



FAVORISER LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE EN FRANCE : DIAGNOSTIC ET PROPOSITIONS

Synthèse du rapport remis le 7 juillet 2015
à la demande du Premier Ministre

par **Fanny DOMBRE-COSTE**, Députée de l'Hérault

à **Emmanuel MACRON**,
Ministre de l'Économie, de l'Industrie
et du Numérique

et **Martine PINVILLE**,
Secrétaire d'État chargée du Commerce,
de l'Artisanat, de la Consommation,
et de l'Économie sociale et solidaire

La transmission d'entreprise représente un **potentiel économique de première importance**, demeuré globalement inexploité, alors même que la création d'entreprise a fait l'objet d'une promotion active des pouvoirs publics.

Un puissant levier pour l'investissement et l'emploi

Selon l'Observatoire BPCE, les entreprises récemment transmises connaissent des taux d'investissement, de rentabilité et de survie supérieurs à celles qui ne l'ont pas été. Le marché de la cession d'entreprise concerne potentiellement 60 000 entreprises par an, dont 30 000 cessent leur activité et détruisent 37 000 emplois. C'est trois fois moins que les 185 000 entreprises susceptibles d'être cédées chaque année, qui permettraient de **sauvegarder quelque 750 000 emplois** et d'**en créer 150 000**. Si les volumes avancés doivent être considérés avec prudence, un rattrapage, même partiel, du nombre de cessions effectives sur le nombre de cession potentielles produirait en tout état de cause un effet macroéconomique significatif.

La nécessité d'une intervention publique

La mobilisation autour de la reprise d'entreprise relève essentiellement du secteur privé mais suppose une **impulsion politique de premier plan**. Grâce notamment aux Assises de l'entrepreneuriat, les freins à la transmission ont été correctement diagnostiqués et les mesures à mettre en œuvre généralement identifiées, mais les acteurs et réseaux spécialisés de la reprise d'entreprise manquent de coordination.

Il revient donc **à la puissance publique de pallier les défaillances de marché** en introduisant visibilité, confiance et transparence dans un secteur où les agents économiques avancent souvent à tâtons. Il n'est pas question ici de créer de nouvelle entité, ni d'appeler à une gestion directe de l'Etat ou des collectivités, mais de leur attribuer un rôle de coordination tout en renforçant l'impulsion publique. Aussi les mesures formulées devraient représenter un **coût nul ou très faible** pour les finances publiques à court-terme, suivi d'un gain non-négligeable à long-terme.

Vers une politique formalisée et clarifiée, portée par l'Etat et les Régions

Cette politique doit s'adosser à un objectif ambitieux et mobilisateur agissant à la fois sur la décision de céder des dirigeants et sur l'envie et la capacité des individus à reprendre une entreprise. Il est ainsi proposé de fixer un objectif de progression de **20% du nombre de petites entreprises transmises dans les 5 prochaines années, dont le tiers pourraient être reprises par des jeunes.**

Cette dynamique et cet esprit de partenariat, entre acteurs publics et privés, entre l'échelon local et le niveau national, doivent être encouragés et s'inscrire dans la durée.

Pour ce faire, un comité de pilotage présidé par le Ministre de l'Economie, réuni tous les six mois, assurerait le pilotage, le suivi et l'évaluation de la politique de soutien à la transmission/reprise des TPE/PME. Ce comité de pilotage, qui associerait les principaux acteurs de la transmission/reprise (Régions, réseau Transmettre et Reprendre, réseaux d'accompagnement bénévole, financeurs tels que la Banque publique d'investissement ou la Caisse des dépôts) ainsi que l'Agence de développement économique des territoires, devrait veiller à la cohérence et à la mise en œuvre coordonnée des actions conduites aux échelles nationale et régionale.

