chances d'être un succès aussi bien pour le cédant que pour le repreneur.

des repreneurs à identifier et à qualifier,

Pour qu'une transmission réussisse, il faut un repreneur adapté. Les repreneurs potentiels sont nombreux, et pourtant l'adéquation entre offre et demande est difficile à réaliser. Ainsi, pour les très petites entreprises, on observe beaucoup d'entreprises à céder avec peu de repreneurs disposant des qualités requises (expérience professionnelle adaptée, apport financier) ; pour les PME de plus de 10 salariés il existe un marché restreint face à un nombre important de repreneurs potentiels compétents et disposant d'un apport financier suffisant.

pour rapprocher offre et demande.

Le marché apparaît en Bretagne insuffisamment organisé pour réconcilier offre et demande.

Des repreneurs bretons plus jeunes, plus diplômés,

Les repreneurs en Bretagne présentent des caractéristiques particulières. Ils sont plus jeunes, 38,5 ans en moyenne (41 ans pour la France entière), et disposent en conséquence d'apports personnels moins élevés. En parallèle, le recours au financement bancaire est plus fréquent en Bretagne.

Tout comme la population active bretonne dans son ensemble, les repreneurs bretons ont des niveaux de qualification plus élevés.

plus proches des cédants,

Les liens entre cédants et repreneurs sont plus importants en Bretagne que dans le reste de la France :

- plus de transmissions familiales : 12% dans les activités industrielles et services aux entreprises (France 9%), 7% dans le commerce de détail (France 4%) et 6% dans le tourisme (France 1%).
- plus de reprises par les salariés dans le commerce de détail : 18% (France 13%).
- plus de cédants qui accompagnent le repreneur en restant dans l'entreprise notamment dans le commerce et le tourisme.

et comme partout en France expérimentés.

Comme pour l'ensemble de la France, les repreneurs bretons sont expérimentés. Une faible part d'entre eux n'a pas d'expérience du secteur, et lorsque c'est le cas ils ont une expérience du management ; seuls 6% n'ont ni l'une, ni l'autre.

Un secteur du tourisme plus stable.

Les reprises dans le secteur du tourisme en Bretagne se démarquent sensiblement des observations faites au niveau national. Le turn over y semble moins marqué, la part du

¹ OSEO Batiroc, la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie, la Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat, la Banque Populaire de l'Ouest au nom des banques locales et l'INSEE Bretagne ont contribué à cette étude. Les contributions détaillées sont disponibles dans des documents annexes.

Des croissances externes en Bretagne qui concernent des entreprises plus grandes.

secteur dans les transmissions accompagnées par les banques est relativement faible par rapport à l'ensemble de la France, alors même qu'il s'agit d'un secteur très présent en Bretagne. Les transmissions à des proches y sont également plus fréquentes.

Les reprises d'entreprises par personnes morales représentent un quart des transmissions de PME accompagnées par les banques, ce qui est équivalent à la moyenne nationale. En revanche, les entreprises rachetées sont de taille plus importantes en Bretagne, 33 salariés en moyenne (25 France entière).

La transmission est risquée, même si la Bretagne apparaît comme une région plus favorable à la réussite des projets.

La transmission est une phase très risquée de la vie de l'entreprise, selon l'Insee 40% des créations par reprise échouent au bout de cinq ans. Pour les banques qui accompagnent des projets de tailles plus importantes, c'est 21% des transmissions qui échouent en France avant 6 ans et seulement 16% en Bretagne.

Les repreneurs en France, et plus particulièrement en Bretagne ont bénéficié d'un environnement économique très favorable ces dernières années, ce qui a eu un impact positif sur le développement et la survie des entreprises reprises. Les entreprises accompagnées par les banques en Bretagne présentent un bilan économique positif : les effectifs ont augmentés dans 37% des entreprises, la rentabilité dans 58% et le chiffre d'affaires dans 68% d'entre elles.

Si les facteurs financiers restent déterminants dans l'analyse du risque, les circonstances qui entourent l'opération de transmission le sont tout autant. Les situations de rupture comme le départ imprévu du dirigeant (décès, maladie) sont très risquées.

Des facteurs non financiers jouant un rôle important dans la réussite ou l'échec.

En revanche, la connaissance de l'entreprise par le repreneur est un facteur incontestable de succès : le niveau de risque est quasi nul pour les transmissions familiales, et un ancien salarié de l'entreprise a plus de chances de réussite qu'un repreneur extérieur.

La continuité doit être favorisée,

La présence du cédant est également une façon d'éviter les situations de rupture. Un commerce dans lequel le cédant accompagne le repreneur présente moins de risque d'échec.

et l'expérience recherchée.

L'expérience passée du repreneur joue un rôle essentiel. Un repreneur qui ne connaît pas le secteur a plus de risque d'échec quel que soit le secteur d'activité.

C'est la connaissance du secteur qui prévaut sur le management, un ancien dirigeant du même secteur ayant ainsi plus de chances de succès qu'un dirigeant ou un cadre de direction venant d'un autre secteur.

Aller plus loin dans l'amélioration des conditions de la transmission d'entreprise en Bretagne.

On constate que les caractéristiques des repreneurs bretons sont le plus souvent des facteurs favorables à la réussite des projets.

Cependant, même si la Bretagne est dans une configuration favorable à la reprise d'entreprise, plusieurs grands axes de travail ont été identifiés par les professionnels pour en améliorer l'environnement et pour faire face à la forte augmentation des transmissions dans les prochaines années :

- Mise en place d'un Observatoire de la transmission
- Sensibilisation des cédants et préparation du projet de transmission
- Formation du repreneur
- Rapprochement de l'offre et de la demande
- Financement
- Accompagnement du passage de relais

Cette étude a été rédigée par Hélène Perrin de la Direction des Etudes et de la Stratégie d'OSEO bdpme.

I - Préambule	5
I.1- Les entreprises en Bretagne	5
I.2 - La transmission des TPE et PME	6
I.2-1 L'enjeu économique des transmissions d'entreprises.....	6
I.2-2 Les transmissions en chiffres	7
I.2-3 La démographie des dirigeants de PME.....	9
II.1 Les différents motifs de cessions :	15
II.2 Les cédants : de nombreux freins à la préparation de la transmission.....	15
II.3 Identification des repreneurs.....	17
II.4 Offre et demande : difficultés de rapprochement	18
II.4.1 Des problématiques différentes entre PME et TPE.....	18
II.4.2 La reprise par les salariés.....	18
II.4.3 La problématique particulière des PME traditionnelles à faible potentiel	19
II.5 L'organisation du marché	19
III – La phase de transmission.....	20
III.1 Les repreneurs	20
III.1.1 Démographie des repreneurs	20
III.1.2 Formation et expérience	21
III.1.3 Motivation des repreneurs	22
III.1.4 Trois profils de repreneurs	23
III.2 Les entreprises reprises	24
III.2.1 Des tailles et des valorisations différentes selon les secteurs	24
III.2.2 Les entreprises reprises dans le cadre d'une croissance externe	25
III.2.3 Quelques caractéristiques sectorielles.....	25
III.3 Les montages financiers	26
III.4 L'accompagnement.....	27
III.4.1 Les conseils	27
III.4.2 Le recours à la formation	28
IV - Après la reprise.....	29
IV.1 Analyse des facteurs de succès et d'échec	29
Taille des projets.....	29
Connaissance du secteur	29
Connaissance l'entreprise.....	29
Importance de l'entourage	29
Préparation de la transmission	29
Spécificités sectorielles.....	30
IV.2 Le devenir des entreprises transmises avec succès	30
V – Axes de travail.....	32
Axe 1 : Mise en place d'un Observatoire de la transmission.....	32
Axe 2 : Sensibilisation des cédants	32
Axe 3 : Formation du repreneur	33
Axe 4 : Réconcilier Offre et Demande	33
Axe 5 : Le Financement.....	34
Axe 6 : Accompagner le passage de relais.....	34

I - Préambule

I.1- Les entreprises en Bretagne

Au 1^{er} janvier 2004, la Bretagne compte plus de 100 000 entreprises soit 4,2% du total national. Elle occupe le 8^{ème} rang des régions françaises.

Les entreprises les plus représentées dans la région sont celles dont la taille est comprise entre 1 et 9 salariés (46% des entreprises), 98,5% du parc étant constitué d'entité de moins de 50 salariés.

Les activités du commerce et des services regroupent 62% des entreprises de la région.

Tableau 1. Nombre d'entreprises en Bretagne au 1^{er} janvier 2004 par secteur d'activité et taille

I.A.A	0 salarié	1 à 5 salariés	6 à 9 salariés	10 à 19 salariés	20 à 199 salariés	200 et plus	non déclaré	Total
I.A.A	868	1 872	480	257	289	72	182	4 020
Industries hors IAA	2 387	2 105	594	598	774	57	460	6 975
Construction	6 429	6 573	1 168	811	562	8	1 060	16 611
Commerce	9 507	9 860	1 939	1 082	1 019	40	1 482	24 929
Transports	1 363	907	221	226	271	30	238	3 256
Services aux entreprises et activités immobilières	6 804	3 701	854	521	405	33	1 193	13 511
Services aux particuliers	7 922	8 325	982	456	249	6	1 244	19 184
Education, santé, action sociale	10 272	3 228	205	121	101	9	1 223	15 159
Total	45 552	36 571	6 443	4 072	3 670	255	7 082	103 645

Source : Insee, fichiers Sirene. Champ ICS

Une région dynamique

La Bretagne c'est aussi quelques particularités par rapport à l'ensemble du territoire français :

- Plus d'entreprises dans le secteur des industries agricoles et agroalimentaires, et dans le secteur de la construction.
- Un taux de chômage de seulement 8% par rapport à 9,9% pour la France.
- Plus de reprises d'entreprises et moins de créations.
- Une forte croissance des créations dans le secteur du commerce.
- Un taux de défaillance de 1,3 %, inférieur à celui de l'ensemble de la France. (source BODACC)
- Un risque de défaillance important pour le bâtiment : cette activité totalise environ un quart des défaillances de la région.

Des entreprises plus indépendantes

Tableau 2. Degré d'autonomie² de l'industrie manufacturière en Bretagne en % pour l'année 2001

Degré d'autonomie	EB – Agroalimentaire	EC - Industries des biens de consommation	ED - Industrie automobile	EE - Industries des biens d'équipement	EF - Industries des biens intermédiaires	Industrie manufacturière
en Bretagne	93,5	88,4	86,9	59,0	75,6	81,7
en France	79,5	79,8	73,5	73,4	70,6	74,1

Source : EAE (Enquête annuelle d'entreprise) - SESSI - SCEES

A l'exception des biens d'équipements, la Bretagne a une industrie relativement indépendante des autres régions.

La région Bretagne a un poids de l'implantation étrangère dans l'investissement industriel de 27,8 %, alors que le poids du total France est de 37 %.

Les entreprises artisanales

Les entreprises artisanales représentent 42 000 entreprises, soit 40% des entreprises bretonnes.

Tableau 3. Nombre d'entreprises artisanales en Bretagne au 1^{er} janvier 2004 par secteur et taille

	0 salarié	1 à 5 salariés	6 à 10 salariés	11 à 20 salariés	> 20 salariés	Total
ALIMENTATION	1 985	3 773	737	190	53	6 738
TRAVAIL DES METAUX	670	860	297	161	59	2 047
TEXTILE HABILLEMENT CUIR	293	168	19	11	6	497
BOIS ET AMEUBLEMENT	817	489	114	73	22	1 515
AUTRES FABRICATION	963	1022	294	124	56	2 459
BATIMENT-T.P.	7 658	7 194	1 361	563	148	16 924
TRANSPORTS REPARATION AUTRES SERVICES	4 950	5 603	918	245	72	11 788
TOTAL	17 336	19 109	3 740	1 367	416	41 968

Source : CRMA/Insee, Fichier RSA-Sirene.

