

# L'inadéquation de l'offre et de la demande sur le marché de la transmission des TPE : quelles mesures peut-on mettre en place pour aider les CCI à rapprocher l'offre et la demande sur le marché de la transmission des TPE ?

Laure Bouvier

► **To cite this version:**

Laure Bouvier. L'inadéquation de l'offre et de la demande sur le marché de la transmission des TPE : quelles mesures peut-on mettre en place pour aider les CCI à rapprocher l'offre et la demande sur le marché de la transmission des TPE?. Gestion et management. 2013. dumas-00933611

**HAL Id: dumas-00933611**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00933611>**

Submitted on 20 Jan 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## Rapport de diagnostic

**L'inadéquation de l'offre et de la demande sur le marché de la transmission des TPE**

*Quelles mesures peut-on mettre en place pour aider les CCI à rapprocher l'offre et la demande sur le marché de la transmission des TPE ?*



**Présenté par : Laure BOUVIER**

**Enseignant-tuteur : Bérangère DESCHAMPS**

**Maître de stage : Patrick SMYL**

**Entreprise : CCI Grenoble**

## **REMERCIEMENTS**

Je tiens tout d'abord à remercier l'ensemble du personnel de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Grenoble, qui m'a réservé un accueil très chaleureux et m'a tout de suite intégrée. L'équipe du pôle « Gérer Demain », plus particulièrement, avec qui je travaille au quotidien.

Merci à Patrick Smyl de m'avoir accueillie dans son service, de m'avoir fait confiance, d'avoir partagé ses savoirs et d'avoir été aussi disponible. Merci à France Revol (transmission) pour sa bienveillance et son conseil, à Annick Bohem (médiation) et Gérard Loiodice (prévention des entreprises en difficulté) pour leur écoute et les connaissances qu'ils m'ont transmises. La qualité des échanges avec ces personnes, leur disponibilité, mais aussi l'autonomie et la confiance qu'ils m'ont donné, m'ont permis de trouver ma place et d'avancer au sein du service. J'ai énormément appris pendant ce stage, sur la transmission d'entreprise bien sur, mais également sur de nombreux sujets sur lesquels j'ai pu échanger, et sur l'importance des relations humaines.

Je remercie également le personnel de l'IAE qui a veillé au bon déroulement de mon stage, et plus largement, de mon année de Master 1. Une pensée particulière à Bérangère Deschamps, ma tutrice IAE, qui s'est toujours rendue disponible quand j'avais besoin d'elle, ainsi qu'à Anna Lamanna.

Un grand merci à mes relecteurs qui ont corrigé la syntaxe et l'orthographe de ce rapport.

## **FICHE IDENTITE**

**Lieu du stage :** Chambre de Commerce et d'Industrie de Grenoble  
Pôle « Gérer demain », service transmission  
1 Place André Malraux  
38000 GRENOBLE

**Durée :** Du 22 avril 2013 au 31 aout 2013, soit 19 semaines

**Maitre de stage :** Monsieur Patrick SMYL  
Responsable du pôle « Gérer demain »  
Tel : 04 76 28 27 81  
Email : [patrick.smyl@grenoble.cci.fr](mailto:patrick.smyl@grenoble.cci.fr)

**Tuteur IAE :** Madame Bérangère DESCHAMPS  
Enseignante et responsable du Master 2 Management spécialité Entrepreneuriat  
Tel : 04 76 82 78 93  
Email : [berangere.deschamps@iae-grenoble.fr](mailto:berangere.deschamps@iae-grenoble.fr)

### **Missions réalisées :**

- Dérouler un questionnaire par phoning sur des cédants potentiels d'un territoire donné
- Sensibiliser, informer et rencontrer des cédants potentiels
- Proposer des outils d'accompagnement de la CCI
- Diffuser des annonces de cession et de reprise sur un site spécialisé
- Gérer la base de données d'annonce
- Constituer et présenter des dossiers d'évaluation des entreprises
- Mettre en relation cédants et repreneurs
- Faire du reporting sur la CRM

## RESUME

La transmission des entreprises représente un enjeu majeur pour le développement économique français.

Les évolutions démographiques actuelles indiquent que compte tenu du nombre de dirigeants d'entreprise qui atteignent l'âge de la retraite, 700 000 entreprises seront à transmettre dans les deux prochaines décennies.

Maintien des emplois, préservation des territoires et des tissus économiques, sauvegarde des compétences et des savoir-faire, dépendent du bon déroulement de ces transmissions.

Les Chambres de Commerce et d'Industrie, acteurs forts du développement des entreprises et de la pérennisation des activités, ont pour mission de faire en sorte que ces transmissions se passent dans les meilleures conditions possibles afin de limiter les échecs. Positionnées sur le segment des TPE, entreprises de moins de 20 salariés, elles assurent la mise en relation des cédants et des repreneurs potentiels. Mais le marché de la transmission des TPE est complexe et l'offre ne rencontre pas systématiquement la demande. L'objet de ce mémoire est de proposer des solutions pour faciliter cette rencontre.

**MOTS CLES** : transmission, cession, reprise, marché de la transmission, enjeux, CCI.

## ABSTRACT

Businesses transfers represent a major challenge for the French economy.

Considering the number of business executives who reach the retirement age, current demographic trends indicate that 700,000 companies will be transmitted in the next two decades. Maintaining employment, preserving territories and economic infrastructures, saving skills and knowledge depend on the progress of these transfers.

The mission of Chambres de Commerce et d'Industrie, which are strong actors in business development and sustainability activities, is to ensure that these transfers will succeed in good conditions.

Therefore there business model is to provide interlinking between sellers and buyers mainly for companies that employ less than 20 people. However, this market is complex and offer does not systematically meet demand.

The purpose of this report is to propose solutions in order to facilitate this meeting.

**KEY WORDS**: transfer, sale, restart, company trade market, issues.

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>7</b>
<b>I LA TRANSMISSION DES TPE, UN MARCHE PARTICULIER.....</b>	<b>9</b>
<b>I 1 Rôle du pôle transmission.....</b>	<b>9</b>
I 11 Accompagnement des cédants.....	9
I 111 Sensibilisation .....	9
I 112 Entretien de transmissibilité .....	10
I 113 Evaluation de l'entreprise .....	11
I 114 Communication de la cession .....	12
I 12 Accompagnement des repreneurs.....	13
I 121 Information.....	13
I 122 Entretien diagnostic .....	13
I 123 Recherche de la cible.....	14
I 124 Formation .....	14
I 13 Mise en relation .....	15
<b>I 2 Difficultés.....</b>	<b>16</b>
I 21 Inadéquation entre offre et demande.....	16
I 211 L'effectif de l'entreprise .....	16
I 212 Le secteur d'activité .....	17
I 213 Le chiffre d'affaire .....	18
I 214 Le secteur géographique .....	18
I 22 Des profils incompatibles ?.....	19
I 221 Les entreprises à céder.....	19
I 222 Les repreneurs potentiels.....	20
<b>I 3 Enjeux.....</b>	<b>21</b>
I 31 Un enjeu économique et social crucial .....	21
I 311 Maintien des emplois .....	22
I 312 Sauvegarde des activités et des savoir-faire .....	22
I 313 Préservation des territoires.....	23
I 32 Un enjeu de taille pour les CCI.....	24

<b>II PRECONISATIONS.....</b>	<b>25</b>
<b>II 1 Sensibiliser les dirigeants d’entreprise.....</b>	<b>25</b>
II 11 Une préparation et une anticipation nécessaires.....	25
II 12 L’opération de sensibilisation menée dans le cadre du stage .....	27
II 13 Une sensibilisation indispensable.....	29
<b>II 2 Guider les repreneurs vers les opportunités du marché.....</b>	<b>30</b>
II 21 Des repreneurs à informer et à accompagner.....	30
II 211 Une mission informationnelle et de sensibilisation.....	30
II 212 Un accompagnement indispensable .....	31
II 22 Attirer l’attention sur la croissance externe.....	32
II 221 Les repreneurs physiques et le build-out.....	33
II 222 Les PME et la croissance externe.....	34
<b>II 3 Valoriser les secteurs porteurs et le entrepreneuriat auprès des jeunes.....</b>	<b>36</b>
II 31 Valoriser les métiers .....	36
II 32 Valoriser l’entrepreneuriat et le entrepreneuriat.....	38
II 33 Le problème du financement.....	39
<b>II 4 Harmoniser les acteurs.....</b>	<b>40</b>
II 41 Un marché à organiser.....	40
II 411 Une régulation du marché .....	40
II 412 Une bourse d’opportunité nationale .....	41
II 42 Des pratiques au sein des CCI à fédérer .....	41
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>43</b>
<b>APPORTS ET PERSPECTIVES.....</b>	<b>43</b>
<b>GLOSSAIRE.....</b>	<b>44</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>46</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>48</b>

## INTRODUCTION

Au sortir de la Seconde Guerre Mondiale, la France connaît le « baby-boom », à l'origine d'un nombre exponentiel de créations d'entreprises. 60 ans après, ce phénomène se traduit par un vieillissement de la population, et donc par une hausse des départs à la retraite. Ces évolutions démographiques placent la question de la transmission d'entreprise au cœur de l'actualité, puisqu'un tiers des dirigeants d'entreprise atteindront l'âge de partir à la retraite, dans les 10 à 20 années à venir. Ainsi, l'INSEE estime à 700 000 le nombre d'entreprises potentiellement transmissibles dans les prochaines décennies. Chaque année, 60 000 transmissions d'entreprise sont recensées : 50 000 concernent les entreprises de moins de 10 salariés, et 5000 les entreprises de 10 à 50 salariés.

L'enjeu économique et social du bon déroulement de ces transmissions est crucial, en termes d'emplois, puisque ce sont 300 000 salariés qui sont concernés chaque année, en termes de maintien des tissus économiques locaux, mais également en termes de maintien des savoir-faire. La vitalité et le dynamisme économiques passent par la création de nouvelles entreprises, certes, mais aussi par le développement et la reprise des anciennes. Les repreneurs apportent en effet une nouvelle vigueur à l'affaire reprise, un point de vue extérieur, une vision objective et de nouvelles compétences. Ainsi, la transmission, la reprise et la pérennisation de ces milliers d'entreprises constituent une problématique de poids.