A la suite du diagnostic (I), les préconisations sont organisées selon six axes (II) :

Compte tenu de la combinaison de facteurs qui influent négativement sur la décision de céder ou de reprendre une entreprise, dont certains de nature essentiellement psychologique, l'évolution envisagée, volontariste mais réaliste au vu du nombre de cessions réalisées chaque année, ne résultera pas d'une mesure spécifique mais de la conjugaison d'efforts portés dans la durée, en direction des cédants potentiels comme des repreneurs, sur les priorités suivantes :

- 1. Sensibilisation** : sensibiliser les cédants et les repreneurs potentiels au thème de la reprise d'entreprise en mobilisant les réseaux d'accompagnement autour de messages médiatiques nationaux et locaux coordonnés.
- 2. Anticipation** : cibler de façon précoce, bien avant l'âge de la retraite, les cédants potentiels en recoupant les données statistiques disponibles et en coordonnant l'action des réseaux spécialisés au niveau régional.
- 3. Accompagnement** : promouvoir et garantir la qualité de l'accompagnement spécialisé pour apporter des interlocuteurs fiables et compétents aux cédants et repreneurs.
- 4. Formation** : organiser des parcours de formation à la reprise à destination des jeunes, des salariés et des demandeurs d'emploi candidats à un projet de reprise.
- 5. Financement** : favoriser la mise en place d'une offre territorialisée de financement de la reprise, tout en optimisant l'effet des dispositifs nationaux susceptibles de déclencher davantage de transmissions.
- 6. Simplification** : poursuivre la politique de simplification en faveur de l'entrepreneuriat en veillant à maîtriser le stock et le flux des réglementations qui pèsent sur les TPE/PME.

I. Les défaillances du marché de la transmission d'entreprise contribuent à un ralentissement général de l'économie française.

A) Faute de cessions d'entreprise suffisamment nombreuses et anticipées, les PME françaises vieillissent avec leurs dirigeants.

1. Un lien empirique a été établi entre l'âge des dirigeants d'entreprise et leur comportement économique.

On peut observer chez les PME dont le dirigeant a plus de 55 ans et qui n'ont pas transmis leur entreprise :

- Une **baisse des investissements** par la dette ou le capital ;
- Une **baisse de la croissance** du chiffre d'affaires de l'entreprise qui influence l'environnement immédiat de l'entreprise.

2. Mal anticipées et mal préparées, la moitié des cessions d'entreprise échouent.

- Il existe un **décalage significatif entre les intentions de céder et les cessions effectives**. Sur 60 000 entreprises mises en vente chaque année, la moitié sont cédées et l'autre moitié disparaît, conduisant à la destruction de près de 37 000 emplois par an.
- Ce phénomène tend à s'aggraver avec **l'explosion des départs à la retraite** des dirigeants d'entreprise au cours de la dernière décennie.

3. Le ralentissement économique est plus marqué dans les territoires où les reprises échouent.

- On observe une corrélation positive entre le dynamisme du taux de cession dans les territoires, le dynamisme du tissu économique et la jeunesse des dirigeants.
- De ce fait les écarts s'accroissent entre départements dynamiques (Hauts-de-Seine, Rhône, Orne, Calvados, Mayenne...) et départements dont les dirigeants vieillissent (Aude, Haute-Corse, Indre, Lozère...).

B) La mauvaise situation des transmissions résulte de freins bien identifiés à la reprise d'entreprise.

1. Le marché des transmissions d'entreprise souffre d'importantes défaillances.

- **Information imparfaite** : les cédants n'ont pas de visibilité sur les repreneurs disponibles et réciproquement ; les prix souffrent généralement d'une survalorisation affective qui freine les transactions.
- **Aléa moral** : le cédant est dépendant à l'égard de l'intermédiaire, qui détient la maîtrise technique et la connaissance du marché. La moralité de ce dernier n'étant

pas toujours garantie, le cédant redoute qu'il n'adopte une attitude déloyale. Cette crainte inhibe le comportement économique du cédant (rétentions d'information, négociations hésitantes...) et nuit par conséquent au marché.