I.2 - La transmission des TPE et PME

Pour les professionnels qui travaillent avec les entreprises, deux termes sont très souvent utilisés : la TPE et la PME. Le terme TPE désigne les petites entreprises du commerce et de l'artisanat, ayant généralement moins de 5 ou 10 salariés selon les secteurs. La notion de PME quant à elle se réfère à des entreprises de taille plus importante, 10 à 20 salariés au moins selon les secteurs. Dans la suite du document nous utiliserons ces deux notions qui sont plus qualitatives que quantitatives.

I.2-1 L'enjeu économique des transmissions d'entreprises

Le renouvellement du parc d'entreprises est permanent. Environ 10% des entreprises disparaissent chaque année, alors qu'un nombre légèrement supérieur est créé, soit par reprise, soit par création pure.

L'enjeu des transmissions est crucial en terme d'emploi et de maintien du tissu économique.

² **Degré d'autonomie** : c'est le rapport entre l'effectif employé dans les établissements de la région et dont le siège social est dans la même région sur l'effectif total de la région.

On observe des problématiques différentes selon les différents pays bretons, avec surtout une opposition entre zone littorale et zone du centre Bretagne. Même si dans certains secteurs le renouvellement du tissu économique peut également se faire par la création, particulièrement dans les TPE, la problématique des transmissions est fondamentale compte tenu des évolutions démographiques qui vont conduire au départ à la retraite d'un nombre accru de dirigeants dans les 10 années à venir.

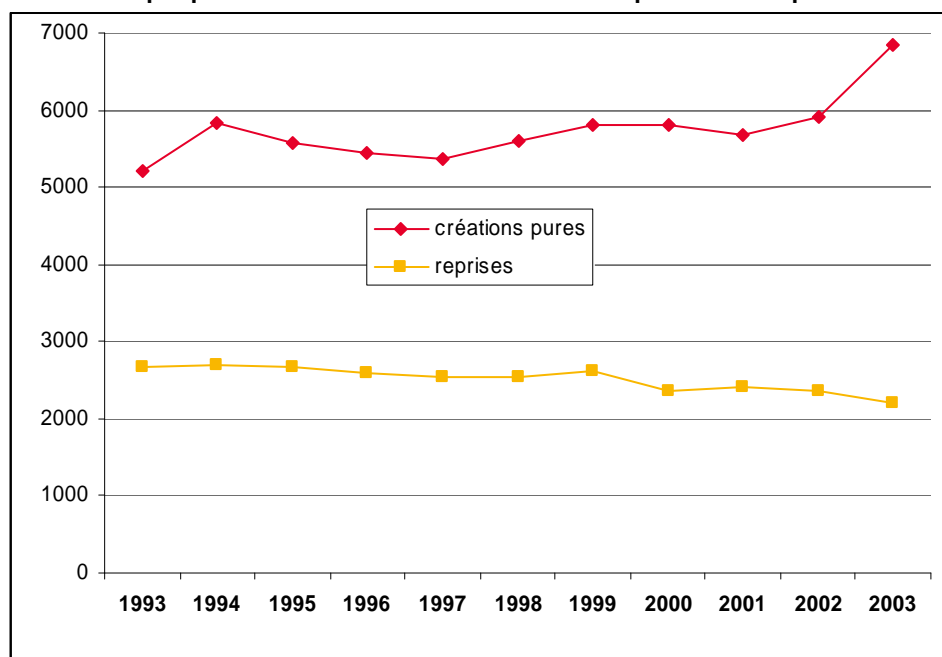
I.2-2 Les transmissions en chiffres

Le fichier Sirene de l'Insee est la source principale d'information pour les statistiques de transmissions d'entreprises.

Néanmoins le fichier Sirene ne permet pas de couvrir l'ensemble des transmissions d'entreprises, car les rachats de parts sociales ne sont pas comptabilisés si l'entreprise ne change pas de personnalité juridique. Des travaux récents ont montré que les opérations dénombrées par l'Insee sous-estiment l'importance des transmissions, probablement de l'ordre de 50 %³.

L'Insee reste néanmoins la source d'information de référence pour mesurer le volume de création d'entreprises que ce soit les créations pures ou les créations par reprises d'entreprises⁴.

Graphique 1. Evolution des créations et des reprises d'entreprises



Source : Insee, Sirene

En moyenne depuis 1993, on comptabilise en Bretagne 2 500 reprises d'entreprises chaque année.

³ Cette sous-estimation a été évaluée à 35 % par l'Insee en 1996 et à 65 % selon la recherche menée par TMO-Régions pour la Decas (La Direction des Entreprises commerciales, artisanales et de services, Ministère des PME) en 2000 (« Etude de faisabilité d'un observatoire de la reprise d'entreprise »).

⁴ Une transmission d'entreprise est appelée création par reprise par l'Insee, il s'agit en fait d'une immatriculation nouvelle dû à une cession/reprise ; par opposition la création pure est une immatriculation nouvelle suite à une création d'entreprise nouvelle.

On observe que le nombre de reprise diminue régulièrement sur la période 1993-2003, au bénéfice de la création d'entreprise.

Tableau 4. Part des reprises⁵

1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
26,1%	24,2%	24,7%	24,6%	24,1%	23,7%	23,8%	22,3%	23,2%	22,0%	19,2%

Source Insee, Sirene

Cette baisse pourrait être liée à l'augmentation progressive des transmissions par cessions de part (qui échappent au recensement de l'Insee), phénomène lié lui même au poids croissant des entreprises constituées en sociétés dans l'ensemble des créations.

En 2003, la reprise, représente 19,2% de l'ensemble des créations d'entreprises.

La reprise d'entreprise se concentre particulièrement dans quelques secteurs :

- l'hôtellerie restauration⁶ qui concentre 40% des reprises en Bretagne (37% France entière)
- le commerce de détail avec 19%
- la construction avec 9,1% (7,5% France entière)
- les industries agricoles et alimentaires (IAA) avec 7% (comme pour France entière)
- les services aux particuliers avec 6,9%

Ces résultats sont proches de ceux observés sur l'ensemble de la France.

Tableau 5. Reprises en 2003 par secteurs

	Nombre de reprises	En % en Bretagne	En % en France
Industries agricoles et alimentaires	157	7,1	6,9
Industries hors I A A	78	3,5	4
Energie	0	0	0
Construction	201	9,1	7,5
Automobile: commerce et réparation	94	4,3	4,4
Commerce de gros, intermédiaires	45	2	2
Commerce de détail	424	19,3	22,4
Transports	55	2,5	1,9
Services aux entreprises	91	4,1	4,7
Hôtels et restaurants	874	39,7	36,9
Services aux particuliers	151	6,9	7,3
Education, santé, action sociale	34	1,5	1,8
Ensemble	2204	100	99,8

Source : Insee, Répertoire Sirene

Les entreprises reprises recensées par le répertoire Sirene sont relativement petites avec 2,7 emplois salariés en moyenne.

Observer la transmission des PME les plus grandes

Le champ des TPE est couvert dans sa quasi-totalité par le fichier Sirene de l'Insee, pour l'essentiel la sous-évaluation porte sur les PME notamment industrielles.

Afin de pouvoir couvrir l'ensemble du champ des reprises et notamment le champ des rachats de parts sociales, une étude des dossiers bancaires de financement des reprises a

⁵ Il s'agit du nombre de reprises rapportés à l'ensemble des créations d'entreprises : créations ex-nihilo, créations par réactivations, et créations par reprise.

⁶ Cafés, Restaurants, Hôtels.

été menée⁷. Le choix de ce champ a été fait sur le constat que la grande majorité des transmissions de PME nécessitent un financement externe⁸, ce qui n'est pas systématique dans les TPE.

Du fait de la différence de champ couvert les caractéristiques des opérations de reprises sont différentes.

Tableau 6. Répartition sectorielle des transmissions financées par les banques

Industrie	20,6%
Construction	6,6%
Transports	3,9%
Commerce de gros	11,8%
Services aux entreprises	6,6%
Commerce de détail	34,6%
Services à la personne	2,2%
Tourisme ⁹	13,6%

Les entreprises reprises observées par le biais du financement bancaire ont en moyenne 17,6 salariés.

Les champs observés par l'Insee et les banques sont donc relativement complémentaires.

I.2-3 La démographie des dirigeants de PME

Même si l'on peut considérer que toute entreprise est potentiellement à céder, la première cause de transmission est le départ à la retraite du dirigeant (59% des transmissions¹⁰). D'où la préoccupation grandissante des pouvoirs publics au regard des pyramides des âges des dirigeants.

Des travaux menés par les Chambres consulaires mettent clairement en évidence l'évolution préoccupante de cette pyramide des âges. La Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie couvre plutôt le champ des PME, et la Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat celui des TPE.

I.2-3.a L'âge des dirigeants dans les entreprises artisanales¹¹

Les entreprises entrant dans le champ des chambres de métiers et d'artisanat sont au nombre de 42 000, dont 87% ont de 0 à 5 salariés.

Il y a de moins en moins d'entreprises artisanales sans salariés en Bretagne (25 000 en 1990 et 17 000 en 2004) au profit d'entreprises ayant de 1 à 5 salariés (45,5%) ou plus (13,2%).

En Bretagne 45 000 dirigeants (dont 3000 associés se partageant la direction d'une même entreprise) sont impliqués dans l'exploitation d'une entreprise artisanale.

- 20,9% de ces entreprises artisanales ont un dirigeant âgé de 55 ans ou plus

⁷ 300 dossiers couvrant la période 1997-2004 ont été étudiés à la Banque Populaire de l'Ouest et à OSEO batiroc.

⁸ A l'exception des transmissions familiales à titre gratuit.

⁹ Restaurants, Hôtels et hébergements (hors bar tabac et restauration rapide)

¹⁰ Source : enquête OSEO-BPO

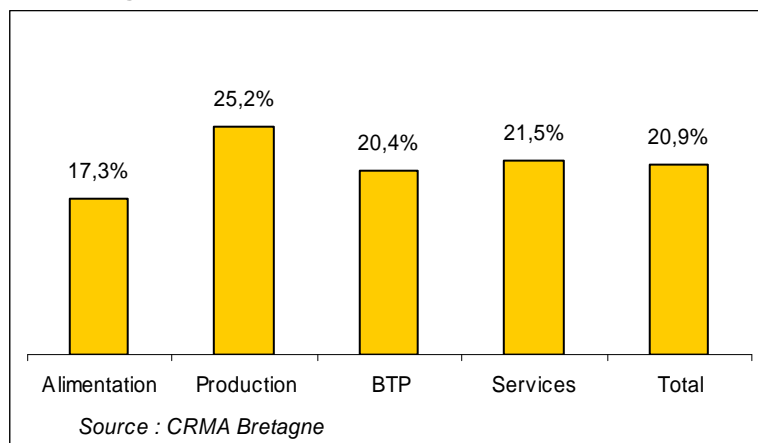
¹¹ Voir documents annexes pour une analyse détaillée.