Les Chambres de commerce et d'industrie (CCI) sont des acteurs majeurs sur le marché de la transmission, et particulièrement sur le segment des TPE. Nous entendrons par TPE les entreprises entre 0 et 20 salariés.

De par leur mission de pérennisation des activités et de soutien au développement des entreprises, elles ont pour objectifs de mettre en relation des cédants et des repreneurs, de les accompagner dans leur projet afin que la transmission s'opère dans les meilleures conditions possibles et de limiter le risque d'échec. Cependant, il n'est pas rare qu'une entreprise soit contrainte de fermer faute d'avoir trouvé un acquéreur. Des milliers d'entreprises sont à céder, et de nombreux repreneurs sont identifiés, mais leur mise en relation est difficile à réaliser. Le marché de la transmission des TPE souffre ainsi d'une forte inadéquation entre son offre et sa demande. Aujourd'hui, nombreuses sont les entreprises qui ferment faute de trouver un repreneur, et nombreux sont les repreneurs qui laissent leur projet de reprise de côté faute de trouver la cible adaptée. Dans un contexte démographique qui indique que le nombre d'entreprises à céder va augmenter, il est primordial que les CCI trouvent les moyens de faciliter ces flux de transmission, et donc de faire se rencontrer l'offre et la demande.



L'objet de ce mémoire est de mettre en lumière cette problématique d'inadéquation entre offre et demande, et de rechercher des solutions, en se basant sur l'expérience tirée du stage effectué au sein du pôle transmission de la CCI de Grenoble. Compte tenu de la complexité du sujet, ce rapport ne peut être exhaustif. Sa vocation est de sensibiliser à l'importance des transmissions d'entreprise et de présenter diverses pistes de réflexion pour faciliter la mise en relation des cédants et des repreneurs sur le marché de la transmission des TPE.

Nous allons ainsi tenter de répondre à la question : Quelles mesures peut-on mettre en place pour aider les CCI à rapprocher l'offre et la demande sur le marché de la transmission des TPE ?

Dans une première partie, nous exposerons le rôle que joue l'acteur CCI en termes de transmission, les difficultés du marché sur le segment des petites entreprises, et les enjeux de la transmission ; puis dans une seconde partie, nous présenterons des solutions pour favoriser la rencontre entre l'offre et la demande sur le marché de la transmission des TPE.

## **I LA TRANSMISSION DES TPE, UN MARCHE PARTICULIER**

Les CCI ont pour mission de développer les territoires, d'accompagner les entreprises tout au long de leur cycle de vie, de leur création à leur transmission, en passant par leur développement.

Dans le cadre de ces missions, elles ont créé une entité dédiée à la transmission des entreprises de leur secteur. Sur un marché où de nombreux acteurs interagissent, les CCI se positionnent naturellement sur le segment des TPE, entreprises de 0 à 20 salariés. Il arrive, bien sûr, que des entreprises de plus grande taille s'adressent au pôle transmission, mais dans une bien moindre mesure. Le segment des TPE est en effet peu attractif pour des cabinets ou des spécialistes de transmission, en raison des faibles flux financiers et de la difficulté de mise en relation entre acheteur et vendeur.

Au sein de la CCI de Grenoble, c'est le pôle transmission, qui accompagne les cédants et les repreneurs dans leurs projets et qui les met en relation. Sur 28 000 entreprises ressortissantes de sa zone d'activité, le sud-Isère, 20 000 sont des TPE.

Dans cette partie, nous allons présenter le rôle que joue le pôle transmission auprès des cédants et des repreneurs, et les outils utilisés au quotidien dans l'exercice de leurs missions.

### **I 1 Rôle du pôle transmission**

La transmission est une étape clé de la vie d'une entreprise, et la CCI met tout en œuvre pour accompagner d'une part, les cédants, d'autre part, les repreneurs, dans une finalité de mise en relation et de transmission pérenne.

#### **I 11 Accompagnement des cédants**

##### **I 111 Sensibilisation**

Si certains dirigeants s'adressent directement à la Chambre de commerce, ce n'est pas le cas pour la majorité d'entre eux. C'est pourquoi les services dédiés de la transmission mènent des campagnes de sensibilisation auprès des chefs d'entreprise qui atteignent l'âge de la retraite, et qui sont donc susceptibles de transmettre leur entreprise à plus ou moins court terme. La principale mission de mon stage au sein de la CCI de Grenoble est donc de mener une

campagne d'appels téléphoniques personnalisés auprès des dirigeants d'entreprise avec l'appui d'un fichier répertoriant les entreprises du secteur de la METRO (agglomération grenobloise). La cible a été choisie en fonction de l'âge des dirigeants, plus de 60 ans. Les appels consistent à les inciter à entamer une démarche de transmission, à les informer sur les délais de transmission, l'importance de la préparation, les outils d'accompagnement offerts par la chambre de commerce, et à proposer des rendez-vous aux cédants potentiels. Sur les 1500 dirigeants contactés jusqu'à présent, une quarantaine a souhaité prendre rendez-vous avec le pôle transmission.

### **I 112 Entretien de transmissibilité**

Un chef d'entreprise peut rencontrer un conseiller transmission lors d'un rendez-vous confidentiel, au cours duquel la situation de l'entreprise et le degré de préparation à sa transmission sont évoqués. Cette étape peut être la suite du premier contact téléphonique de sensibilisation, ou venir de la volonté du cédant qui a connaissance du service transmission. Cet entretien vise à donner une vision objective au cédant de la transmissibilité de l'entreprise à céder, à le guider dans sa démarche, à émettre un plan d'action. Le conseiller fait ressortir les principaux atouts et faiblesses de l'entreprise, accompagne le cédant dans sa réflexion et dans ses prises de décisions. Les aspects financiers, patrimoniaux, juridiques, mais aussi psychologiques peuvent être abordés. Une réflexion s'engage sur le profil du repreneur, sera-t-il un membre de la famille du cédant, un salarié ou collaborateur, un repreneur individuel extérieur, une autre entreprise ? L'objectif est de bien cadrer le projet du cédant, de préparer au mieux sa transmission pour que celle-ci réussisse. Différentes prestations sont proposées au cédant, selon l'avancée de son projet. Un avis de valeur réalisé par un comité d'experts, si le cédant a besoin de savoir combien vaut son entreprise, s'il hésite entre la vente de son fonds de commerce ou de la société. Une annonce de cession, s'il a besoin de faire connaître son intention de vendre. Un contact vers des experts juridiques, financiers, s'il a besoin de conseil.

A chaque fois qu'un cédant potentiel est identifié, quel que soit le degré d'avancement de sa démarche de transmission, les informations concernant son projet doivent être reportées dans la « CRM », base de données utilisée par la CCI pour gérer ses entreprises ressortissantes. Cela permet de faire un suivi de projet et d'être informé des agissements précédents des dirigeants dans le passé.

## **I 113 Evaluation de l'entreprise**

La transmission d'une entreprise, quel que soient sa taille et son secteur d'activité, doit toujours passer par une évaluation. La détermination du prix de vente est une étape très complexe. On peut distinguer trois valeurs différentes de l'entreprise :

- celle du chef d'entreprise qui est souvent surévaluée. Il a passé sa vie à travailler dans cette entité, a envie de récolter les fruits de son labeur, et a une grande valeur affective.
- celle de l'expert-comptable qui suit le dirigeant depuis des années, et qui conforte en général l'avis de son client.
- celle du marché, la valeur à laquelle l'entreprise a plus de chances d'être reprise.

Il s'agit donc d'une opération très complexe, et pour aider le cédant à évaluer la valeur de son entreprise à un prix le plus neutre possible, la CCI a mis en place un comité d'experts. Ce comité de valorisation, composé de cinq experts, un banquier, un notaire, un avocat, un expert-comptable et un agent immobilier ont pour mission d'émettre un avis de valeur. Ils doivent évaluer l'entreprise « à son juste prix », L'intérêt de ce comité est qu'il réunit 5 compétences et cinq visions qui sont à la fois différentes et complémentaires, et qui agissent dans la plus grande neutralité et la plus grande objectivité possible. Cette interprofessionnalité apporte de la clairvoyance et permet d'analyser l'entreprise sous différents points de vue.

Le comité se réunit tous les deux mois. Dans la période qui précède la réunion, une étude de l'entreprise est faite. Les experts réalisent une visite de l'entreprise, étudient les trois derniers bilans et comptes de résultat, recueillent une multitude d'informations, sur l'activité, la clientèle, le potentiel de développement, tout ce qui est nécessaire à l'analyse de l'affaire. Un dossier de présentation est établi en collaboration avec le conseiller CCI en charge de l'affaire. Il comprend les points faibles et forts, l'analyse interne et externe de l'affaire, une analyse de la rentabilité, une estimation de la valeur de l'entreprise, et le potentiel de développement de l'entreprise.

Suite au comité, le cédant reçoit un avis de valeur, le document de synthèse de l'évaluation de son entreprise et également des préconisations qu'il peut mettre en place pour optimiser sa cession. Le dirigeant reste bien évidemment libre de la façon et du prix auquel il vendra son entreprise. Le dossier pourra, selon la volonté du dirigeant, être utilisé pour faciliter les négociations entre repreneur et cédant. C'est un outil neutre et crédible sur lequel les deux parties pourront s'appuyer. Il peut également être remis au repreneur afin qu'il ait en sa possession un audit de l'entreprise, et qu'il établisse son plan de reprise.