- **Externalité positive** : les bienfaits de la transmission d'entreprise pour l'économie générale (notamment en termes d'emplois) ne sont pas pris en compte par les acteurs privés.
- **Incomplétude de marché** : les repreneurs sont plus nombreux que les cédants pour les PME mais les cédants sont plus nombreux que les repreneurs pour les TPE, même si ce constat peut varier en fonction des secteurs et des territoires.

2. La complexité technique du processus de cession élimine du marché les cédants ou repreneurs insuffisamment préparés.

- La procédure de transmission appropriée varie (selon le statut juridique de l'entreprise, sa taille, son secteur d'activité, sa santé financière et celle de son repreneur...) de sorte que son identification et sa mise en œuvre requièrent un effort de préparation particulier de la part des candidats à la cession/reprise. Confronté à un cédant ou repreneur mal préparé, le cocontractant averti refuse logiquement la transaction par crainte de l'échec.
- Le recours à un conseil permet de pallier la difficulté. Or, dans la mesure où la complexité technique affecte même les petites entreprises, ces dernières doivent acquitter un coût de conseil et d'intermédiation proportionnellement plus élevé que les grandes entreprises pour se transmettre. Cette barrière à l'entrée conduit des candidats potentiels à renoncer.

3. La transmission d'entreprise pâtit d'une image biaisée et défavorable.

- La transmission est largement perçue comme l'ultime étape avant la retraite, elle est repoussée autant que possible, alors que plus de la moitié des cessions réussies se font avant 55 ans.
- Les entrepreneurs potentiels privilégient la création – qui a fait l'objet d'une bonne valorisation par les pouvoirs publics – sur la reprise.

C) La stimulation des transmissions d'entreprise libérerait un potentiel économique significatif.

1. La transmission d'entreprise constitue une alternative moins risquée que la création.

- Le **taux de survie** des entreprises récemment cédées est nettement supérieur aux autres entreprises (60% à 5 ans, contre 50% pour les autres).
- La **peur de l'échec étant l'un des principaux obstacles** à la réalisation d'un projet entrepreneurial, la transmission d'entreprise peut permettre de libérer ce potentiel.

2. Le nombre de cessions effectives reste très éloigné du nombre de cessions potentielles.

- L'âge du dirigeant justifierait la **cession de 185 000 entreprises** dont 170 000 TPE par an.
- Seules **60 000 entreprises** sont mises sur le marché chaque année.

3. Un phénomène rattrapage permettrait une hausse de l'investissement et de l'emploi.

- Le **taux d'endettement et d'investissement est nettement supérieur** pour les PME récemment cédées.
- Si le nombre de cession effective s'alignait sur le nombre de cessions potentielles, quelques **750 000 emplois pourraient être sauvegardés et 150 000 créés.**

Sources :

Quand les PME changent de mains, L'Observatoire BPCE, Décembre 2011.

Les Carnets 2015, L'Observatoire BPCE, Juin 2015.

Les Cahiers de la DG Trésor, N°2013-06, Direction générale du Trésor, Novembre 2013.

II. Pour fluidifier le marché, les pouvoirs publics doivent mobiliser les acteurs économiques sur l'ensemble du processus de cession-reprise.

Les propositions figurant dans cette partie constituent une sélection de celles élaborées dans le rapport complet et sont par conséquent numérotées de façon discontinue.

Axe 1 : Sensibiliser les cédants et les repreneurs potentiels par des actions médiatiques à l'échelle nationale et locale, tout en mobilisant davantage les réseaux d'accompagnement.

Les politiques de la transmission d'entreprise envisagées sous le seul angle de la retraite se sont révélées inefficaces car inaudibles pour les chefs d'entreprises (message négatif). A contrario le succès de la politique d'incitation à la création d'entreprise démontre l'efficacité d'une communication bien ajustée à son public.

N°1. Elaborer collectivement (Etat/Régions) des messages positifs pour changer le regard sur la transmission.