A cette évolution démographique s'ajoute une récente évolution sociologique. En effet, on observe une baisse de l'âge moyen de départ à la retraite, liée à la fatigue des artisans qui ont souvent commencé à travailler très tôt. On peut y voir également un impact de l'environnement social, dans un contexte de baisse de la durée du temps de travail liée à la mise en place de la RTT.

- L'artisanat va devoir faire face à un volume inhabituel de cessation d'activité

Des disparités importantes selon les secteurs d'activités

Graphique 2. Part des dirigeants du champ CRMA de 55 ans et plus par secteurs d'activité en 2005



Dans l'alimentation, les dirigeants sont plus jeunes, ceci surtout dans les secteurs de l'alimentation hors viandes et poissons où seuls 16% des dirigeants ont 55 ans et plus. A l'opposé, dans l'artisanat de production les dirigeants sont plus âgés. Dans ces secteurs l'enjeu des transmissions n'est pas seulement le maintien de l'emploi mais aussi la conservation des savoirs faire.

Dans certains sous-secteurs comme la production de matériaux de construction, près d'un tiers des dirigeants ont 55 ans et plus. Faute de repreneurs, certains secteurs d'activités risquent de totalement disparaître, c'est le cas par exemple dans le secteur des carrières.

I.2-3.b L'âge des dirigeants de PME observé par la CRCI¹²

Pour l'essentiel le phénomène démographique est assez semblable à celui observé dans le champ de la CRMA. On note un vieillissement marqué depuis 10 ans, surtout dans l'industrie.

Plus l'entreprise est grande plus le dirigeant est âgé, ce qui amplifie le problème du maintien de l'emploi.

Dans le champ de la CRCI¹³ on note une surreprésentation des quinquagénaires : la moitié des dirigeants ont plus de 50 ans. En revanche on observe peu de variations sur les extrêmes, la part des moins de 40 ans et des plus de 60 ans est constante depuis 10 ans

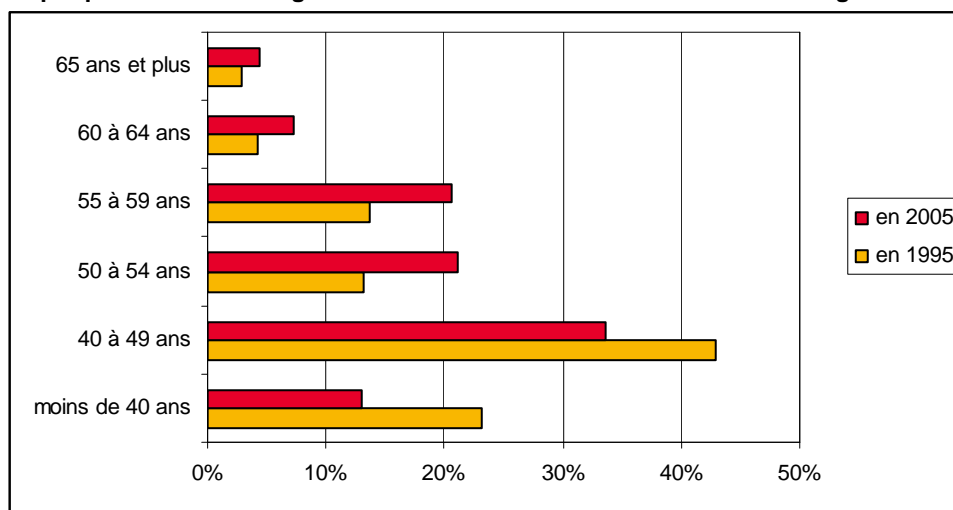
¹² Voir documents annexes pour une analyse détaillée.

¹³ Etablissements sièges inscrits au RCS au 1/1/2005 en Bretagne. PME de 5 à 200 salariés, activité marchande non agricole (industrie, construction, commerce et services marchands, soit 72% des établissements 5 salariés et plus inscrits au RCS)

L'industrie : une problématique accrue

La moyenne d'âge est plus élevée dans le secteur de l'industrie.

Graphique 3. Part des dirigeants de PME industrielles bretonnes selon l'âge et l'année



Source : CRCI de Bretagne

En effet ce secteur cumule deux facteurs aggravants :

- Poids plus important des plus de 60 ans (18%)
- Renouvellement moins naturel que dans le secteur tertiaire

La réussite des transmissions d'entreprises dans ce secteur est particulièrement importante pour plusieurs raisons:

- Effectifs importants dans ces entreprises.
- Importance du lien entre les filières : par exemple entre l'agroalimentaire et les transports.
- Importance des chaînes de sous-traitance : si la transmission d'une grosse PME échoue c'est toute une filière de sous-traitance qui peut en souffrir.

Commerce : un renouvellement plus progressif

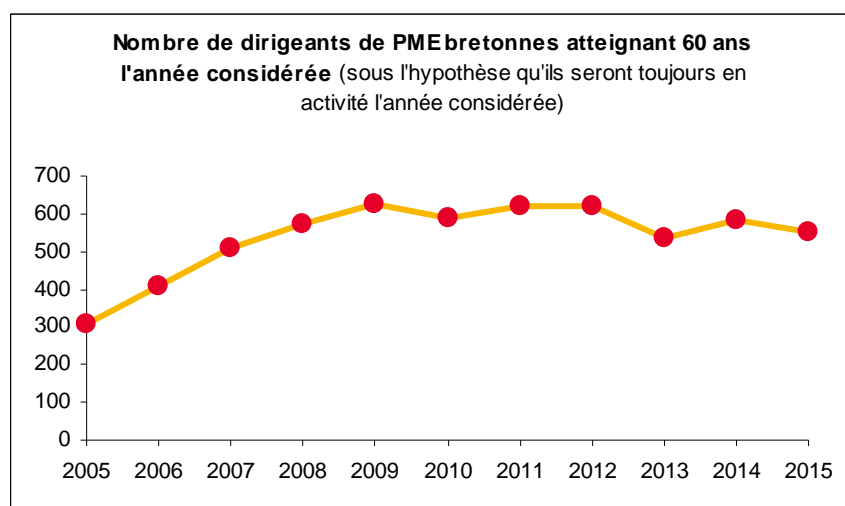
Dans le commerce la situation est moins critique pour deux raisons :

- Décalage dans les départs en retraite : une partie a déjà été absorbée
- Le renouvellement du tissu se fait pour partie par la création

Evolution dans les 10 prochaines années

L'analyse de l'échelonnement des départs à la retraite montre *le boom* des transmissions entre 2005 et 2010, avant une période de stabilisation à un haut niveau.

Graphique 4. Evolution du nombre du potentiel de départ à la retraite 2005 - 2015



Source : CRCI de Bretagne

I.2.3.c Estimation du potentiel d'entreprises à céder en raison du départ à la retraite du dirigeant dans les 10 ans à venir.

Les champs couverts par la CRMA et la CRCI sont relativement complémentaires, pour les entreprises de 5 salariés et plus on peut supposer qu'une part importante des entreprises est couverte par les deux champs.

Environ 20 000 commerces de moins de 5 salariés n'appartiennent pas au champ de la CRMA.

A noter que les 14 000 professions libérales ne sont pas couvertes par ces champs, on peut considérer que la problématique de la transmission s'y pose de manière différente.

En rapprochant ces champs on peut estimer à 17 500 le nombre d'entreprises ayant un dirigeant de plus de 55 ans.

Tableau 7. Estimation du potentiel de départ à la retraite des dirigeants bretons

	Entreprises	Emplois ¹⁴
Chambre de Métiers Entreprises artisanales	9 500 dirigeants de plus de 55 ans	35 000 emplois
Chambre de Commerce Entreprises de plus de 5 salariés	4 000 dirigeants de plus de 55 ans	85 000 emplois
20 000 commerces de moins de 5 salariés ne figurant pas dans le registre CRMA	Estimation 20% de plus de 55 ans 4000 dirigeants	8 000 emplois
Estimation du total	17 500 dirigeants de plus de 55 ans	128 000 emplois

Si l'on rapproche c'est 17 500 dirigeants des 100 000 PME bretonnes, c'est 17,5% des entreprises qui sont à céder dans les 10 ans à venir.

Des données INSEE issues du recensement de 1999 indiquent que 11 219 dirigeants avaient plus de 55 ans, dont 9 963 artisans-commerçants et 1 256 PME.

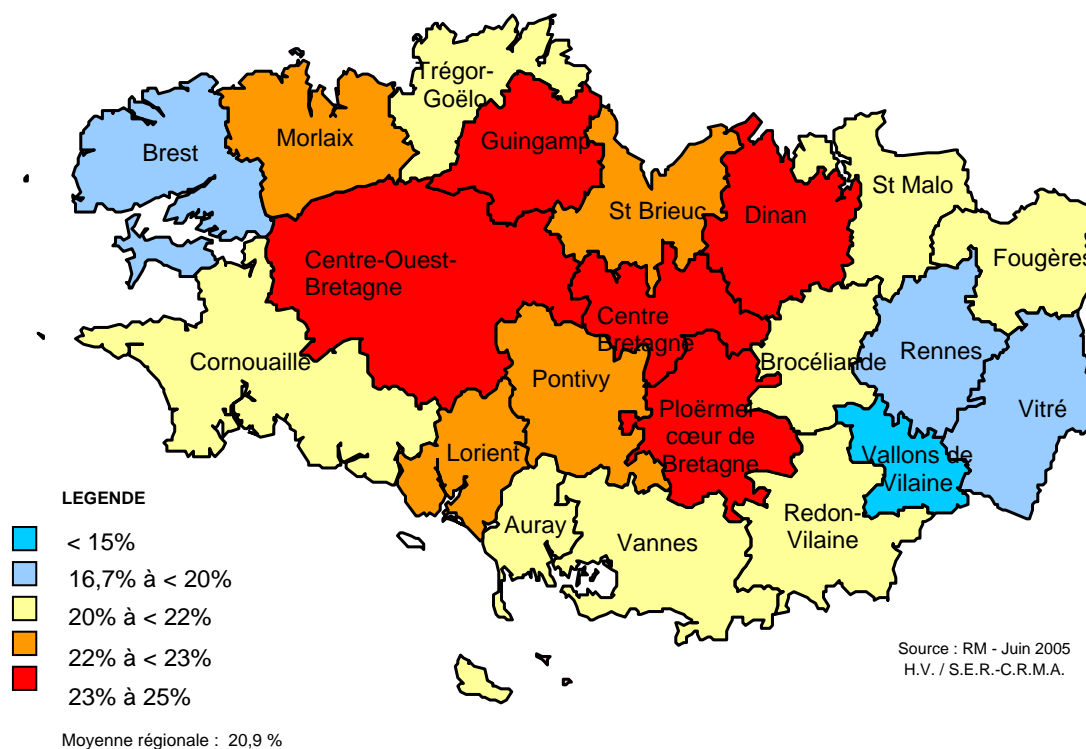
¹⁴ Il s'agit d'ordre de grandeurs

L'enjeu en terme d'emploi est également considérable puisqu'on peut estimer qu'environ 130 000 emplois sont concernés dans les 5 à 10 ans à venir.

I.2.3.d Des problématiques territoriales fortes

L'enjeu est également très important en terme d'aménagement du territoire. Le tissu économique dans certains pays est menacé par les départs nombreux des dirigeants.