## I 114 Communication de la cession

Une fois que le dirigeant a établi son plan de transmission, et a déterminé la valeur de son entreprise, il est à même de trouver un repreneur. Dans cet objectif, la vente de l'entreprise doit être communiquée sur le marché. Cependant, les cédants sont souvent réticents à l'idée de diffuser leur intention de vente, par souci de confidentialité, et recherchent des outils fiables. Pour ce faire, les Chambre de commerce et d'industrie ont mis en place un site internet portail dédié : [www.transentreprise.com](http://www.transentreprise.com), qui est le site chapeau. Il se décompose en deux sites : [www.transpme.fr](http://www.transpme.fr) pour les secteurs des industries et du service aux entreprises, et [www.transcommerce.com](http://www.transcommerce.com) pour les commerces et le service aux particuliers. Les conseillers CCI diffusent donc une annonce pour une durée d'un an sur le site adapté, et gèrent la mise en relation avec les repreneurs potentiels. Un espace est dédié aux repreneurs pour qu'ils puissent être identifiés par les gestionnaires du site. Ainsi, l'outil regroupe à la fois des offres de cession et des offres de reprise.

Par souci de confidentialité, l'annonce est tout à fait anonyme, elle comporte les éléments suffisants pour intéresser un repreneur : secteur d'activité, chiffre d'affaires, localisation géographique, prix de vente, caractéristiques de la clientèle, spécifications du bail, mais qui restent insuffisants pour détecter l'entreprise à vendre.

Le site est géré par les CCI de 10 régions (Auvergne, Bourgogne, Centre, Limousin, Nord, Pas de Calais, Basse et Haute Normandie, Pays de la Loire, Poitou-Charentes, Rhône-Alpes), et recense actuellement 10 000 annonces de cession sur [www.transcommerce.com](http://www.transcommerce.com) et 178 sur [www.transpme.fr](http://www.transpme.fr).



## **I 12 Accompagnement des repreneurs**

La CCI propose, en parallèle de l'accompagnement des cédants, de suivre les repreneurs dans leur projet de reprise. Pour commencer, il est nécessaire de distinguer le repreneur qui s'adresse à la chambre de commerce en ayant une idée bien précise de l'entreprise qu'il souhaite reprendre, de celui qui est en recherche de cible. Le premier sera en général accueilli à l' « espace entreprendre », qui l'accompagnera dans ses démarches, et le second au pôle transmission.

### **I 121 Information**

En premier lieu, il sera proposé au repreneur de participer à une réunion d'information, « les 10 clés pour entreprendre », qui dispense les bases de la création et de la reprise d'entreprise. Ensuite, le repreneur sera accueilli lors d'un entretien diagnostique au sein du service transmission ; l'objectif de cette rencontre est de guider le repreneur dans sa réflexion, de l'amener à se poser les bonnes questions dans le but savoir si son projet de reprise est bien en adéquation avec sa stratégie personnelle. En effet, la synergie homme/projet est primordiale pour que celui-ci aboutisse.

### **I 122 Entretien diagnostique**

Cet entretien, mené par un conseiller transmission, a pour but de définir les attentes et les capacités du repreneur, et de le guider dans son projet. En fonction de la motivation, des désirs de reprise, du profil, de l'expérience professionnelle, des savoir-faire, des connaissances en gestion du repreneur, un plan de reprise est établi. L'objectif est de déterminer une cible, quel secteur d'activité, quel secteur géographique, quelle taille d'entreprise.

Le conseiller CCI donne des pistes de recherche à mettre en place pour trouver une entreprise.

### **I 123 Recherche de la cible**

Différentes démarches s'offrent au repreneur :

-être sans cesse en veille d'informations, sur des sites internet dédiés, dans la presse spécialisée, les revues...La CCI demande aux repreneurs de s'identifier dans la base de

données du site [www.transentreprise.com](http://www.transentreprise.com). L'espace repreneur permet de rassembler les repreneurs, selon des critères. Ainsi, les conseillers peuvent qualifier les repreneurs, et identifier des entreprises qui pourraient leur correspondre.

-activer ses réseaux : les réseaux familiaux, professionnels, amicaux, sociaux, sont une formidable ressource d'information.

- consulter des Cabinets de transmission : ce sont des cabinets spécialistes de la cession reprise, situés dans des grandes villes comme Annecy, Lyon, Paris..

- faire de la démarche active : à partir d'un projet formalisé uniquement, le repreneur peut prospecter directement auprès des entreprises qui ont le profil adapté. Il doit présenter un projet sérieux et préparé pour être crédible.

La recherche de la cible est une des étapes les plus difficiles. Une fois que l'entreprise est trouvée, on enclenche un processus, loin d'être simple, mais dans lequel des étapes bien déterminées peuvent s'enchaîner. Il est conseillé au repreneur de se faire accompagner dans sa reprise, la CCI propose des prestations d'accompagnement, des formations notamment, aux porteurs de projets. En effet, une reprise d'entreprise accompagnée a deux fois plus de chances de réussir qu'un repreneur qui se lance seul.

## **I 124 Formation**

Un repreneur bien accompagné est un repreneur qui augmente ses chances de réussite. Une reprise sur cinq échoue avant les six années suivant la reprise ; être accompagné et conseillé par des experts permet de limiter le risque. Dans cette optique, la CCI propose des prestations d'accompagnement et de formation aux repreneurs.

La formation « 5 jours pour entreprendre » est un réel tremplin pour un porteur de projet de reprise. Elle lui permet d'acquérir une méthodologie et de structurer son projet. Différents thèmes sont abordés ; le marché (analyse de la concurrence, définition de la cible, positionnement de l'entreprise), un approche financière (calcul du besoin en fonds de roulement, du besoin de financement, de la rentabilité, établissement d'un prévisionnel d'activité), les aspects juridiques (choix du statut, identification de la forme juridique la plus adaptée, statut fiscal), et la démarche commerciale à adopter (choix des outils, utilisation des réseaux..). La formation permet au repreneur de bénéficier d'un conseil personnalisé et de rencontrer des experts.

Le stage « réussir sa reprise » prépare le futur repreneur à tous les aspects de la reprise, et lui permet d'élaborer sa proposition d'achat. De nombreuses autres prestations, accompagnement

individuel, « élaborer son business plan », « piloter sa croissance », l'intégration au réseau « club des repreneurs »... sont ainsi mises à la disposition des repreneurs pour les accompagner tout au long du processus de reprise et pour pérenniser les activités.

### **I 13 Mise en relation**

L'objectif final de ce dispositif est de mettre en relation cédants et repreneurs afin qu'une transaction s'opère, et ce, dans les meilleures conditions possibles.

Quand un repreneur est intéressé par une annonce anonyme de cession, il s'adresse toujours au conseiller CCI en charge de l'annonce. En effet, sur chaque annonce diffusée sur [www.transentreprise.com](http://www.transentreprise.com), il y a un lien vers le conseiller en charge du dossier de cession. Les coordonnées du cédant ne doivent jamais être communiquées au repreneur, et ce, jusqu'à la décision de prise du contact émanant obligatoirement et uniquement du cédant.

Un CV et une lettre de motivation ou un projet professionnel sont demandés au repreneur, afin que le conseiller CCI puisse le qualifier. Il fait ensuite parvenir la candidature du repreneur au cédant, qui prendra ou non la décision de contacter le repreneur. L'annonce doit impérativement rester anonyme, c'est le dirigeant qui casse cet anonymat.

D'autre part, le conseiller CCI a pour mission d'informer les repreneurs des nouvelles annonces de cession. Grâce à la base de données de *transentreprise*, les repreneurs se sont identifiés. Le conseiller doit donc faire des recherches en fonction de critères qu'il aura déterminés. S'il trouve un repreneur dont le profil correspond à l'entreprise à céder, il contacte le repreneur, l'informe des caractéristiques de l'entreprise à transmettre, et lui demande un CV et une lettre de motivation si l'annonce l'intéresse. Le conseiller qualifie le repreneur, vérifie sa capacité de financement, son sérieux, et valide sa candidature. Dans ce cas là également, le conseiller fera parvenir les éléments concernant le repreneur potentiel au cédant et c'est lui qui prendra la décision du contact.

Le conseiller doit donc bien veiller, tout au long du processus, à conserver l'anonymat du cédant. L'engagement de confidentialité, et donc la confiance des cédants, est primordiale.



## **I 2 Difficultés**

### **I 21 Inadéquation entre offre et demande**

Certes, de nombreuses entreprises sont ou seront sur le marché de la cession, et de nombreux repreneurs potentiels sont à la recherche d'une cible. On pourrait ainsi penser que sur le marché de la transmission, lieu de rencontre entre l'offre et la demande, de nombreuses transactions s'opèrent. Hélas, c'est loin d'être le cas. Le constat est sévère mais bien réel, beaucoup d'entreprises sont contraintes de fermer faute de retrouver un repreneur.

Le marché, que ce soit à l'échelle nationale, régionale ou locale, souffre d'une forte inadéquation entre ses vendeurs et ses acheteurs, et les conseillers transmission de la CCI ont beaucoup de difficultés à mettre en relation cédants et repreneurs potentiels. Différents critères peuvent expliquer ce décalage.

#### **I 211 L'effectif de l'entreprise**

89% des entreprises françaises comportent moins de 10 salariés (2009), logiquement, la grande majorité des entreprises à transmettre sont dans cette tranche d'effectif. Aujourd'hui, 63,2% des entreprises dont le dirigeant a plus de 55 ans n'emploient personne, et 25,8% ont un effectif compris entre 1 et 5 salariés. Or, ce sont les affaires de plus de 10 salariés qui intéressent les repreneurs. Globalement, on peut comptabiliser une société à céder pour 4 repreneurs pour les entreprises qui emploient entre 10 et 20 salariés, et 5 affaires à céder pour un repreneur dans la fourchette des moins de 10 salariés. Ainsi, le marché de la transmission peut presque être considéré en pénurie pour des repreneurs qui recherchent majoritairement de grosses cibles. Selon les sources, il y a en effet seulement entre 500 et 1500 entreprises de plus de 5 salariés à reprendre chaque année !