Il s'agit notamment de remettre en cause les idées reçues des cédants et des repreneurs, et donc de :

- déconnecter transmission et retraite,
- valoriser la dimension entrepreneuriale d'un projet de reprise et son potentiel de croissance,
- battre en brèche l'idée que la cession/reprise est longue, compliquée et coûteuse.

De façon générale, **la transmission d'entreprise doit être perçue comme une étape normale de la vie de l'entreprise**, au même titre que la croissance ou l'investissement.

N°2. Lancer une campagne médiatique nationale, relayée localement.

Portée par l'ensemble des acteurs de la transmission/reprise, elle doit permettre de fournir une diffusion durable et ciblée à l'ensemble des messages qui auront été élaborés au terme de la proposition N°1.

N°3. Mener des actions de sensibilisation à l'attention des repreneurs potentiels.

Ces actions doivent accompagner l'opération de communication, en particulier auprès des jeunes, des demandeurs d'emploi et des salariés de grandes entreprises.

N°4. Dans le cadre des actions de sensibilisation, encourager en particulier les politiques d'essaimage pour les salariés de grandes entreprises.

Développées dans certaines grandes entreprises ou administrations publiques (La Poste, EDF, Agence mobilité Défense, ...), elles permettent de **sensibiliser les salariés à d'autres options professionnelles** dans un contexte où le parcours professionnel est de moins en moins linéaire.

Axe 2 : Cibler précocement, bien avant l'âge de la retraite, les cédants potentiels.

*Absorbés par leur activité quotidienne, rares sont les dirigeants de TPE et de petites entreprises qui décident de céder (moins de 3% des 2 millions de TPE font l'objet d'une cession chaque année). C'est alors souvent la contrainte de l'âge ou la survenance d'un événement personnel qui les conduit à céder. L'anticipation de la cession, bien avant l'âge de la retraite, constitue donc un facteur déterminant de la capacité future du dirigeant à céder son entreprise. **Le déploiement d'actions de sensibilisation ciblées auprès des dirigeants de petites entreprises requiert, pour être efficace, la mise en place d'étapes préalables indispensables.***

N°5. Consolider les outils statistiques publics et privés de suivi et de mesure au niveau national de la transmission d'entreprise, et confier à l'Observatoire du financement des entreprises une mission d'étude sur le financement de la transmission entrepreneuriale dès l'automne 2015.

N°6. Structurer à l'échelle régionale un réseau d'acteurs chargés de conduire des actions de sensibilisation de proximité auprès des dirigeants, en fonction des priorités du territoire.

- Du fait de leur compétence en matière de développement économique, les Régions ont vocation à jouer ce rôle et à organiser localement la constitution de « réseaux Transmettre et Reprendre régionaux ».
- Il conviendra également que la future Agence de développement économique des territoires trouve sa place dans l'articulation à déterminer entre l'échelle nationale et l'échelle locale.

Axe 3 : Promouvoir l'accompagnement des cessions et des reprises.

Côté cédants, les dirigeants de petites entreprises sont tout à la fois insuffisamment informés de l'appui et de l'accompagnement dont ils peuvent bénéficier et fréquemment sollicités par des intermédiaires de mise en relation aux prestations coûteuses et à la qualité inégale.

Côté repreneurs, les très bons résultats des porteurs d'un projet de reprise ou de création d'entreprises accompagnés par des réseaux bénévoles tels que Réseau Entreprendre, Initiative France, les BGE (Boutiques de gestion) ou le CRA (Cédants et repreneurs d'affaires) invitent à développer fortement ce type de prestation. Pourtant, la part des repreneurs accompagnés demeure encore marginale (moins de 15% par an).

N°7. Mieux coordonner l'information sur l'offre d'accompagnement disponible.

Tout en gardant la diversité des points d'accès à l'information (plateformes numériques), il importe d'harmoniser les sources et de développer, dans la logique du Pass Entrepreneur numérique, une orientation personnalisée du porteur de projet vers le réseau d'accompagnement adapté.