Graphique 5. : Part des dirigeants du champ CRMA de 55 ans et plus par Pays

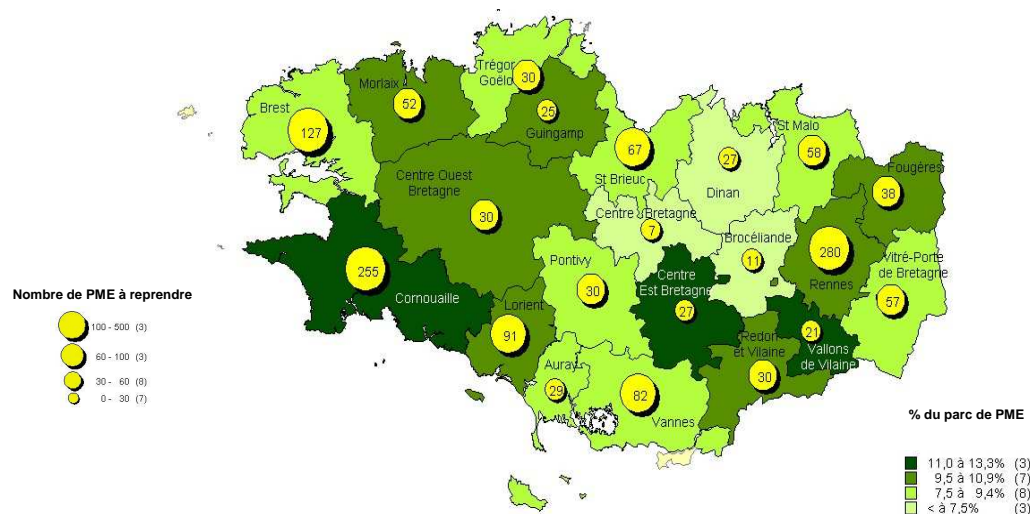


La répartition territoriale des artisans de 55 ans et plus oppose des pays peu touchés par le phénomène à d'autres pays où la question du renouvellement va concerner à court ou très moyen terme un dirigeant sur quatre, voire plus. Ce qui révèle une menace réelle vis-à-vis de la pérennité du tissu artisanal local, des services qu'il apporte, et des emplois qu'il génère.

La carte du pourcentage des dirigeants artisanaux de 55 ans et plus, dessine un littoral sud et ouest, et un département d'Ille et Vilaine nettement moins exposé à la disparition d'activités que l'intérieur et la côte nord de la Bretagne. Le département des Côtes d'Armor se distingue avec une très grande majorité de ses pays confrontés à un taux de 55 ans et plus supérieur à la moyenne. Le Finistère se trouve dans la même situation pour le pays de Morlaix (22,0%) et le Centre Ouest Bretagne (23,4%). Le Morbihan - outre le Centre Ouest Bretagne - affiche de forts pourcentages de seniors dans les pays de l'intérieur, Pontivy (22,1%) et Ploërmel (25,0%), mais c'est aussi le cas de Lorient (22,7%). En Ille et Vilaine aucun pays ne connaît une proportion de 55 ans et plus significativement supérieure à la moyenne.

Graphique 6. Part des PME du champ CRCI ayant un dirigeant de plus de 60 ans par Pays

Selon le pays – PME « à reprendre »



Pour le champ des entreprises de plus de 5 salariés observé par la CRCI, les potentiels d'entreprises à reprendre correspondent globalement à la structure de l'économie bretonne dans la mesure où la concentration des PME à reprendre suit celle du parc (les deux tiers des PME dont le dirigeant à plus de 60 ans sont situées dans 6 pays de Bretagne (Rennes, Cornouaille, Brest, Lorient, Vannes, Saint-Brieuc) qui concentrent également les deux tiers du parc de PME en Bretagne). Cependant, l'acuité de la problématique de vieillissement ne prend pas localement la même ampleur avec des proportions du parc concerné variant du simple au double dans les 21 pays bretons. Avec 34 % de ses dirigeants de PME ayant plus de 55 ans (soit 1 PME bretonne sur 6 dans ce cas), la situation dans le pays de Cornouaille apparaît en particulier très sensible.

Le maintien du tissu économique : création ou reprise ?

La reprise n'est pourtant pas la seule réponse à cette question : le renouvellement peut également se faire par la création d'entreprise.

Dans l'artisanat on observe en moyenne par an : 1000 reprises et 3000 créations.

L'enjeu face à ce phénomène de départ massif des dirigeants ne se limite donc pas seulement à favoriser la reprise mais bien à favoriser la transmission des savoirs faire entre les générations.

II - Préparer les cessions d'entreprises

II.1 Les différents motifs de cessions :

Même si le départ à la retraite de l'ancien dirigeant est le premier motif de la transmission d'entreprise (59%), l'âge n'est pas le seul motif qui doit faire réfléchir un dirigeant sur la question de la poursuite de l'activité après lui. Le dirigeant devrait s'inscrire dans une logique de continuité.

Les autres causes de cession d'entreprise peuvent relever d'une décision personnelle (changement d'activité et transmission familiale anticipée, 13%), d'un événement imprévu (maladie, décès, 6 %) ou d'une décision d'ordre économique (redistribution du capital, prise de plus-value, essaimage, 22%)¹⁵.

On peut même considérer qu'à partir d'une certaine taille, plus de 10 salariés et plus de 1,5 millions d'euros de CA, toute entreprise est potentiellement à vendre/acheter, et qu'il ne s'agit que de trouver un accord sur le prix.

La cession peut également intervenir suite à des difficultés de l'entreprise.

Les transmissions familiales

On peut distinguer deux types de transmission familiale, les transmissions par héritage ou donation, et les transmissions familiales à titre onéreux.

Pour ce qui est des transmissions par héritage ou donation observées par l'Insee, elles représentent en Bretagne 11,4% des reprises.

Concernant les transmissions familiales ayant nécessité un financement, l'étude des dossiers des banques montre qu'elles sont plus nombreuses en Bretagne notamment dans les secteurs du commerce et du tourisme.

Tableau 8. Transmission familiale avec financement

	Bretagne	France entière
Industrie, construction, transports, commerce de gros, services aux entreprises	12%	9%
Commerce de détail et services à la personne	6,5%	4%
Tourisme	7,7%	1%

Source Enquête OSEO batiroc & BPO

II.2 Les cédants : de nombreux freins à la préparation de la transmission

On remarque de manière générale que beaucoup de cessions d'entreprises sont mal préparées.

Les différents organismes ont souvent dû mal à mobiliser les dirigeants autour du thème de la cession d'entreprises.

Dans le cas des départs à la retraite la difficulté majeure consiste à ce que le dirigeant envisage la cession de son entreprise.

¹⁵ Source : enquête OSEO batiroc & BPO

De même une série d'interviews menés auprès de cédants potentiels par les Banques¹⁶, a mis en évidence des réticences de la part des cédants à parler de ce sujet. Pourtant que ce soit d'un point de vue patrimonial ou fiscal, plus la transmission est préparée en amont, plus ses chances de réussite sont élevées.

En effet, une transmission pour le dirigeant c'est un ensemble de questions qui se posent en même temps :

- Assurer la sécurité financière de la retraite.
- Assurer une succession équitable.
- Assurer la pérennité de l'entreprise pour les salariés.
- Assurer la pérennité de l'entreprise pour le territoire.

Ces préoccupations peuvent parfois être contradictoires, c'est toute la difficulté de la cession ; par exemple :

- une logique successorale qui vise à assurer l'équité entre les descendants, peut créer des problèmes dans la gestion future de l'entreprise et aller à l'encontre de la pérennité de l'entreprise.
- se garantir un revenu suffisant pour la retraite n'est pas forcément compatible avec la vente à un juste prix assurant au repreneur des charges financières acceptables et ainsi la pérennité de l'entreprise.

Freins psychologiques

On observe une réelle appréhension des dirigeants, ce sont des problèmes d'ordres psychologiques et sociologiques : le changement de statut pour le cédant peut être très déstabilisant. Il s'agit pour l'essentiel de difficultés à se projeter dans l'avenir : c'est avant tout la fin de la vie professionnelle.

Le dirigeant peut avoir peur de lâcher l'entreprise : il peut y avoir un fort attachement à l'entreprise surtout lorsque le cédant est aussi le créateur de l'entreprise.

Créée ou reprise, chaque TPE est d'abord centrée sur la maîtrise d'un savoir-faire professionnel. La maîtrise de la culture technique propre au métier et aux activités exercées par l'entreprise est une caractéristique forte des TPE artisanales. L'influence de la personnalité et des qualités du dirigeant façonne l'entreprise à son image. Elle est le reflet d'une aventure professionnelle, souvent choisie par souci d'indépendance et de réalisation personnelle. Le poids de l'affectif se charge ainsi, au fil des ans, des aléas rencontrés et des difficultés surmontées, de la fierté aussi d'avoir mené à terme un projet de vie.

Face à ces freins il faut éviter que le cédant se rétracte ou qu'il modifie ses exigences (en fait exprimant en la matière son manque d'envie de céder).

Problèmes de confidentialité

On se heurte également à des problèmes de confidentialité, souvent les dirigeants ne souhaitent pas que le projet de cession se sache, par peur de déstabiliser les salariés, les fournisseurs, les clients, et plus généralement l'ensemble de ses partenaires.

¹⁶ 30 entretiens ont été réalisés par les chargés d'affaires de la BPO et d'OSEO batiroc auprès de cédants potentiels.

On rencontre moins de problèmes dans le commerce et l'artisanat où le marché est plus visible. Néanmoins on peut observer aussi des problèmes de confidentialité par rapport à la clientèle... et l'entreprise elle-même.

Des entreprises très majoritairement familiales

Les TPE se caractérisent par une étroite imbrication entre le dirigeant et l'implication humaine (conjoint participant à l'activité, aides familiaux) et patrimoniale (financement, garanties, responsabilité...) du ménage qui lui correspond. La distinction entre les éléments d'actif de l'entreprise et le patrimoine personnel du dirigeant est d'autant plus incertaine que le statut d'entrepreneur individuel demeure nettement majoritaire. Cette dimension familiale complique un certain nombre de transmission.

L'évaluation de l'entreprise

On observe deux comportements opposés :

- d'un côté, souvent dans les TPE, des cédants pas nécessairement conscients de la valeur de leur entreprise et de la possibilité d'une cession.
- d'un autre côté, des cédants qui ne s'intéressent qu'à la partie financière, et qui cherchent alors à vendre à un bon prix sans se préoccuper de trouver un profil de repreneur qui corresponde à l'entreprise.

Les entreprises en difficulté

Il faut éviter que le cédant se tourne vers les organismes spécialisés quand l'entreprise est déjà en difficulté. Il est souvent trop tard car la transmission n'a alors pas été préparée.

II.3 Identification des repreneurs

La problématique des repreneurs est plus qualitative que quantitative. Il existe de nombreux repreneurs potentiels toute la difficulté consiste à les qualifier et les orienter vers les entreprises adaptées à leur profil.

Des repreneurs de PME qui disposent d'un apport important

On trouve beaucoup de repreneurs potentiels de 50 ans disposant d'un apport important. Ce sont souvent des cadres de grandes entreprises qui cherchent à racheter une PME soit par volonté d'indépendance soit pour se reconvertir après une période d'inactivité. Ils recherchent souvent des PME d'au moins 20 salariés. Ils se heurtent alors à des difficultés importantes :

- Le marché pour ce type d'entreprise est relativement étroit. Certains dossiers de cession n'apparaissent jamais sur le marché, la transmission se fait uniquement à l'intérieur d'un réseau professionnel.
- Ils peuvent se retrouver en concurrence avec des repreneurs personnes morales ce qui peut entraîner une surenchère des prix avec le risque de payer l'entreprise trop cher. Ce qui n'est pas sans conséquence sur le niveau d'endettement et donc la réussite du projet.