Pour illustrer notre propos, le tableau suivant répartit les offres d'entreprises à céder en fonction de leur effectif, répertoriées par le site *transcommerce* en 2012 :

<b>Effectif</b>	<b>Entreprise</b>
1 emploi	30,0 %
2 emplois	30,7 %
3 à 4 emplois	24,2 %
5 à 10 emplois	12,2 %
+ de 10 emplois	2,3 %

Les chiffres sont révélateurs, les entreprises à céder répertoriées par les chambres de commerce de 10 régions emploient pour 97,7% d'entre elles moins de 10 salariés. Les entreprises à reprendre répertoriées sur *transentreprise* ont un effectif moyen de 2,9 personnes.

## **I 122 Le secteur d'activité**

Actuellement, le secteur B to C, c'est-à-dire les activités du commerce et du service à la personne, représente 80% des entreprises françaises, et le B to B, c'est-à-dire l'industrie et le service aux entreprises, en représente 20%. Cependant, les attentes des repreneurs ne correspondent pas à la réalité du marché. Pour exemple, le portefeuille de la CCI de Grenoble est constitué de 129 cédants, dont 80% dépendent du secteur B to C et 20% du B to B, et de 234 repreneurs, dont 80% recherchent une cible en B to B et 20% en B to C. Le site *transcommerce*, dédié au B to C, recense plus de 10 000 annonces actuellement, alors que *transpme*, dédié au B to B, n'en compte que 178 ! Et ces proportions se retrouvent à l'échelle nationale.

Plus de 90% des entreprises françaises dont le dirigeant atteint l'âge de retraite, donc potentiellement transmissibles, ont été créés pendant la période des trente glorieuses. Elles relèvent des métiers de l'industrie, la métallurgie, la construction, les métiers dits traditionnels, et du commerce. Or, aujourd'hui, les repreneurs souhaitent s'orienter vers des secteurs plus « modernes », les nouvelles technologies notamment. De plus, par leur petite

taille et leur métier, ces entreprises à céder nécessitent une forte connaissance du secteur de la part du repreneur.

Ainsi, pour le B to B, on recense peu d'entreprises à vendre, qui nécessitent une connaissance du métier, avec en face de nombreux repreneurs, ex salariés très expérimentés qui ont une expertise « fonction » et non « métier », et un apport financier important. Et pour le B to C, un nombre important d'entreprises, généralement des fonds de commerce, sont sur le marché, avec peu de repreneurs en face. Une reprise de fonds de commerce ne représente pas le même ticket d'entrée qu'une création, notamment d'un point de vue financier, ce qui constitue un frein à la reprise.


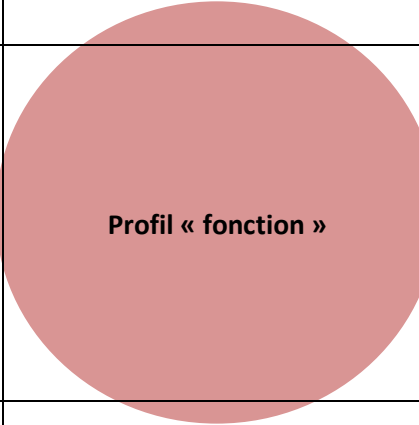
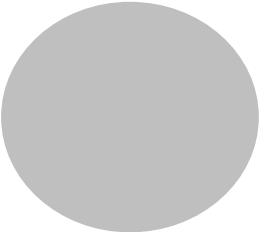

### **I 123 Le chiffre d'affaire**

Ce décalage se retrouve avec le chiffre d'affaires, en 2010, la CCI de Paris a publié une étude qui affirmait que 26% des repreneurs visaient un CA supérieur à 600 000€ alors que seulement 16% des entreprises à céder atteignaient ce montant.

### **I 124 Le secteur géographique**

La majorité des repreneurs habitent dans les grandes agglomérations. Or, beaucoup d'entreprises à céder se situent dans le milieu rural. Les repreneurs, concentrés dans les grandes villes, cantonnent leurs recherches au secteur urbain et manquent de mobilité géographique.

Le tableau suivant donne une image représentative des réalités du marché de la transmission des TPE :

Secteur / Acteur	Cessions	Repreneurs
<b>B to B</b>	Métiers « traditionnels » 	 Profil « fonction »
<b>B to C</b>		Ticket d'entrée de la création plus attractif que la reprise 

## I 22 Des profils incompatibles ?

### I 221 Les entreprises à céder

Changement d'activité, départ du dirigeant (maladie, retraite, incapacité...) difficultés financières, opportunité de vente, sont des facteurs de cession d'une entreprise. Sur dix cessions enregistrées, six sont induites par un départ en retraite du dirigeant.

Les transmissions familiales suivent de plus en plus rarement le départ en retraite du patron, elles concernent moins de 1 transmission sur 10 dans les secteurs de l'industrie, le service aux entreprises, le BTP, le commerce de gros, et les transports, et moins de 1 transmission sur 20 dans le secteur commerce. Aujourd'hui, la majorité des entreprises à céder sont « anciennes » et relèvent des métiers dits « traditionnels » (métallurgie, industrie de production, textile..) et du commerce.

Les TPE, par définition, emploient peu de salariés. De ce fait, il y en général une imprégnation très importante du dirigeant dans l'entreprise. Les TPE sont en effet caractérisées par un *intuitu personae* très fort du dirigeant, qui assure toutes les fonctions, gestionnaire, technicien, commercial, manager... Ses compétences et ses connaissances sont garantes de la pérennité de l'entreprise. De plus, celui-ci a un investissement affectif très fort, il a passé sa vie à travailler dans cette entité et y est très attaché.

**-Le problème de la confidentialité :** de nombreux cédants, bloqués par des aspects psychologiques, attachement à l'entreprise, peur des réactions de l'entourage, inquiétude des rumeurs, crainte de perte de confiance des clients ou des fournisseurs..., n'anticipent pas et ne communiquent pas leur cession. Ils ne souhaitent pas que leur projet soit connu. C'est moins le cas pour les secteurs du commerce ou de l'artisanat. Mais pour le B to B, l'industrie en particulier, de nombreux projets de transmission sont latents ou non déclarés ; il est donc difficile de détecter les entreprises à vendre. Cette confidentialité recherchée par les cédants rend le marché difficile d'accès, surtout pour des repreneurs attirés par du B to B.

## **I 222 Les repreneurs potentiels**

Le repreneur d'aujourd'hui est d'âge mûr, doté d'une forte expérience professionnelle, habite en agglomération et possède des moyens financiers.

Selon OSEO, la tendance de ces dernières années est un rajeunissement des repreneurs. Dans les secteurs de l'industrie, des transports, du service aux entreprises, du commerce de gros, et du BTP, ils ont en moyenne 41 ans, et 37 ans dans le commerce de détail (OSEO).

Ainsi, de plus en plus de repreneurs qui se manifestent sont des ex-cadres ou ex-salariés, qui sont « grillés » sur le marché de l'emploi et qui cherchent à se réorienter, ou qui très simplement souhaitent devenir leur propre patron. Leur niveau de formation est en général élevé et ils jouissent d'une grande expérience professionnelle. Ils disposent d'un capital important, et souhaitent reprendre des entreprises de plus de 10 salariés. 80% d'entre eux se positionnent dans le secteur B to B.

Cette description reflète la majorité des repreneurs répertoriés, il y a évidemment bien d'autres types de repreneurs, de tout âge, intéressé par des secteurs variés, des personnes morales...

**- Le problème de la connaissance du secteur :** Les repreneurs ont un profil « fonction », ex-salariés, ils sont dotés d'une solide expérience et de compétences en marketing, production, management... mais n'ont pas de profil « métier ». Or, la connaissance du métier est un facteur indéniable de succès dans la reprise d'une TPE. D'après une étude émise par OSEO, une transmission familiale présente un niveau de risque quasiment nul d'échec, et une transmission interne (reprise par un ancien salarié ou un associé) a deux fois moins de risque d'échec qu'une transmission externe.

Ainsi, quand on regarde le profil des repreneurs, on ne peut que penser qu'une TPE ne correspond pas vraiment à leurs attentes et à leur profil. La connaissance du métier exercé par l'entreprise prévaut largement sur des compétences management par exemple. Cela nécessite un changement de vie important pour un repreneur, une acquisition de connaissances en lien avec l'activité de l'entreprise or, une formation de ce type est difficile et peut être mal vécue à 40 ans. D'autant plus que certaines activités nécessitent des diplômes spécifiques.

Lors des entretiens avec des repreneurs, au cours du stage, j'ai plusieurs fois été confrontée à des cadres, qui ont fait carrière dans des grands groupes, et qui comptaient sur leurs fonctions de direction pour reprendre une entreprise. Mais c'est un univers qui sépare le fonctionnement d'un grand groupe de celui d'une TPE, à commencer par la taille de l'entreprise, et par la place du dirigeant.

A la complexité de ce processus de transmission, s'ajoutent diverses difficultés. Le financement de la reprise, par exemple. La conjoncture actuelle rend les banques frileuses aux prêts bancaires. Le ratio apport personnel/ prêt bancaire est passé à 30%/70%. Au-delà des difficultés de mise en relation, la transmission d'entreprise revêt de nombreuses difficultés que nous ne développerons pas dans ce mémoire.

## **I 3 Enjeux**

### **I 31 Un enjeu économique et social crucial**

La transmission des entreprises représente un enjeu économique et social de poids pour l'économie française et ses régions. Elle est au cœur des développements et des maintiens des tissus économiques des territoires.

Diverses études annoncent qu'en raison du vieillissement démographique, un nombre important de dirigeants d'entreprise français atteindront l'âge de la retraite dans les 10 années

à venir. Selon l'APCE, ce n'est pas moins d'un tiers des chefs d'entreprise actuels qui seraient dans ce cas ; ce qui représente 700 000 entreprises susceptibles d'être mises en vente. Même si ces estimations sont approximatives, et divergent selon les sources, elles donnent une idée de l'importance du phénomène.

Il est fondamental que ces transmissions se déroulent dans les meilleures conditions possibles afin de préserver le tissu économique français.