N°8. Structurer par les Régions une offre d'accompagnement personnalisée autour d'un réseau d'acteurs s'engageant sur la qualité de leurs prestations.

L'objectif est d'introduire de la confiance et de la transparence sur un « marché » d'intermédiaires et d'acteurs de l'accompagnement encore trop opaque.

→ Elaborer et signer au niveau national et dans chaque région, une « charte qualité de l'accompagnement ».

Approfondissant la préconisation précédente, celle-ci associe les opérateurs de l'accompagnement des cédants (chambres consulaires, experts-comptables, notaires, avocats, APCE, cabinets de transaction...) et des repreneurs (APCE, réseaux d'accompagnement bénévole, Caisse des dépôts...), qui matérialiseraient leur engagement à délivrer une offre répondant à un socle minimal de prestations et dont la qualité serait conforme aux règles de l'art ou au code déontologique en vigueur dans la profession.

N°9. Augmenter d'un tiers sur 5 ans le nombre de jeunes accompagnés dans leur projet de reprise par un mentor ou par l'un des 29 PEPITE (pôles d'entrepreneuriat étudiant).

Pour favoriser la reprise par les jeunes, un effort particulier devra être porté pour accroître le nombre de jeunes bénéficiant d'un accompagnement renforcé.

→ Créer un service civique entrepreneurial.

Sous certaines conditions, certains jeunes accompagnés pourraient inscrire leur projet dans le cadre d'un service civique « entrepreneurial » et bénéficier, de ce fait, d'une indemnité de l'ordre de 600 €, de nature à lever les freins financiers qui pèsent sur eux.

Axe 4 : Organiser des parcours de formation à la reprise à destination des jeunes, des salariés et des demandeurs d'emploi candidats à un projet de reprise.

Quelle que soit la diversité des candidats à la reprise, ceux-ci ont en commun de présenter un réel besoin de formation. Ce besoin varie sensiblement selon leur profil. Or de façon générale, les dispositifs de formation en vigueur sont insuffisamment développés et coordonnés pour offrir sur l'ensemble du territoire un accès équitable pour tous à une formation adaptée. L'accessibilité équitable des repreneurs à un parcours de formation personnalisé suppose d'agir concurremment sur deux leviers.

N°11. Développer une offre de formation à la reprise adaptée à la diversité des profils.

Pour répondre à la diversité des besoins, il faut agir dans le cadre de la formation initiale (filière générale comme filière professionnelle) et continue.

N°12. Rendre davantage de formations à la reprise d'entreprises éligibles à la formation professionnelle.

La loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, fournit un cadre nouveau qui devrait permettre – grâce au compte personnel de formation et à la mise en place d'un conseil gratuit en évolution professionnelle aux salariés et aux demandeurs d'emploi – de préparer davantage de projets de reprise dans le cadre de la formation continue. Les formations éligibles à ce compte sont désormais déterminées par les partenaires sociaux siégeant dans le Comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation (COPANEF) et dans des comités régionaux (COPAREF).

→ Pour ce faire, inscrire davantage de formations à la reprise dans l'inventaire tenu par la Commission nationale de certification professionnelle (CNCP).

Une fois certifiées, ces formations pourront se voir inscrites sur les listes COPANEF et COPAREF, et ainsi bénéficier aux salariés et demandeurs d'emploi mobilisant leur compte personnel de formation.

Axe 5 : Favoriser la mise en place d'une offre territorialisée de financement de la reprise, tout en accentuant les effets des dispositifs nationaux à même de susciter davantage de transmissions.

*Au-delà des enjeux propres à la disponibilité des financements (bancaires le plus souvent), **un des principaux leviers pour favoriser la transmission des TPE/PME réside dans la mobilisation, en lien avec les financeurs et en complément de ces financements, d'une offre d'accompagnement adaptée à la nature des besoins des cédants et des repreneurs.***

N°15. A l'échelle régionale, développer l'information sur les offres de financement dédiées à la transmission, mais également impliquer davantage les financeurs de TPE, bancaires ou en financement participatif, dans la mobilisation d'une offre d'accompagnement de qualité.