Dans les TPE des moyens financiers souvent insuffisants

Pour les TPE, le problème est souvent inversé, les repreneurs manquent souvent de moyens, ce qui entraîne des problèmes de financement.

Les repreneurs d'entreprises artisanales sont majoritairement issus du milieu professionnel concerné par l'activité (ouvriers qualifiés, agents de maîtrise, chefs d'atelier...). Les contraintes de mise en œuvre de la reprise sont alors de deux ordres :

- Financièrement, ils ne disposent fréquemment pas des ressources financières suffisantes, ni des garanties personnelles et familiales susceptibles de fournir des sûretés appropriées aux banques ou financeurs sollicités.
- Professionnellement, s'ils sont hommes de métiers, ils ne possèdent souvent pas les compétences nécessaires à leur futur rôle de dirigeant d'entreprise.

L'importance de l'attractivité des territoires

Les repreneurs sont sensibles au cadre de vie.

En région Bretagne certaines parties du territoire notamment le littoral sont très attractives et attirent des repreneurs bretons mais également extérieurs à la Bretagne.

Pour les territoires du centre Bretagne, il est plus difficile d'attirer des repreneurs extérieurs à la Région. En revanche des repreneurs peuvent être attachés à leur territoire et souhaiter y reprendre une entreprise dans le souci d'y maintenir le tissu économique.

II.4 Offre et demande : difficultés de rapprochement

La mise en relation des cédants et des repreneurs peut être difficile pour les raisons suivantes :

- Distorsion entre les prix d'offre et de demande
- Problème de tempo, le repreneur est souvent beaucoup plus pressé que le cédant.
- Distorsion territoriale : les territoires où il y a le plus d'entreprises à céder ne sont pas forcément ceux où l'on trouve le plus de repreneurs potentiels.

On constate après l'opération de reprise qu'une partie des repreneurs sont insatisfaits des informations qui leur ont été transmises.

II.4.1 Des problématiques différentes entre PME et TPE

TPE : un problème de demande

Dans les TPE, beaucoup d'entreprises sont potentiellement à céder avec peu de repreneurs identifiés. Les entreprises artisanales sont souvent très liées à leur dirigeant.

On observe cependant que certains secteurs, comme la boulangerie, sont organisés par les professionnels.

PME : un problème d'offre

A l'inverse pour les PME le marché doit plutôt faire face à un problème d'offre. Il y a beaucoup de repreneurs qualifiés et disposant d'apports financiers qui recherchent des PME.

II.4.2 La reprise par les salariés

La reprise par les collaborateurs est le modèle qui présente le meilleur taux de pérennisation de la reprise après la transmission familiale.

Selon les données de l'enquête Sine de l'INSEE, 11,1% des reprises en Bretagne sont le fait de salariés de l'entreprise, ce qui n'est pas significativement différent de la moyenne nationale 9,8%. L'étude OSEO batiroc & BPO relève des différences selon le type d'entreprise : dans le secteur des activités interentreprises, 30% des reprises sont le fait des salariés, et dans le commerce seulement 18%. On observe également sur ces opérations accompagnées par les banques une part plus élevée de reprises par les salariés que pour l'ensemble de la France.

La reprise par les salariés n'est pas assez développée notamment dans les TPE. Dans ce secteur on pense très peu à la cession à des salariés car de nouveau on se heurte à des freins psychologiques : difficultés pour le patron à voir son salarié à sa place et à l'inverse difficulté pour le salarié à se projeter en tant que patron de l'entreprise. Un certain nombre de salariés qui veulent être indépendants préféreront la création à la reprise.

II.4.3 La problématique particulière des PME traditionnelles à faible potentiel

Les petites industries sans potentiel de croissance ou à rentabilité structurellement limitée sont difficiles à transmettre, l'endettement lié à la reprise ne peut pas être financé par la croissance. Par ailleurs la capacité à assurer un revenu au repreneur est souvent limitée. La transmission familiale peut apparaître alors comme la seule solution économiquement viable.

II.5 L'organisation du marché

La mise en relation du repreneur avec le cédant

On observe que les moyens de mise en relation restent relativement tournés vers les réseaux professionnels et le relationnel du repreneur. Au moment de la reprise, la plupart des repreneurs étaient en relation professionnelle avec l'entreprise. Les futurs repreneurs ont eu également recours aux sociétés de conseil spécialisées pour connaître les offres de reprise. Selon une enquête OSEO bdpme¹⁷, 28% des repreneurs ont trouvé leur entreprise en utilisant leur réseau professionnel, 24 % par relations personnelles et 17% grâce à des cabinets de conseils spécialisés.

Le marché manque de clarté même si des initiatives, propres à la Bretagne, visent d'ores et déjà, à mieux organiser la diffusion des offres et la mise en relation des cédants et des repreneurs.

C'est le cas de Reprendre en Bretagne¹⁸ créée en 2004 qui permet de mettre en relation des cédants et des repreneurs. Ce dispositif est piloté par la CRCI et sert de relais à l'offre de l'ensemble des professionnels de la reprise en Bretagne.

C'est également le cas de la convention signée entre la presse quotidienne régionale (Ouest-France Précom) et les Chambres de Métiers et de l'Artisanat de Bretagne, afin de diffuser, deux fois par semaine, les offres des TPE artisanales à des tarifs incitatifs.

¹⁷ Enquête postale réalisée auprès de repreneurs ayant bénéficié de la garantie OSEO Sofaris entre 1997 et 2004.

¹⁸ www.reprendre.bretagne.org

III – La phase de transmission

Cette partie utilise deux sources de données :

- Les résultats issus du dispositif d'enquête SINE¹⁹ de l'Insee pour les entreprises bretonnes, qui se réfèrent plutôt au champ des TPE.
- Les résultats de l'étude OSEO batiroc et BPO²⁰ portant sur des opérations de transmissions financées, permettant d'observer plus particulièrement le champ des PME.

III.1 Les repreneurs

III.1.1 Démographie des repreneurs

L'Insee indique un âge moyen des repreneurs de 38 ans, ce qui est plus élevé que l'âge moyen des créateurs. Les repreneurs sont des femmes dans plus d'un tiers des cas, elles préfèrent la reprise à la création.

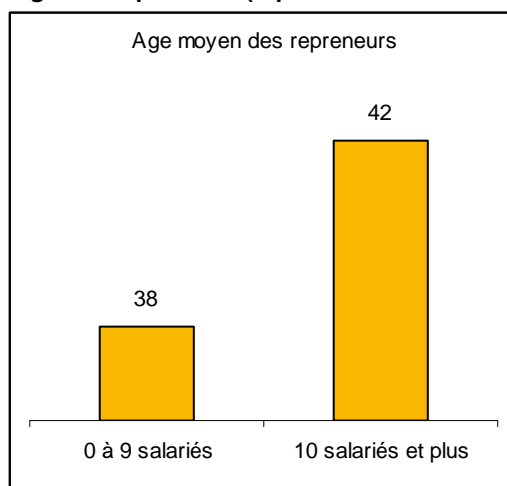
L'âge des repreneurs varient selon les secteurs d'activités pour les reprises avec financement bancaire

Dans les secteurs Industrie, Construction, Transports, Commerce de Gros et Services aux entreprises (ICTCS) l'âge moyen est de 40,1 ans, alors que dans le Commerce il est de 37,8 ans.

Les repreneurs observés par les banques, tous secteurs confondus sont en moyenne sensiblement plus jeune en Bretagne que dans l'ensemble de la France, 38,5 ans contre 41 ans.

Des repreneurs plus jeunes dans les entreprises les plus petites

Graphique 7. Age des repreneurs (reprises avec financement bancaire)



Source : OSEO batiroc & BPO

Les repreneurs plus jeunes disposant souvent d'un apport moindre reprennent des entreprises plus petites.

¹⁹ Résultats détaillés disponibles en Annexe.

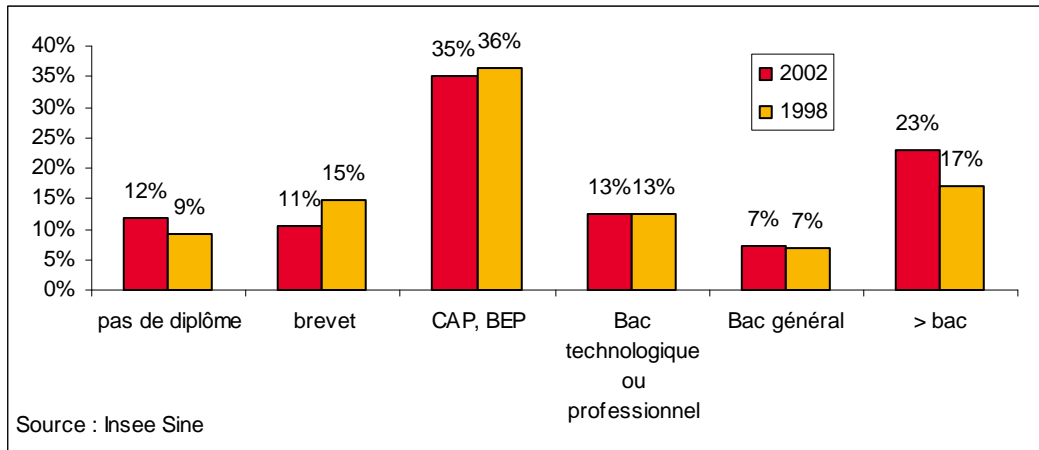
²⁰ Résultats détaillés en Annexe. Pour les comparaisons avec la France entière les données sont issues de «*La transmission des petites et moyennes entreprises*» l'expérience d'OSEO bdpme (OSEO 2005) www.oseo.fr

III.1.2 Formation et expérience

Niveau de diplôme

La Bretagne se distingue par une proportion plus importante de diplômés, caractéristique qui reflète le fort niveau de qualification de la population active bretonne.

Graphique 8. Niveau de formation des repreneurs bretons – reprises Insee



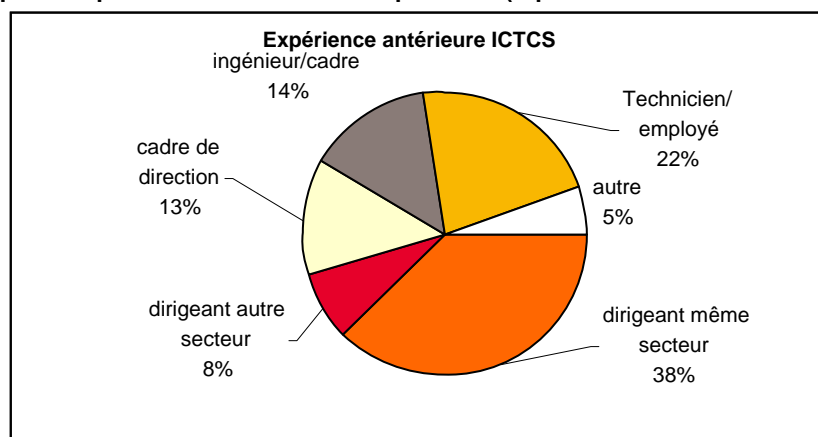
Dans les transmissions financées par les banques on observe un niveau de formation beaucoup plus élevé quel que soit le secteur d'activité (71% ont une formation supérieure technique ou généraliste) et plus particulièrement dans le secteur des PME.