### **I 311 Maintien des emplois**

En termes d'emploi, les 700 000 entreprises concernées par une cession potentielle représentent 300 000 emplois par an. OSEO a publié une estimation du nombre d'emplois concernés selon la taille de l'entreprise. Ainsi, 175 000 emplois seraient en jeu par an pour les entreprises de moins de 10 salariés, 105 000 emplois pour les entreprises de 10 à 50 salariés et 51 000 emplois pour les autres. Actuellement, il y a 10 000 offres de cession diffusées sur le site [www.transommerce.com](http://www.transommerce.com), dont 60% emploient 1 à 2 personnes et environ 10 % qui emploient plus de 5 personnes, ce qui représente environ 18 000 emplois. L'emploi est aujourd'hui au cœur des problématiques sociétales françaises, le taux de chômage officiel est de 12,8% et progresse encore, les emplois existants doivent donc impérativement être préservés. Les entreprises, quel que soit leur effectif, doivent être cédées dans les meilleures conditions possibles pour éviter l'échec et sauver ses emplois. Assurer les passations de pouvoirs entre dirigeants revient à assurer des emplois.

### **I 312 Sauvegarde des activités et des savoir-faire**

L'enjeu ne se limite pas à maintenir les emplois mais également à préserver les savoir-faire. Tous les secteurs et tous les territoires sont concernés par la transmission, le commerce, l'industrie, le négoce... même si la problématique est plus forte pour certaines activités, l'artisanat et l'industrie notamment. Faute de retrouver un repreneur, la menace de disparition de certaines activités est réelle, entraînant avec elle la disparition des savoir-faire ! Pour citer un exemple, lors de la campagne de phoning que j'ai effectuée, j'ai été en contact avec une dirigeante d'une petite activité artisanale de couture, affaire qui marche bien et qui permet d'employer une personne. Cette gérante est en âge de retraite et cherche à vendre son affaire depuis déjà quelques années, mais aucun repreneur ne s'est manifesté. Elle a donc pris la décision de cesser son activité. Cet exemple reflète le cas de beaucoup d'autres activités

artisanales et traditionnelles. Les repreneurs ne sont pas intéressés par ce genre d'activité, mais l'ennui, c'est que ce sont les savoirs qui se perdent.

### **I 313 Préservation des territoires**

Les entreprises d'un territoire ont une formidable influence sur l'aménagement du territoire et sur la dynamique locale. Emploi, dynamique, attractivité... Les entreprises sont un formidable levier de développement d'un territoire local. Mais si l'entreprise disparaît, il y a un risque de désertification du territoire. Beaucoup de régions sont délaissées et meurent en même temps que les entreprises qui la composaient.

### **1 314 Préservation des partenaires**

Si la disparition d'une petite entreprise suite à une transmission qui a échoué entraîne une perte d'emploi et d'activité, elle n'est pas anodine pour ses partenaires. Ceux-ci qui peuvent être largement fragilisés. Le dépôt de bilan de l'entreprise peut entraîner des réactions en chaîne auprès de ses fournisseurs et de ses clients. Un manque à gagner touche les fournisseurs directs, qui automatiquement peuvent toucher les partenaires de ce fournisseur. Ainsi, peut s'enclencher une cascade d'entreprises en difficulté. C'est l'effet « boule de neige ». L'état, quand à lui, ne perçoit plus les recettes fiscales liées aux activités, le client ne retrouve plus son produit ou service.

Ainsi, l'échec d'une cession d'entreprise a des conséquences qu'il faut bien mesurer. Il ne faut pas s'arrêter aux conséquences à l'échelle de l'entreprise, mais bien avoir conscience que de multiples acteurs peuvent être impactés négativement, que le maintien des savoir-faire, des territoires, et l'emploi du pays sont en jeu.

Il est impératif d'anticiper les transmissions prévues dans les prochaines décennies et de mettre des moyens en place pour que ces transactions s'opèrent de la façon la plus saine et la plus solide possible.

D'ailleurs, la transmission est au cœur des débats politiques actuels. Le gouvernement en place semble avoir bien saisi l'enjeu des transmissions d'entreprise, et cherche à faciliter les opérations de transmission. En effet, lors des récentes Assises de l'entrepreneuriat, François Hollande, président de la république, a annoncé plusieurs mesures simplifiant la fiscalité des plus-values de cession.



## **I 32 Un enjeu de taille pour les CCI**

Dans un contexte où le changement est permanent, les CCI se doivent de rester des acteurs forts et reconnus du développement économique du territoire. Liées à un contrat de mandature défini par les élus, il est nécessaire que les chambres consulaires apportent un service efficace aux entreprises.

Les CCI, de par leurs missions de préservation des activités et de service aux entreprises, se doivent d'anticiper et d'accompagner ces opérations pour qu'elles se déroulent dans des conditions optimales et limiter le risque d'échec.

La CCI se positionne en tant qu'acteur majeur d'accompagnement et du bon déroulement des transmissions.

Il en va de la crédibilité de la Chambre de commerce, de la réussite de ses objectifs, du respect de ses engagements auprès des entreprises ressortissantes. Sa mission est en effet mandatée par l'état.

Les chambres de commerce et dans notre cas, la Chambre de commerce de Grenoble, ont ce grand défi à relever, permettre aux entreprises à céder de trouver un repreneur et de se développer avec cette nouvelle direction. En Rhône-Alpes, 23% des chefs d'entreprise ont plus de 55 ans, et le nombre d'entreprise qui sera à transmettre dans les 10 prochaines années est évalué à 100 000. Cela représente un nombre conséquent d'entreprises, d'emplois, d'activités à préserver, et un fort enjeu social. Les chambres consulaires du territoire seront obligatoirement confrontées à des vagues de cession. Ainsi, la bonne transmission de ces entreprises, et donc le maintien des emplois qu'elles offrent et des activités qu'elles exercent, des savoirs qu'elles possèdent, est un enjeu économique et social pour le territoire.

Pour donner un exemple, en Rhône-Alpes, l'industrie est un secteur majeur, qui génère de la richesse et des emplois. En 2011, les activités industrielles employaient 413 000 salariés et le chiffre d'affaire généré par l'industrie en 2012 s'est élevé à 90 Milliards d'euros. Ces activités permettent une croissance durable de la région, d'autant qu'elle entraîne une bonne part des activités de services et de commerces interentreprises. Il est donc fondamental pour la préservation du tissu économique que les savoir-faire industriels (fabrication d'équipements mécanique, métallurgie, textile, etc...) soient transmis lors des départs des chefs d'entreprise.

La CCI doit faire face aux difficultés qu'elle rencontre dans la mise en relation du cédant et du repreneur, et des moyens doivent être mis à disposition pour rapprocher l'offre et la demande, pour rendre plus fluide ce marché de la transmission. Il est fondamental que les chambres de commerce pérennisent les activités de leurs territoires.

## **II PRECONISATIONS**

Au regard de ces constats, il est plus facile d'imaginer que les chambres de commerce, qui ont pour mission de faire se rencontrer les cédants et les repreneurs avec une transaction à la clé, ont du mal à agir dans ce sens. Les services transmission font face à la réalité du marché, les affaires à vendre ne correspondent pas aux attentes des repreneurs. Or, il est primordial d'assurer la pérennité du tissu économique des TPE, dynamique de la croissance, de l'emploi, et des territoires. Dans la seconde partie de ce mémoire, nous allons tenter de proposer des solutions à mettre en place pour préparer cette vague de transmissions qui s'annonce, pour veiller à leurs bonnes conditions et donc à leur succès.

### **II 1 Sensibiliser les dirigeants d'entreprise**

#### **II 11 Une préparation et une anticipation nécessaires**

La transmission est un tournant délicat de la vie d'une entreprise, car elle relève d'un contexte très complexe. C'est un acte de gestion important, son anticipation et sa préparation sont des facteurs essentiels de sa réussite. En effet, en cas extrême d'incapacité subite du chef d'entreprise à assurer la direction, la disparition de l'entreprise est quasiment certaine. D'après une étude d'OSEO, en cas de décès ou de d'une maladie d'un dirigeant qui n'avait pas du tout anticipé sa transmission, le risque d'échec de la reprise double.

La difficulté de cette opération vient du fait qu'elle revêt plusieurs dimensions et qu'elle suscite de profondes réflexions de la part du dirigeant. "A qui vais-je transmettre? Que vais-je céder, le fonds de commerce ou les titres de société? A quel prix? .." sont tant de questions qui traversent l'esprit d'un dirigeant. A cela s'ajoute la prise en considération de divers aspects, patrimonial, social, économique, financier, culturel, psychologique. Ils s'entremêlent et rendent la transmission difficile. L'aspect psychologique n'est pas à négliger, la transmission n'est finalement pas qu'un simple acte de gestion. Le dirigeant a passé sa vie à travailler dans l'entreprise, à sacrifier sa vie personnelle, et la séparation peut être vécue comme un deuil, rendant la prise de décision de la vente difficile.

De plus, le dirigeant tient très souvent à garder secret son intention de vente et est attaché à la notion de confidentialité.

Or, d'une bonne transmission dépendent non seulement la vie future du dirigeant, mais aussi

la réussite de la reprise et donc la pérennité de l'entreprise. Le seul moyen de réaliser une transmission pérenne est de la préparer, de réaliser un plan de transmission. Divers points sont à mettre en lumière:

-préparation de la vie post-transmission: le dirigeant doit préparer sa retraite, s'assurer que tout est en règle. Il doit aussi s'imaginer sa vie, ses activités, faire des choix et des projets, des investissements pour la vie future. Le regard des autres, la reconnaissance sociale après la vente, sont des inquiétudes qui doivent être anticipées pour être affrontées.

-analyse de l'entreprise: il est nécessaire d'appréhender les différentes dimensions de l'entreprise, économiques, humaines, organisationnelles, dans le cadre d'une transmission. Diagnostiquer sa capacité financière, son environnement, ses ressources, son fonctionnement, identifier ses partenaires, permettront de faciliter voire d'optimiser sa transmission.