S'agissant des repreneurs potentiels, au-delà du financement de l'accompagnement des repreneurs par les ressources de la formation professionnelle, il importe aussi de faciliter la solvabilisation de leur projet de reprise.

N°16. Envisager le débloqué anticipé de l'aide à la reprise ou à la création d'entreprise (ARCE) des demandeurs d'emploi accompagnés.

De plus, une réflexion sur les dispositifs fiscaux touchant aux problématiques de transmission devrait conduire à accentuer leur effets susceptibles de susciter davantage de transmissions, tout en veillant à ce que le coût direct pour les finances publiques soit faible ou nul.

N°18. Dimensionner un contrat d'épargne cession-susceptible de « déclencher » chez les dirigeants des comportements d'anticipation, imposant un parcours structuré de préparation à la transmission.

N°19. Développer le crédit-vendeur en échelonnant le paiement des impôts sur les plus-values de cession de TPE.

N°20. Alléger la fiscalité pour les donations partielles de cédants à des salariés de l'entreprise ou à des tiers repreneurs personnes physiques.

Axe 6 : Plus généralement, poursuivre la politique de simplification en faveur de l'entrepreneuriat.

En matière de création d'entreprise comme de reprise, l'envie d'entreprendre se stimule et s'encourage par des signaux qui témoignent de la prise en compte par les pouvoirs publics des contraintes et des besoins des entrepreneurs, en particulier ceux d'une plus grande fluidité et d'une plus grande simplicité dans la réalisation de leurs choix. C'est le sens de l'engagement du Président de la République en matière de simplification administrative et des différentes mesures prises dans le cadre du programme de simplification pour faciliter la création et le développement des entreprises (harmonisation des pratiques d'immatriculation et de création de sociétés, suppression de l'obligation de dépôt des actes de création des sociétés commerciales auprès des services fiscaux...). Ce mouvement est nécessaire et doit être poursuivi.

N°26. Il est recommandé que le changement de régime matrimonial soit facilité.

Le régime légal de la communauté réduite aux acquêts qui s'applique par défaut est celui qui se révèle le moins protecteur pour les entrepreneurs (créateurs et repreneurs) et leur famille. Aujourd'hui, ce processus est long (2 ans minimum), coûteux (1 000 € à 2 000 € pour la procédure d'homologation, auxquels s'ajoutent les frais de notaire, les frais de publicité et les droits d'enregistrement) et conditionné à un délai de 2 ans dans le régime initial. La démarche de changement de régime matrimonial, qui n'est soumise à aucun délai pour les couples pacsés, devrait ainsi être simplifiée par l'enregistrement d'un simple acte notarié, et le délai de deux ans supprimé.

N°27. Il est également préconisé que soient poursuivies les simplifications de statut.

Ces simplifications concerneraient en particulier ceux de l'entrepreneur individuel à responsabilité limitée et de l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée, plus protecteurs pour les entrepreneurs individuels.

Le passage d'entreprises individuelles vers ces formes juridiques devrait être encouragé.

N°28. Simplifier la vente de fonds de commerce et réduire l'indisponibilité du prix de vente.

Cette proposition s'appuierait sur deux volets :

- la suppression de l'obligation d'adresser un avis de la vente aux services fiscaux et la suppression de toute mention de l'enregistrement dans la publication, car à la différence de la vente du fonds artisanal ou de la vente de droits sociaux, la vente de fonds de commerce est particulièrement complexe et encadrée ;
- une réduction du délai de solidarité fiscale et du délai de présentation des états financiers par le vendeur.

Contacts presse

Cabinet d'Emmanuel MACRON
Ministre de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique
Tél. 01 53 18 45 13

Cabinet de Martine PINVILLE,
Secrétaire d'Etat chargée du Commerce, de l'Artisanat,
de la Consommation et de l'Economie sociale et solidaire
Tél. 01 53 18 44 13