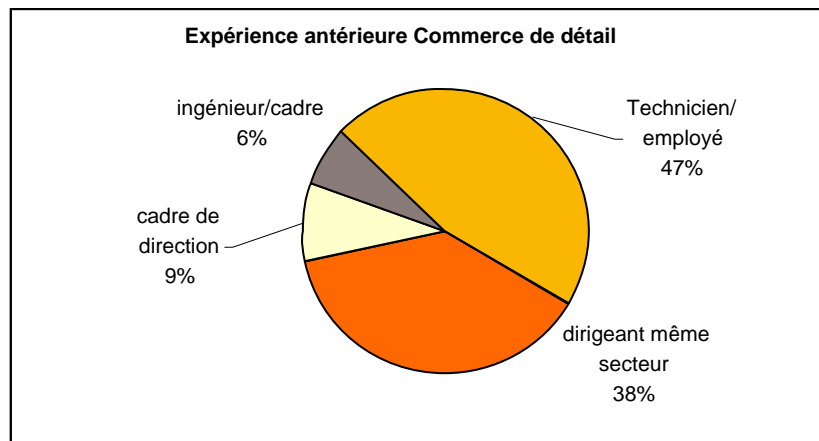
Expérience professionnelle

Un tiers des repreneurs ont déjà une expérience de création ou de reprise.

L'expérience antérieure des repreneurs est très liée aux secteurs, les repreneurs des secteurs ICTCS et les repreneurs du commerce n'ont pas le même profil.

Graphique 9. Expérience antérieure des repreneurs (reprises avec financement bancaire)





Source : OSEO batiroc & BPO

La reprise d'entreprise est également une solution pour mettre fin à une période d'inactivité. Ainsi, selon l'Insee, 12% des repreneurs étaient auparavant sans activité. Pour les transmissions accompagnées par les banques, on observe un pourcentage inférieur, 7,3% pour les secteurs ICTCS et 5,1% pour le commerce.

Connaissance du secteur

Selon l'Insee 58,7% des repreneurs ont une expérience du secteur d'activité. Pour les transmissions observées par les banques la connaissance du secteur est un point très important, dans les secteurs ICTCS, 84% ont une expérience du secteur et 78,5% dans le commerce.

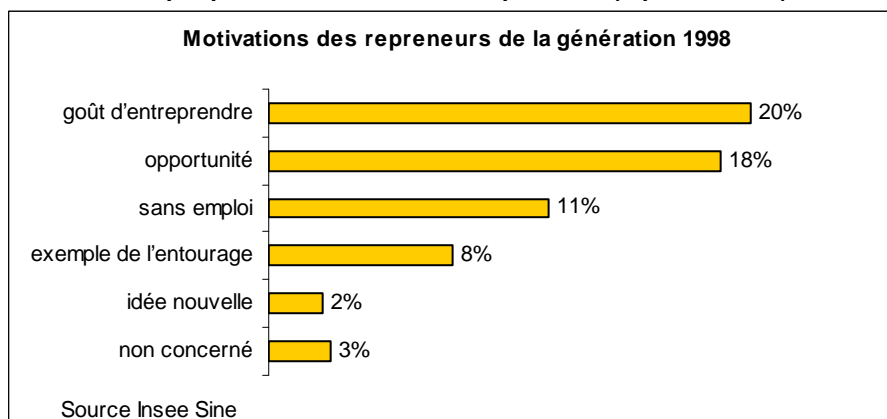
Entourage du repreneur

Plus de la moitié des repreneurs bretons se sont lancés seul dans l'opération et plus de la moitié des repreneurs qui reprennent à plusieurs le font en couple. Les repreneurs en Bretagne bénéficient d'un entourage entrepreneurial supérieur à la moyenne nationale, 69,5% contre 64,2 % en France.

III.1.3 Motivation des repreneurs

Dans le champ observé par l'Insee donc plutôt les TPE, l'objectif des repreneurs est d'abord d'assurer leur propre emploi 54% et ensuite de développer leur entreprise (46%)

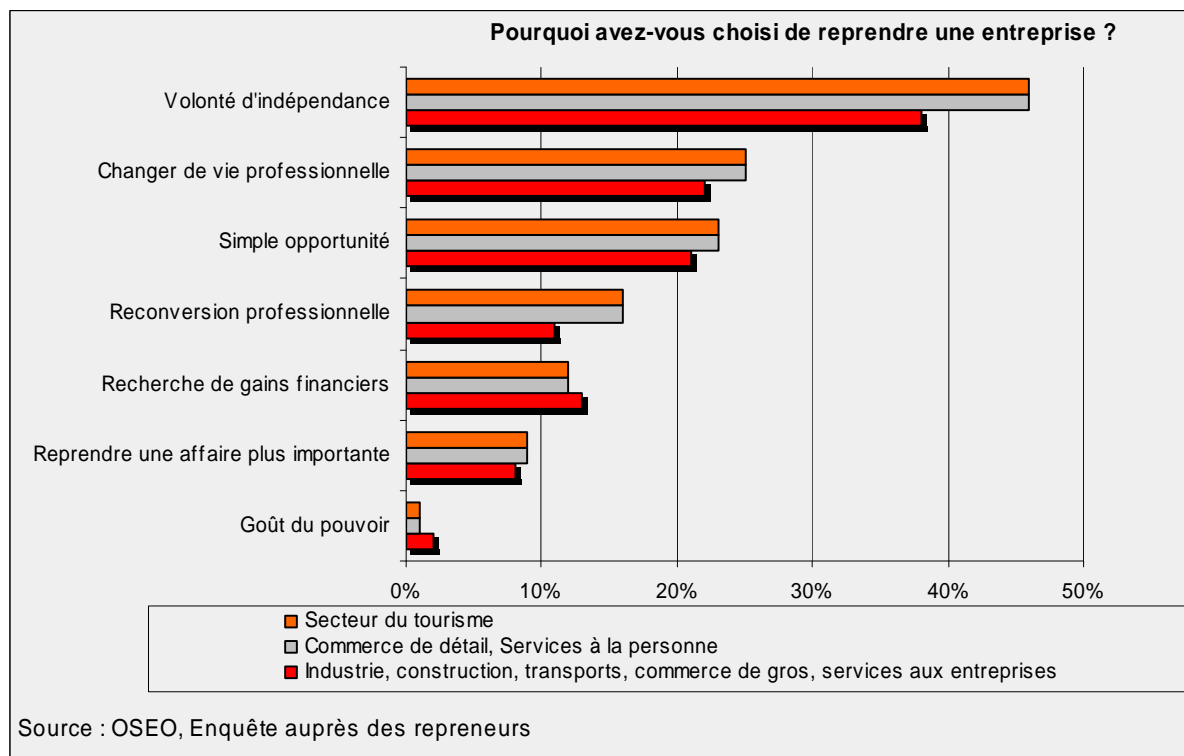
Graphique 10. Motivations des repreneurs (reprises Insee)



Le goût d'entreprendre est la principale motivation pour la reprise. La reprise apparaît également comme une affaire d'opportunité.

Concernant les repreneurs accompagnés par les banques, on remarque également la prépondérance d'un choix personnel par rapport aux motivations liées à l'argent.

Graphique 11. Motivations des repreneurs (reprises avec financement bancaire)



46% des repreneurs des secteurs du commerce et du tourisme reprennent par volonté d'indépendance ; ils sont un peu moins nombreux dans les secteurs ICTCS, 38%. La deuxième motivation est la volonté de changer de vie professionnelle.

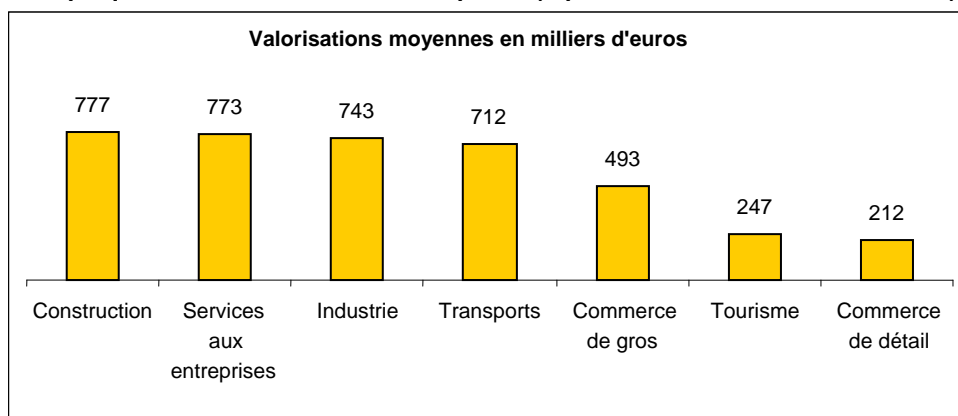
III.1.4 Trois profils de repreneurs

- Des anciens salariés du secteur d'activité qui rachètent une entreprise de taille modeste par volonté d'indépendance, souvent dans l'artisanat.
- Des dirigeants du secteur d'activité, surtout dans le commerce et le tourisme, ayant déjà plusieurs expériences de reprise ou création qui cherchent une affaire de taille plus importante. Ce profil apparaît désormais aussi dans l'artisanat de production et du bâtiment.
- Des cadres issus de grandes entreprises, disposant d'un apport financier important, avec une expérience du management mais pas forcément du secteur. On les trouve surtout dans les secteurs industriels et les services aux entreprises.

III.2 Les entreprises reprises

III.2.1 Des tailles et des valorisations différentes selon les secteurs

Graphique 12. Valorisations des entreprises (reprises avec financement bancaire)



Source OSEO batiroc & BPO

Les valorisations moyennes varient fortement selon les secteurs, et sont liées au nombre d'emplois moyen dans les entreprises.

Tableau 9. Nombre moyen d'emplois dans les entreprises transmises financées par les banques

Commerce de gros	28
Construction	17
Industrie	26
Services aux entreprises	15
Services à la personne	4
Tourisme	8
Transports	49
Commerce de détail	5
Ensemble	17

Source OSEO batiroc & BPO

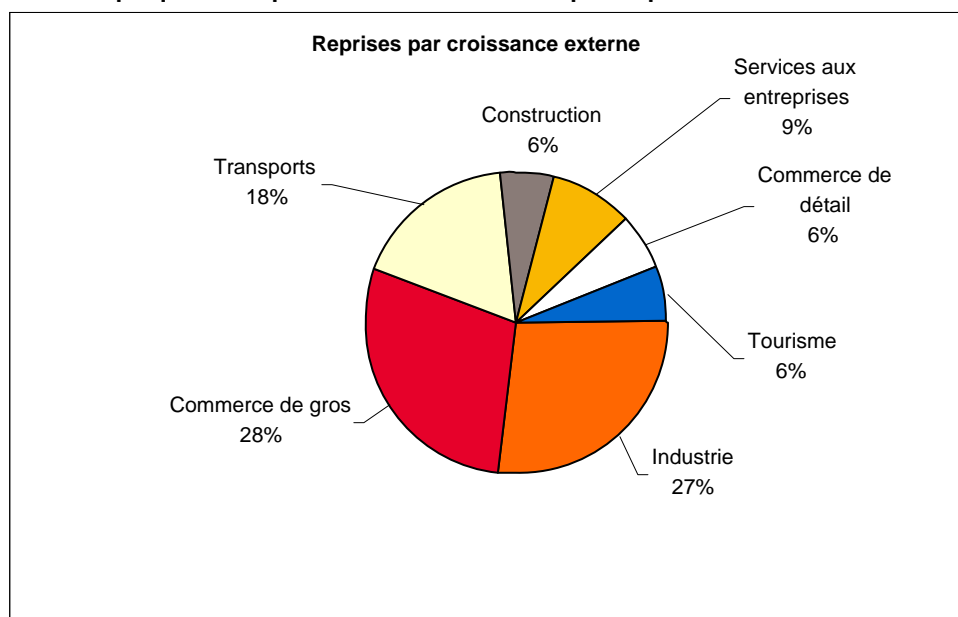
L'augmentation des valorisations

Les valorisations des entreprises ont été impactées par deux phénomènes d'une part la hausse des prix de l'immobilier (pour les fonds de commerce et plus particulièrement les hôtels et restaurants), d'autre part la baisse des taux qui permettent un endettement plus important avec une charge de remboursement identique.