Le degré de dépendance de l'entreprise à son dirigeant doit également être appréhendé. Les TPE sont généralement caractérisés par un *intuitu personae* très fort. Il faut analyser la capacité de survie de l'entreprise en l'absence des compétences de son dirigeant, et éventuellement adapter l'organisation et le management. En fait, la préparation permet tout simplement de savoir si l'entreprise est repreneable et d'agir si ce n'est pas le cas.

-valorisation de l'entreprise: il est normal que le dirigeant récolte les fruits de son travail, qu'il souhaite rentabiliser ce qu'il a réalisé au cours d'une vie. La période d'anticipation permet d'optimiser la vente, de moderniser l'entreprise pour qu'elle ne devienne pas obsolète, de modifier et mettre à jour les différents contrats (baux, assurances, travail..), éventuellement les procédés...

-mise en conformité: les installations, les équipements doivent être aux normes de la législation pour faciliter la transmission.

-la recherche du repreneur: le profil recherché dépendra de la volonté du dirigeant, est-ce qu'il cherche une personne qui pérennisera l'activité, la développera? Ou est-ce qu'il cherche à récupérer un maximum d'argent? Le repreneur peut également faire partie du cercle familial ou des salariés. Trouver un repreneur adapté n'est pas simple, c'est pour cela qu'il faut s'y prendre à l'avance. De plus, il faudra anticiper les négociations, souvent rudes, puisque les deux parties ont en général un objectif différent. Le dirigeant surévalue souvent la valeur de son entreprise, et le repreneur se projette et cherche à rentabiliser son investissement, donc à

faire baisser le prix de vente.

-la préparation du repreneur: un repreneur formé qui connaît l'entreprise et le secteur d'activité a beaucoup plus de chances de réussir qu'un repreneur lambda. Ainsi, la période de préparation peut être allouée à l'intégration du repreneur dans l'entreprise et à un accompagnement par le cédant, ce qui sécurise la transmission.

### **-Le frein lié à la confidentialité**

La recherche de confidentialité est un véritable obstacle à la transmission. Le dirigeant peut avoir honte, être trop attaché à l'entreprise pour s'imaginer la quitter. Il veut préserver l'entreprise des rumeurs, éviter de susciter de la méfiance auprès de ses clients, fournisseurs ou salariés, ou redoute les réactions de son entourage. Cet aspect est particulièrement présent dans le secteur B to B. J'ai en effet remarqué pendant le stage que les cédants dépendant des secteurs du commerce et de l'artisanat tenaient moins au secret de leur cession. Le cédant doit dépasser cette volonté de garder secrète sa transmission et la communiquer pour avoir une chance de trouver un repreneur.

### **-Un accompagnement nécessaire**

Bien préparer sa transmission, c'est assurer son avenir.

Et le meilleur moyen de préparer cette transmission, c'est de s'entourer d'experts compétents qui sauront conseiller et guider. Les conseillers transmission de la CCI sont là pour aider les cédants à préparer au mieux leur transmission, en leur proposant des outils fiables et en les mettant en relation avec des experts, et ce, en gardant la confidentialité. Les transmissions qui ont fait l'objet d'un accompagnement affichent en effet des taux de réussite plus élevés.

## **II 12 L'opération de sensibilisation menée dans le cadre du stage**

Comme indiqué précédemment, la mission principale de mon stage est de sensibiliser les dirigeants d'entreprise à la transmission de leur entreprise.

L'objectif étant de faire prendre conscience aux dirigeants de l'importance de la préparation de leur transmission, de détecter des cédants potentiels et de leur proposer un accompagnement.

**-Déroulement :** L'ensemble des dirigeants d'entreprise de la « METRO », c'est-à-dire Grenoble et son agglomération, ayant plus de 60 ans ont été répertoriés dans un fichier consulaire, que j'ai utilisé comme support pour la campagne de phoning.

Lors des appels téléphoniques, il faut demander au dirigeant s'il envisage de vendre, à quelle échéance, pour quelles raisons, s'il a commencé à préparer sa transmission, s'il a des pistes de repreneurs... Les prestations d'accompagnement dispensées par la CCI sont toujours proposées au cédant, un rendez-vous pour un diagnostic de transmissibilité, une évaluation de l'entreprise, une communication de la vente et une mise en relation avec des repreneurs potentiels. Le point essentiel à aborder est la préparation de la cession, il faut donc recommander au dirigeant de préparer cette opération 1 à 3 ans avant l'échéance.

A la fin de l'appel, une plaquette d'information qui détaille les aides de la CCI, et qui comporte les coordonnées du service transmission est envoyée à l'interlocuteur afin qu'il puisse facilement nous recontacter, puis les informations sont reportées dans la base de données "CRM" afin de garder une trace du parcours du cédant.

**-Résultats :** ils sont sans appel, la sensibilisation répond à un réel besoin d'information, d'accompagnement et de confiance des dirigeants d'entreprise. J'ai pu identifier de multiples profils de dirigeant :

- Le dirigeant qui songe à la transmission de son entreprise mais qui ne sait ni comment s'y prendre, ni à qui demander conseil. Nombre d'entre eux ont été surpris d'apprendre que la CCI proposait un accompagnement en matière de transmission. Ils souhaitent vendre depuis un certain temps, mais ne savent pas à qui s'adresser. Certains attendent simplement qu'un repreneur se manifeste, d'autres ont publié des annonces auprès d'agences immobilières ou sur des sites publics non spécialisés. Malheureusement, ces interlocuteurs n'apportent pas de conseil au cédant, ne donnent pas d'informations adaptées, et peuvent renvoyer une image décredibilisant.
- le dirigeant qui attend de quitter l'entreprise pour vendre. Il ne prépare rien, fait la « politique de l'autruche » pense qu'il pourra quitter la direction et trouver un repreneur immédiatement.
- le dirigeant qui ne souhaite pas parler de son intention de vendre : ceux la sont difficiles à convaincre et accompagner, certains n'ont pas souhaité prolonger l'entretien téléphonique, ont simplement dit que ce sujet ne regardait personne et qu'ils se débrouillaient seuls.

- le dirigeant qui souhaite continuer son activité et n'envisage pas de vendre avant 5 ans : en général ils ont été réceptifs à l'information qui leur a été donnée, sensibles au fait que leur transmission devait être anticipée. Ils ont, en général abouti sur l'envoi de plaquettes d'information et ont souhaité garder le contact et faire appel au pôle transmission lors de la future vente.

Cette liste n'est pas exhaustive, chaque cas est unique et nécessite une prise en main personnalisée.

Dans la grande majorité des cas, l'opération de sensibilisation a été bien reçue et appréciée de la part des dirigeants. La campagne a débouché sur une trentaine de rendez-vous, une dizaine de diffusion d'annonces et deux évaluations par le comité d'experts.

## **II 13 Une sensibilisation indispensable**

Un peu de théorie permettra de mettre en lumière l'importance de l'opération de sensibilisation. Herbert Simon a fait des études sur le comportement humain, sur la rationalité de l'individu et notamment lors du processus de décision. Il suppose que l'individu a un comportement rationnel, mais que sa rationalité est limitée à la qualité et à la quantité des informations qu'il reçoit. Or, l'individu n'a pas accès à toutes les informations, et celles qu'il a peuvent être imparfaites et incomplètes. De plus, les décisions dépendent de sa perception propre de la réalité, qui est forcément biaisée et erronée, et elles sont affectées par la dimension psychologique. Ainsi, le comportement de l'homme est induit par l'information qu'il reçoit, il réagit aux stimuli informationnels. Il faut organiser l'information car son accès est limité l'individu doit être aidé et soutenu dans ces choix.

Si on se base sur ce postulat, les dirigeants d'entreprise n'ont pas un accès systématique à l'information sur la transmission, qui n'est pas toujours fiable, et ne la recherchent pas spontanément. De plus, la transmission revêt une dimension psychologique très forte, qui rend l'individu irrationnel, le dirigeant n'entrera pas spontanément dans un processus de transmission pourtant logique. Il faut de ce fait aider le dirigeant à prendre la décision d'anticiper la transmission de son entreprise et les soutenir dans cette démarche.

En ce sens, les campagnes de sensibilisation sont réellement indispensables et utiles, elles peuvent jouer un rôle de déclencheur et d'information auprès des cédants.

Pour conclure sur cette partie, la sensibilisation des dirigeants d'entreprises à l'anticipation et

à la communication de leur transmission est indispensable. Dans une optique de résolution de notre problématique, elle permet de limiter les dirigeants qui gardent secrète leur vente et de préparer les entreprises à une cession future et donc à de meilleurs perspectives de reprise.

## **II 2 Guider les repreneurs vers les opportunités du marché**

### **II 21 Des repreneurs à informer et à accompagner**

#### **II 211 Une mission informationnelle et de sensibilisation**

La reprise présente des avantages indéniables, on part d'une activité existante et d'acquis. Elle permet de bénéficier de la clientèle en place, de la réputation, des compétences des salariés, de l'organisation de l'entreprise. Reprendre une entreprise est également moins risqué qu'en créer ; selon OSEO, trois reprises sur quatre sont encore en activité au bout de 6 ans contre seulement deux sur trois pour une création simple.

Cependant, il y a des contraintes auxquelles on ne peut pas échapper ; l'entreprise a son activité, sa propre culture, sa façon de fonctionner, ses salarié avec leurs compétences, son secteur géographique. Trouver une entreprise existante qui corresponde aux critères désirés par le repreneur n'est pas simple. Ainsi, il faut que le repreneur soit prêt à un minimum de souplesse dans sa recherche de cible s'il veut trouver une affaire à reprendre. L'entreprise existante « parfaite », qui regroupe tous ses critères n'existe, d'une manière générale, pas.

Le repreneur doit ainsi s'ouvrir, élargir son secteur géographique, l'activité de l'entreprise. Nous sommes sur un marché, le repreneur doit cibler les offres. Et donc s'adapter un minimum.

Les conseillers CCI qui reçoivent les repreneurs ont une importante mission informationnelle, et doivent faire prendre conscience aux porteurs de projet de reprise des réalités du marché, de ses opportunités et de ses possibilités réelles. Les pousser à être plus souple, à baisser leurs exigences, en termes de mobilité géographique, de secteur d'activité, et de taille d'entreprise est primordial pour qu'ils aient une chance de trouver une cible.

Reste encore le problème de la connaissance du secteur. Il est indispensable que les repreneurs fassent preuve de plus de souplesse quant au secteur d'activité, puisque 80% d'entre eux visent 20% des entreprises appartenant au B to B, mais cela reste délicat puisque ces secteurs nécessitent de connaître le métier.

## II 212 Un accompagnement indispensable

Un repreneur qui se fait accompagner pendant son projet de reprise a indéniablement plus de chances de réussite qu'un repreneur qui agit seul. Des grands réseaux d'accompagnement comme France Active ou réseau entreprendre, même s'ils sont plus axés sur les créations indiquent que les taux de survie des entreprises accompagnées est de 80% contre 50% au niveau national. Ces chiffres illustrent bien le postulat « pour réussir sa reprise, un repreneur doit se faire accompagner de conseillers compétents ».

La Chambre de commerce, dans ce cadre, se doit de faire prendre conscience aux repreneurs des risques liés à leur projet, de les inciter à se faire accompagner et à se former, et leur donner les outils adaptés. La notion de prudence est très importante, il faut être armé et formé pour un tel projet.

L'orientation, la sensibilisation, la prise de conscience des perspectives du marché par les repreneurs doivent impérativement faire partie de leur accompagnement.

A titre d'exemple, grâce à la campagne de phoning, j'ai pris contact avec un cédant qui avait entamé une démarche de transmission depuis environ 5 ans. Il a agit et pris ses décisions seul. Ainsi, il a arrêté son activité de production, a licencié ses salariés au fur et à mesure. Il s'est concentré sur une activité de service après vente, qu'il assurait seul. Aujourd'hui, ce dirigeant a une réelle volonté de transmettre ses savoir-faire et que son entreprise soit reprise de manière pérenne. Mais il est trop tard, le dirigeant a anticipé sa transmission d'une telle façon qu'il a rendu son entreprise « non repreneable ». L'activité actuelle ne dépend que des compétences de son dirigeant, et les experts en charge de l'évaluation ont émis un avis très défavorable à la reprise de cette entreprise.

**Accompagnement par le cédant :** Comme nous l'avons dit, la connaissance du secteur est un facteur indéniable de succès. Ainsi, un accompagnement du cédant, qui connaît l'entreprise par cœur, lors de la transmission prend tout son sens. Cet accompagnement peut prendre la forme d'un tutorat, pour une durée plus ou moins longue, et permettra au repreneur de bien s'imprégner du fonctionnement de l'entreprise, de se faire connaître des partenaires de l'entreprise, que ce soit ses clients, ses fournisseurs, ses salariés.

**Le contrat de génération :** le contrat de génération, mis en place par le gouvernement récemment, pourrait être une solution au problème de la nécessaire connaissance du secteur



lors d'une reprise de TPE. Il a été présenté comme un instrument de lutte contre le chômage, ayant pour but de modifier le marché du travail français qui exclut jeunes et seniors. Ce contrat institue la transmission des savoir-faire entre le chef d'entreprise et le jeune qui est embauché. Intégré dans le cadre d'une reprise, il pourrait être un formidable outil de transmission des compétences du cédant au repreneur, après une période de travail commun, le repreneur formé est bien plus à même de réussir la reprise. C'est en pratique un outil d'anticipation de la transmission. Ainsi, à l'heure du départ en retraite de la génération baby-boom, un système de tutorat semble être une solution intéressante pour répondre au problème essentiel de la transmission des savoir-faire, en permettant un rapprochement de l'offre et de la demande.

**-Limites** : ces dispositifs, tutorat, transfert des compétences, semblent effectivement être de formidables outils d'aide à la reprise d'entreprise. Cependant, ni le repreneur potentiel, ni le chef d'entreprise, ne peuvent être « enchaînés ». En effet, aucun contrat, aucun engagement n'est certifié, et assure que la fin de la période de transmission des savoir-faire débouchera sur une cession d'entreprise du dirigeant formateur et une reprise de la personne formée.

Le contrat de génération n'est pas vraiment une nouveauté. Ce type de dispositif a déjà été testé sous d'autres formes mais n'a pas eu le succès attendu. Dans beaucoup de cas, le repreneur s'engage à reprendre l'entreprise au terme de sa formation ; mais cela relève d'un accord tacite et il n'est pas rare de voir le « repreneur » se défilier au dernier moment. Il en est de même du côté du cédant, qui au moment de vendre change d'avis et ne souhaite plus céder. Ce genre de scénario est malheureusement très fréquent et cette absence d'engagement certifié constitue un réel frein à ce genre de contrat.

## **II 22 Attirer l'attention sur la croissance externe**

On entend habituellement parler d'opérations de croissance externe par des grands groupes d'entreprises. Mais ce processus n'est pas réservé aux grandes entités, même les petites entreprises peuvent faire de la croissance externe. Toute stratégie de développement nécessite un arbitrage entre deux modèles de croissance : organique ou externe. La croissance organique est un processus plus long, qui nécessite de développer des compétences (formations) ou d'en intégrer de nouvelles. Selon le domaine d'activité, l'acquisition des savoir-faire peut s'avérer laborieuse.

La croissance externe, quant à elle, est bien plus rapide. Les compétences sont intégrées au travers de la cible, elles sont maîtrisées et opérationnelles.

## **II 221 Les repreneurs physiques et le build-out**

Comme nous l'avons constaté, pour les entreprises de plus de 10 salariés, le marché est restreint face à un nombre excessif de repreneurs potentiels, qui disposent de compétences et d'apports financiers importants. Le marché est forcément en pénurie pour ces repreneurs, étant donné que la grande majorité des entreprises à céder emploient moins de salariés.

Le « build-out », qui consiste en l'achat successif de petites entreprises, donc à des opérations de croissance externe, semble être une alternative de poids pour contrer cette inadéquation.

En France, les TPE de moins de 10 salariés représentent 94% des entreprises, il paraît donc plus logique de cibler l'une d'entre elles, et d'acheter successivement des entreprises de cette taille.

Lors de la campagne de phoning menées dans le cadre de mon stage, j'ai à plusieurs reprises été en contact avec des chefs d'entreprises de TPE qui affirmaient diriger une entreprise en bonne santé avec un fort potentiel de développement, mais qu'eux-mêmes n'avaient pas l'énergie de développer. Un nouveau repreneur amènerait un second souffle à l'entreprise, avec une vision et des compétences nouvelles, un regard critique, une prise de recul et des perspectives de développement. Le repreneur, dans son objectif de gérer une grande entreprise, aura ensuite la possibilité de poursuivre ce développement par des opérations de croissance externe. Il sera ainsi à la tête d'une PME, née de la fusion de plusieurs TPE.

En effet plutôt que les repreneurs potentiels recherchent désespérément une belle affaire de plus de 10 ou 20 salariés, avec un chiffre d'affaires élevé, pourquoi ne commenceraient-ils pas par reprendre une TPE, pour la développer, et ensuite racheter d'autres petites entreprises ? Il faudrait, pour que de telles opérations se généralisent, faire une communication spécifique auprès des repreneurs pour leur faire prendre conscience de l'inaccessibilité des reprises de grandes entreprises et des opportunités offertes par le « build-up ».

Ainsi, les conseillers transmission des CCI, lors des entretiens avec les repreneurs qui visent une « grosse » cible, se doivent de les informer de cette option. Inciter ces personnes à commencer par une cible plus petite, à la développer puis à faire éventuellement des achats successifs de petites structures, c'est là qu'il faut agir pour fluidifier le marché. Les repreneurs doivent bien intégrer que les TPE représentent un gros potentiel d'entreprises à reprendre,

mais qu'il faut s'adapter aux conditions du marché. D'autant que si le repreneur se rend plus souple dans son critère d'effectif, il aura un plus large choix de secteurs d'activité, et de localisation géographique, l'investissement financier de départ sera moins lourd, et il pourra donc jouir d'une trésorerie plus importante au début de l'activité, ce qui n'est pas à négliger. Cependant, l'obstacle de la connaissance du métier est toujours présent. Dans le cadre d'une reprise de TPE, le dirigeant est au cœur de l'entreprise et la connaissance du métier est fondamentale.

## **II 222 Les PME et la croissance externe**

Innovation permanente, marché très concurrentiel, perspectives de croissance faibles... les PME sont sans cesse en recherche d'opportunités de croissance et dépensent énormément d'énergie pour la maximiser. Or, une stratégie de croissance externe est un moyen de croître rapidement.

Elle peut s'inscrire dans le cadre de différents objectifs stratégiques :

- Une stratégie de différenciation : exclusivité de distribution, innovation des produits ou de services, marketing agressif.
- une stratégie de niche de marché : obtention de compétences par rapport à des produits adaptés à un secteur spécifique peu concurrentiel, avec peu de possibilité d'extension de volumes mais des marges importantes.
- une stratégie de diversification : recherche de relais de croissance sur un marché en déclin, étoffement de l'offre de produits ou services, répartition des risques par l'accès à d'autres marchés.
- une stratégie d'adaptation : adaptation aux évolutions du marché, recherche de synergies industrielles, commerciales et techniques, hausse de compétitivité, réduction des coûts par économie d'échelle.

Les PME, dans leur objectif de croissance perpétuelle, représentent un formidable levier pour doper la transmission des fonds de commerce. Une opération de croissance externe par le rachat d'un fonds de commerce permet à la fois pour la PME acheteuse de saisir une opportunité de croissance, et à la fois le maintien de l'activité et de l'emploi de l'entreprise cédée.

La reprise d'un fonds de commerce est une solution moins onéreuse que le rachat de parts sociales ou d'actions, qui comprennent les dettes de l'entreprise, puisque le fonds ne concerne

que l'actif de l'entreprise, c'est-à-dire la clientèle, la marque, le matériel,... Le processus juridique est, de plus, simplifié.