III.2.2 Les entreprises reprises dans le cadre d'une croissance externe

Les reprises par croissance externe sont présentes dans tous les secteurs. Elles représentent un quart des opérations accompagnées par les banques.

Graphique 14. Répartition sectorielle des reprises par croissance externe



Source Enquête OSEO batiroc & BPO

Cette part importante de reprise par croissance externe contribue à l'accroissement du nombre de micro-groupes de PME.

L'Insee observe, en France, depuis 1990 un accroissement important du nombre de micro groupes de la taille d'une PME, en 1998, il estimait qu'une PME sur huit appartenait à un micro groupe, cette proportion ayant été multiplié par cinq entre 1990 et 1998.

Les entreprises reprises dans le cadre d'une croissance externe ont en moyenne 33 salariés, ce qui est supérieur à la moyenne nationale (25).

La motivation principale des repreneurs personnes morales est l'augmentation des parts de marché, vient ensuite un souhait de diversification.

III.2.3 Quelques caractéristiques sectorielles

Secteur IAA

Selon l'INSEE, les transmissions dans ce secteur se caractérisent par une part importante de repreneurs anciens entrepreneurs indépendants ou anciens salariés (ces derniers représentent plus des trois quarts des repreneurs du secteur). On y trouve par conséquent moins d'anciens chefs d'entreprise, d'anciens étudiants et de personnes qui étaient sans activité professionnelle.

Le secteur est aussi caractérisé par une part moindre de reprises par location-gérance et par rachats de l'entreprise du dernier employeur que la moyenne, et davantage de rachats à un tiers.

Les repreneurs de l'agroalimentaire ont un budget relativement important comparativement aux autres secteurs.

Tourisme

Le tourisme au sens hôtellerie restauration²¹, présente des caractéristiques spécifiques. La reprise est un moyen de développement :

- 7,6 % des entreprises existantes en France dans ce secteur font chaque année l'objet d'une reprise, contre seulement 1,6% pour les autres secteurs (source Insee)
- Céder son entreprise pour en acheter une de taille plus grande est souvent pour le dirigeant le seul moyen de se développer.

On observe dans ce secteur des changements de propriétaires fréquents. Les cessions pour cause de départs à la retraite y sont moins nombreuses que dans les autres secteurs.

La reprise d'entreprise observée par les banques dans ce secteur en Bretagne présente des caractéristiques différentes que l'ensemble de la France. Les liens entre le cédants et le repreneurs sont beaucoup plus importants : les transmissions familiales sont plus fréquentes (6% contre 1%), de même l'accompagnement du cédant se fait dans un tiers des cas (10% pour l'ensemble de la France).

Le phénomène de *turn over* décrit ci-dessus est moins accentué en Bretagne que dans le reste de la France. Les repreneurs sont plus souvent d'anciens employés du secteur, ils sont plus jeunes et disposent d'un apport personnel plus limité (21,3% en Bretagne, 29% en France)

III.3 Les montages financiers

Les repreneurs bretons observés par l'Insee ont plus souvent recours à des emprunts bancaires, avec de plus faibles apports sur leurs ressources personnelles qu'en moyenne nationale: plus des deux tiers d'entre eux ont eu recours à des emprunts bancaires. Seuls 15,5% ont financé leur projet uniquement sur leurs ressources personnelles en Bretagne à comparer à 27,1% pour l'ensemble de la France.

Pour ces reprises, essentiellement les plus petites, la part des ressources personnelles représente en moyenne 26,7% du montage.

Si l'on élargi l'observation à l'ensemble des reprises, y compris les rachats de parts ayant bénéficié d'un financement bancaire on trouve des résultats sensiblement différents. Cette différence est expliquée par la taille souvent plus importante des transmissions par rachat de parts.

Les reprises accompagnées par les banques

La part des apports personnels est en moyenne de 23,1% et varie selon les secteurs.

Tableau 10. Part des apports personnels dans les montages financiers

Industrie, construction, transports, commerce de gros, services aux entreprises	Commerce de détail	Tourisme
22,9%	23,4%	21,3%

Source OSEO batiroc & BPO

Sur les petits projets les modes de financement sont assez peu diversifiés.

En revanche pour les transmissions des PME on observe des financements plus diversifiés sur les projets les plus importants :

- Moins de 5% des projets de moins de 750 000 euros bénéficient d'un crédit vendeur, alors que 20% des projets de plus de 750 000 euros sont concernés

²¹ Hors Bar tabac et restauration rapide.

- Concentration des interventions du capital risque sur les opérations de plus de 1,5 millions d'euros
- 20 % des opérations de plus de 750 000 euros ont utilisé d'autres types de financements (prêt d'honneur, prêt de la Région ...)

Les aides pour les reprises dans les TPE

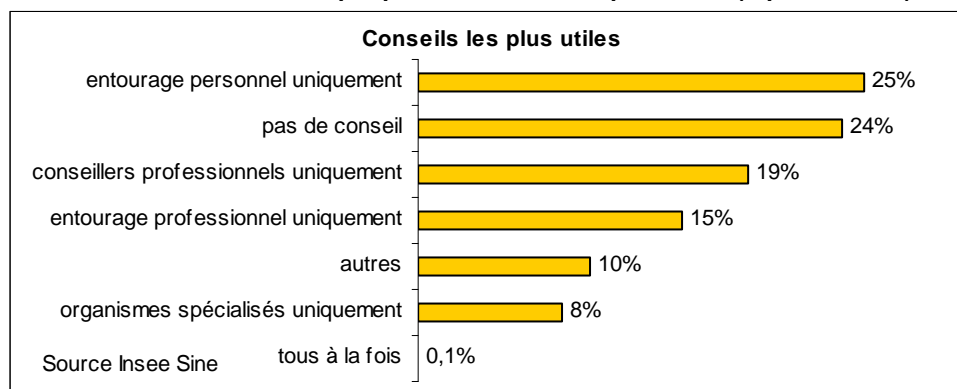
Selon l'Insee, un repreneur sur 4 a bénéficié d'une aide. C'est davantage que la moyenne nationale. Pour l'essentiel, il s'agit d'aides au retour à l'emploi (ACCRE, EDEN).

III.4 L'accompagnement

III.4.1 Les conseils

L'Insee relève un développement de l'accompagnement des repreneurs en Bretagne : en 2002, trois-quarts des repreneurs ont eu recours à des conseils, soit 20 points de plus que la génération de repreneurs de 1994. De manière générale, la reprise est mieux accompagnée que la création.

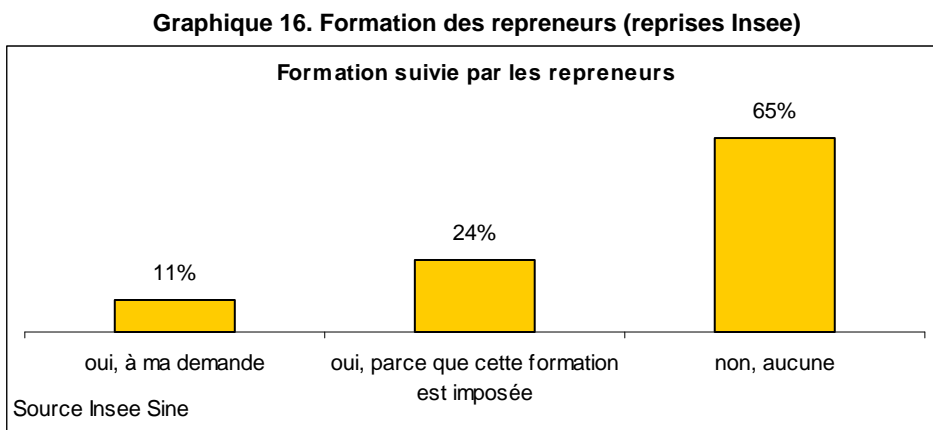
Graphique 15. Conseils les plus utiles (reprises Insee)



Les relations qui facilitent le démarrage du projet de reprise sont surtout celles nouées avec les fournisseurs de l'entreprise.

III.4.2 Le recours à la formation

La part de repreneurs ayant suivi une formation est faible, un peu plus d'un tiers, dont la large majorité le fait de manière imposée probablement pour des raisons liées à la réglementation relative à l'accès à certains métiers.



Cependant, les repreneurs bretons sont un peu mieux formés que la moyenne nationale, puisque plus du tiers d'entre eux auraient suivi une formation préalable.

IV - Après la reprise

IV.1 Analyse des facteurs de succès et d'échec

Selon l'Insee, 60,9% des reprises atteignent leur cinquième anniversaire en Bretagne (58,9% France entière). Le risque est divisé par deux lorsque l'entreprise bénéficie d'un prêt.

Pour les transmissions accompagnées par les banques on constate également un niveau de risque plus faible en Bretagne où 16%²² des entreprises ont échoué avant 6 ans (21% France entière). Entre la deuxième et la quatrième année après l'opération, le pourcentage d'échec est multiplié par trois, passant en Bretagne de 3% à 9% (respectivement 5% et 13,5% pour la France entière).

Les opérations de transmissions de TPE et PME bénéficiant d'un financement externe représentent donc un risque spécifique : les entreprises restent fragiles tant que la dette *stérile* liée au financement n'est pas remboursée (généralement 7 ans).

Selon l'Insee, la survie des entreprises reprises en Bretagne est supérieure à la moyenne nationale dans tous les secteurs d'activité excepté celui de l'éducation, la santé et l'action sociale, alors qu'au niveau national, ce secteur est celui qui survit le mieux. Le secteur de la construction atteint un taux de survie record pour la génération 1998 des reprises bretonne (90%). Les secteurs du commerce et des services aux particuliers sont particulièrement fragiles (que ce soit pour les reprises ou les créations pures, en Bretagne comme ailleurs)

Taille des projets

Le fait de reprendre une société plutôt qu'une entreprise individuelle est un facteur positif. Démarrer avec des moyens importants améliore la réussite du projet. Un apport personnel du repreneur supérieur à 30% dans les TPE augmente les chances de succès.

Les secteurs les plus fragiles sont ceux des services aux particuliers et, dans une moindre mesure, du commerce.

Connaissance du secteur

La connaissance du secteur d'activité est un facteur essentiel de réussite. On remarque d'ailleurs que la majorité des repreneurs a une expérience du secteur.

La connaissance du secteur prime sur l'expérience du management.

Avoir bénéficié d'une formation au démarrage du projet est également un facteur de succès.

Connaissance l'entreprise

Les transmissions familiales et dans une moindre mesure les reprises par des salariés sont moins risquées.

Importance de l'entourage

Avoir des relations préalables avec des clients ou des fournisseurs est positif.

Un repreneur qui bénéficie d'un entourage d'entrepreneurs améliore la survie.

Dans les TPE la reprise en couple est un facteur de succès, dans les PME la reprise à plusieurs peut être une cause d'échec.

Le suivi du repreneur par des organismes compétents (parrainage, chambre consulaire, organisation professionnelle) est également favorable.

Préparation de la transmission

Une transmission brutale peut entraîner :

- le départ d'une personne clé dans l'entreprise
- la perte des clients,
- un risque social lié à l'inquiétude des salariés.

²² Taux de défaillance moyen mesuré par OSEO sofaris sur l'ensemble des opérations accompagnées en Bretagne depuis 1984.

D'ailleurs dans les cas de décès ou de maladie du repreneur, on constate que les risques sont largement accrus.

L'accompagnement du cédant permet de faciliter la transition. La présence du cédant dans l'entreprise est un facteur de réussite notamment dans le commerce et les PME.

Il est important d'avoir un projet de transmission mature avec l'apport d'un regard extérieur. C'est particulièrement nécessaire dans les PME. C'est aussi le cas dans de nombreuses TPE.

Spécificités sectorielles

- Dans le tourisme, la restauration est plus risquée que l'hôtellerie.
- Les entreprises de services aux particuliers ont un risque d'échec de 51 % plus élevé, celles du commerce de 20 %, que la moyenne.
- Les secteurs les plus sûrs sont ceux de la construction, avec un risque diminué de 14 % et de l'éducation santé (- 32 %).

IV.2 Le devenir des entreprises transmises avec succès

Un contexte économique favorable depuis 1997

Les entreprises reprises depuis 1997 ont bénéficié d'un contexte économique favorable, s'agissant des entreprises suivies par l'enquête Sine de l'Insee comme des reprises financées par les banques. Ce contexte économique était encore plus favorable en Bretagne que pour l'ensemble de la France.

En Bretagne, les entreprises reprises en 1998 suivies par Sine, ont un chiffre d'affaires après trois ans plus élevé que la moyenne nationale, ce qui n'était pas le cas de la génération 1994. L'ensemble des indicateurs montrent que la génération 1998 a bénéficié d'un contexte plus favorable : un niveau de satisfaction plus élevé, une clientèle qui s'est plus développée. La quasi-totalité des repreneurs bretons n'envisagent pas de licenciement dans un avenir proche, plus de la moitié envisagent de créer de nouveaux postes au bout de cinq ans.

Les repreneurs bretons financés par les Banques sont également satisfaits de leur expérience de reprise : 89 % jugent l'expérience réussie et deux tiers sont optimistes pour l'avenir de leur entreprise

Les principales difficultés rencontrées

Même si les repreneurs bretons ont bénéficié ces dernières années d'un contexte économique favorable, la transmission reste une phase très risquée de la vie de l'entreprise et les difficultés rencontrées par les repreneurs réelles : difficultés de trésorerie, problèmes de gestion des ressources humaines, difficultés de recrutement, investissements retardés voir annulés en raison de l'importance des charges financières de la dette liée à l'opération de reprise.

Un bilan économique plus favorable en Bretagne

Cependant, compte tenu des cessations, le bilan de l'emploi pour les entreprises reprises est négatif, dans une moindre proportion en Bretagne cependant : 8 % d'emplois en moins pour l'ensemble des reprises de la génération 98 en Bretagne, près de 20 % France entière.

Les entreprises accompagnées par les banques présentent un bilan économique positif : les effectifs ont augmenté dans 37% des entreprises, la rentabilité dans 58% le chiffre d'affaires dans 68%.

V – Axes de travail

Axe 1 : Mise en place d'un Observatoire de la transmission

- **Un observatoire en partenariat public/privé**

Compte tenu de leur complémentarité en terme de champ d'observation, la pertinence d'un observatoire de la transmission serait accrue par la présence de tous les acteurs qu'ils soient publics ou privés.

- **Observation du phénomène démographique**

Mesurer le potentiel de départs à la retraite des dirigeants pour évaluer les besoins en renouvellement à partir des fichiers des dirigeants d'entreprises de 55 ans et plus. Ces fichiers existent dans les chambres consulaires. Il est nécessaire de disposer d'une information territorialisée et sectorisée, des enjeux de la « transmission-reprise » pour les entreprises bretonnes.

- **Mesure du nombre de transmissions d'entreprises en Bretagne.**

Les outils de mesures statistiques existants ne permettent pas une mesure de l'ensemble du phénomène de transmission. Un observatoire de la transmission devrait être capable de mesurer l'ensemble des transmissions et notamment porter son effort sur les reprises par rachat de parts sociales en complément des données disponibles à l'Insee.

- **Veille active sur les systèmes d'aide et d'accompagnement**

Un système de veille active de la part des différents organismes d'aides et d'accompagnement pour connaître et adapter en permanence l'offre, permettrait une plus grande cohérence.

- **Outil d'alerte sur les entreprises en difficulté**

Une connaissance très en amont des entreprises en difficultés permettrait d'anticiper leur cession.

- **Privilégier une approche par pays et territoire**

Les densités d'entreprises à céder ne sont pas uniformes d'un pays à l'autre. Une approche territorialisée est à envisager en particulier pour les TPE.

Axe 2 : Sensibilisation des cédants

- **Préparation et sensibilisation collective**

Communication de la part de tous les acteurs publics et privés en direction des chefs d'entreprises, afin de sensibiliser l'ensemble des dirigeants à la nécessité de préparer la transmission de leur entreprise en raison d'un départ à la retraite ou de tout autre motif.

- **Préparation individualisée**

Dans les TPE, il est nécessaire de sensibiliser le cédant au fait que son entreprise a une valeur et qu'elle peut faire l'objet d'une transmission ; ce qui n'est pas toujours une évidence pour le dirigeant.

La confusion des patrimoines personnels et professionnels, la dimension familiale des entreprises concernées, associées aux aspects fiscaux et sociaux de la transmission,

suffisent à justifier une anticipation de plus de cinq ans vis-à-vis d'un projet de transmission de TPE pour cause de retraite du dirigeant.

Une organisation juridique et patrimoniale nouvelle peut être nécessaire, en dissociant les moyens physiques (immobiliers) de l'exploitation et du domicile personnel, ce délai fournit une période privilégiée pour rechercher et préparer une reprise familiale ou la transmission à un salarié, avec la possibilité dans l'un et l'autre cas de préparer une passation progressive de responsabilités, voire de recourir aux prestations de formation et de conseil propres à consolider le projet du repreneur.

Cette même période peut permettre le recrutement d'un cadre ou d'un second, qui sera ainsi d'autant mieux préparé à reprendre l'entreprise, qu'il y aura évolué au contact de l'équipe, et aux côtés du dirigeant.

En l'absence de repreneur pré identifié, il s'agira alors de préparer un dossier de présentation de l'entreprise aux futurs candidats à la reprise, en s'appuyant si possible sur un regard spécialisé extérieur.

Axe 3 : Formation du repreneur

- **Formation accessible à tous les repreneurs.**

Mise en place d'une offre de formation accessible à tous les profils de repreneurs : formation au « management » pour les profils « professionnels » et formation « métier » pour les profils « manager ».

Il est nécessaire de disposer d'une offre de formation bretonne appropriée aux différents profils de repreneurs, et aux différents contextes d'entreprise.

- **Formation personnalisée post-reprise**

Un accompagnement personnalisé devra être recherché en mobilisant les ressources appropriées de la formation et du suivi-conseil.

Axe 4 : Réconcilier Offre et Demande

- **Orienter les repreneurs à potentiels vers les TPE**

Le profil des repreneurs est souvent en inadéquation avec celui des entreprises à reprendre. Pour satisfaire la demande de ces repreneurs à fort potentiels et remédier aux difficultés de cession des plus petites entreprises une solution existe :

La stratégie du built-out :

Face à la rareté des affaires à racheter le repreneur doit accepter de reprendre des affaires plus petites, et de reconstituer une plus grande entreprise par une stratégie de croissance externe et de croissance interne (la compétence du repreneur peut avoir un effet positif sur le développement de l'entreprise). Ceci permet au repreneur de reprendre une activité, et surtout permet de rentrer dans le circuit et de bénéficier du réseau relationnel.

Les repreneurs doivent alors être accompagnés dans leur stratégie de développement.

Les structures de conseils ont un rôle important à jouer, les repreneurs ne pensent pas spontanément à cette solution.

- **Faciliter la transmission aux salariés**

Les salariés envisagent rarement de reprendre leur entreprise et pourtant ils sont souvent les mieux placés pour le faire dans de bonnes conditions. Pour faire face à des problématiques culturelles et financières nouvelles pour eux ces salariés ont besoin d'être sensibilisés et accompagnés.

Il y a nécessité d'outils facilitant la transmission aux salariés dans l'artisanat et les PME :

- Proposer aux salariés repreneurs (potentiels ou déclarés) un accompagnement et des modules de formation adaptés à leurs besoins.
- Soutenir le recrutement de cadres et de seconds avec un accompagnement (conseil et formation) approprié.
- Développer les prêts d'honneur.
- Expérimenter les reprises en SCOP lorsque le projet de reprise s'y prête.

- **Centraliser les informations**

Une base de données unique pourrait être constituée pour le commerce et l'artisanat, il pourrait s'agir d'une sorte « d' ANPE de la reprise ».

- **La transmission comme moyen de reclassement :**

la reprise est ponctuellement utilisée comme un moyen de reclassement quand une grande entreprise se restructure ou ferme. Les prestations mobilisables (chambres consulaires, organisations professionnelles, conseils spécialisés) pourraient s'inscrire dans un dispositif formalisé et coordonné facilitant la mise en œuvre des interventions et la pérennité des projets ainsi suscités.

Axe 5 : Le Financement

- **Cohérence et continuité des outils financiers**

Un certain nombre d'entreprises ont des difficultés lors de leur transmission en raison soit d'une taille insuffisante pour attirer des financements, soit d'une rentabilité structurellement faible, ou encore d'un potentiel de développement limité qui ne facilite pas la mise en place de financements.

Ce constat doit entraîner une réflexion sur l'adaptation des outils actuels de financement pour ce type d'entreprise.

- **Séparation des biens personnels et professionnels**

Afin d'anticiper et de faciliter la transmission, il est important de créer une incitation qui, tout en favorisant la professionnalisation de l'activité des TPE artisanales, permette de stimuler la dissociation entre les éléments d'actif de l'entreprise et le domicile de l'exploitant

Axe 6 : Accompagner le passage de relais

- **Accompagnement par l'ancien dirigeant**

Cet accompagnement du repreneur par le cédant pourrait être facilité par le recours à un coaching post-reprise facilitant la transmission des informations « stratégiques » entre le cédant et le repreneur.

- **Développer le parrainage**

L'objectif avec un parrain qui pourrait accompagner le repreneur est de favoriser l'intégration dans un environnement entrepreneurial des repreneurs notamment dans le cas d'anciens salariés.

- **Faciliter un accompagnement neutre**

Du côté des cédants, le rôle des conseils internes et externes est important pour aider le dirigeant à prendre du recul afin d'aboutir à une analyse la plus objective possible des potentialités de l'entreprise et de conduire à la sélection d'un repreneur disposant d'un profil propre à assurer la reprise dans de bonnes conditions de pérennité.

Du côté du repreneur, les professionnels qui entourent l'opération doivent s'assurer de la fiabilité (professionnelle, managériale...) et de la solvabilité du repreneur, d'une part, en intégrant le regard bancaire suffisamment en amont et d'autre part, en faisant valider le business plan du repreneur.

Tenant compte de cette double attente, du cédant et du repreneur, le soutien à la mise à disposition d'un consultant « médiateur », investi d'une mission de conciliation entre les parties, pourrait être expérimenté.