Selon le baromètre BODDACC, qui a publié une étude sur les cessions de fonds de commerce depuis 2008, le marché de la reprise des fonds de commerce est en expansion, et ce, notamment grâce aux acquisitions faites par des PME de 10 à 249 salariés. En 2012, sur les 48 600 cessions de fonds de commerce enregistrées, 5350 ont concerné des PME, ce qui représente une hausse de 53,7% par rapport à 2011. Les secteurs privilégiés de la reprise sont le HCR (hébergement restauration débit de boisson), et le secteur de la restauration représente plus d'une entreprise cédée sur cinq.

De plus, le BODDACC a constaté une certaine pérennité des reprises, 90% des entreprises créés en 2009 dans le cadre d'une reprise étaient toujours en activité en 2012.

Les PME représentent donc une dynamique puissante du marché de la transmission. Le regain actuel d'achats de fonds de commerce par des PME prouve bien que c'est une réelle opportunité de développement. Acquérir de nouvelles parts de marché, éliminer un concurrent, réaliser des économies d'échelle, acquérir de nouveaux savoir-faire et de nouvelles compétences, se positionner sur un nouveau secteur d'activité ou secteur géographique, sont tant d'avantages que représente la reprise d'une petite entreprise.

La Chambre de commerce de Grenoble a récemment consacré une matinée à la sensibilisation de la transmission par le biais de la croissance externe, destinée aux dirigeants de PME. Les chefs d'entreprise qui ont participé à cette matinée ont montré un fort intérêt à cette perspective, à laquelle ils n'avaient pas forcément pensé.

On comprend donc bien qu'il y a une nécessité de diffusion de cette information aux PME, que des campagnes de communication doivent être mises en place pour les inciter à racheter des petites entreprises par le biais de la croissance externe. Une bonne communication auprès des PME permettrait ainsi de dynamiser le marché de la transmission des TPE, de pérenniser et développer les activités.

Pour conclure sur ce sujet, il faut attirer l'attention des repreneurs physiques ou moraux sur les opportunités offertes par ces opérations, tout en donnant des conseils pour les optimiser. En effet, ce processus comporte des risques qui doivent être bien appréhendés pour aboutir.

## **II 3 Valoriser les secteurs porteurs et le repreneuriat auprès des jeunes**

Cette partie du rapport traite très en amont la problématique de l'inadéquation entre l'offre et la demande sur le marché de la transmission. A mon sens, il faut aller très loin dans la réflexion et avoir une vision globale de la société pour comprendre l'origine du problème, le régler en profondeur et trouver des solutions adaptées et durables. Même si cette partie peut paraître éloignée du sujet, je pense qu'elle peut apporter des pistes de réflexion pertinentes pour la transmission d'entreprise et plus largement pour la pérennité des activités.

### **II 31 Valoriser les métiers**

#### **-Une société qui privilégie les longues études**

Aujourd'hui, beaucoup de jeunes font des études longues. C'est une voie largement valorisée par l'ensemble des acteurs économiques, parents, famille, réseau social, médias, système éducatif. .. C'est bien souvent que l'on entend « tu n'as pas d'avenir professionnel si tu n'as pas ton bac ». La chasse au diplôme est inscrite dans les mœurs, c'est la clé de la réussite professionnelle. Le système éducatif français actuel conduit 80% de la jeune génération jusqu'au bac, et diffuse un savoir essentiellement académique au détriment du pratique. Les formations courtes et rapidement professionnalisantes sont fortement dévalorisées et même considérées comme un échec.

Un constat maintenant, le taux de chômage français, qui fait actuellement polémique, est très élevé. Mais celui des jeunes l'est encore plus, 26,2% des moins de 25 ans sont sans emploi ! Même en ayant fait des études supérieures, les jeunes peinent à trouver du travail. Ainsi, les jeunes d'aujourd'hui s'orientent vers des études longues qui ne présentent pas des perspectives d'emploi importantes.

#### **-Des secteurs porteurs menacés d'extinction**

D'un autre côté, de nombreuses entreprises viables et qui présentent des potentiels de développement sont menacées de fermer faute de trouver un repreneur adapté. Les secteurs de l'industrie traditionnelle, de l'artisanat, du commerce cherchent désespérément des salariés, et

donc des repreneurs lorsque la problématique de la transmission se pose. En plus de la perte d'emploi et des savoir-faire que cela entraîne, la fermeture de ces entreprises fragilise ses partenaires (effet boule de neige) et appauvrit le tissu économique et son territoire. Le problème c'est que ces activités ne sont pas assez valorisées et n'attirent pas assez de jeunes qui ne se forment pas à ces métiers.

Lors d'un échange avec un expert de la Chambre de commerce, un exemple marquant a été cité : une petite industrie de la métallurgie viable, mais qui n'arrive pas à embaucher car personne n'est assez formé ou intéressé par son métier. Le dirigeant est très inquiet pour l'avenir de son entreprise et la perte des savoir-faire qu'il détient. En effet, sa transmission a toutes les chances de finir en liquidation.

Quand on regarde sur pôle emploi les offres qui sont à pourvoir, beaucoup relèvent des métiers artisanaux et industriels. Combien de boulangeries, charcuteries, merceries sont mises en vente et ferment faute de trouver un repreneur ? 63% des sociétés artisanales ne trouvent pas de repreneur après le départ à la retraite du dirigeant. Toutes ces activités, tous les dirigeants de ces entreprises regorgent de savoir-faire et de compétences, mais le départ en retraite du patron les menace de disparition.

### **-Orienter les jeunes vers les opportunités du marché**

Il y a des mentalités à changer. Il faut aller chercher les perspectives de développement là où il y en a, revaloriser les métiers traditionnels et inciter les jeunes à s'orienter dans ces filières. Plusieurs actions vont dans ce sens.

C'est un changement profond du système qu'il faut effectuer. Continuer ces sensibilisations, montrer les métiers qui existent et qui présentent des perspectives dès le plus jeune âge pour que les activités perdurent. Mettre en place des dispositifs de sensibilisation dans les écoles, campagnes de communication sur ces métiers, montrer que ce sont de « beaux métiers ». Il faut pousser des vocations de repreneurs auprès des jeunes, par la valorisation de ces métiers en voie d'extinction.

Certaines opérations de ce type vont dans ce sens.

Le « plan d'action pour le commerce et les commerçants » récemment présenté par le gouvernement, prévoit un levier pour favoriser la transmission des commerces. De nombreux commerçants rencontrent en effet des difficultés à recruter et à trouver des repreneurs. Le pacte prévoit d'attirer les jeunes vers le secteur commercial grâce à des opérations de

sensibilisation et de communication. Il prévoit des formules de pré-orientation et d'évaluations préalables des jeunes pour éviter les échecs.

Le pacte de l'artisanat a une vocation et prévoit des dispositifs similaires pour rendre attractif le secteur artisanal, « première entreprise de France ». La Chambre des Métiers et de l'Artisanat de l'Isère réalise tous les ans depuis 2002 l'opération « Bravo les Artisans », qui permet à des collégiens de découvrir les métiers artisanaux. La rencontre avec des artisans passionnés et soucieux de transmettre leurs savoir-faire permet de donner aux collégiens une vision concrète du monde professionnel dans des secteurs présentant un réel potentiel d'employabilité. Cette expérience valorise les savoir-faire artisanaux auprès des jeunes, mais aussi de leur entourage.

Les CCI organisent régulièrement des nuits de l'orientation, qui convient parents et enfants à l'initiation des métiers des secteurs porteurs.

Ainsi, le gouvernement cherche actuellement des solutions rapides pour contrer la hausse du chômage. Miser sur l'adéquation entre les jeunes et la reprise des métiers en voie d'extinction faute de successeurs semble une piste intéressante. Certes, enclencher un processus de valorisation de ces métiers, et faire en sorte que les jeunes s'orientent dans ces voies et reprennent les activités est long et difficile, mais pourrait permettre de créer des emplois, et de sauvegarder les savoir-faire et les activités. La collectivité commence à prendre conscience de cet enjeu et entame des actions dans ce sens. L'effort doit être maintenu, même si l'objectif est difficile à réaliser. C'est en effet d'un changement de culture qu'il s'agit.

## **II 32 Valoriser l'entrepreneuriat et le repreneuriat**

Les jeunes présentent des atouts nombreux à la création ou à la reprise d'entreprise. Ils n'ont pas encore de charges familiales, n'ont pas d'emprunt personnel à rembourser, ont du temps pour préparer leur projet, ont un esprit vif et innovant, et ont des capacités pour assimiler de nouvelles compétences. Mais selon une étude de l'APCE, l'intention entrepreneuriale est fortement impactée par la connaissance ou l'expérience de la création d'entreprise. Ainsi, l'idée de reprise d'une entreprise ne vient pas spontanément à l'esprit d'une personne non initiée. En ce sens, les jeunes doivent être sensibilisés à cette notion, et ce, dès l'école. Expliquer les opportunités offertes par la création et la reprise d'entreprise, présenter les avantages liés à la reprise (clientèle, activité, matériel en place,...), orienter les jeunes vers les secteurs qui offrent des perspectives de développement, pourraient être des pistes de résolution de notre problématique.

Lors des récentes Assises de l'entrepreneuriat, le thème de l'entrepreneuriat à l'école a été largement abordé. Le gouvernement souhaite en effet l'introduire dans le système éducatif. Il s'agirait de faire « aimer » l'entrepreneuriat par la dispense d'un cours « esprit d'initiative et d'innovation ». Largement critiqué par les professeurs, qui souhaitent « revenir aux fondamentaux », ce dispositif serait pourtant une formidable façon d'inciter les jeunes à créer et reprendre des entreprises. Doublé d'une valorisation des métiers porteurs, les activités menacées de disparition faute d'être transmises auraient une chance de pérenniser.

Les Assises de l'Entrepreneuriat ont également débouché sur la création d'un dispositif entrepreneur-étudiant, qui permet aux étudiants qui sortent de leurs études de créer ou reprendre une entreprise tout en conservant leur statut d'étudiant. Ayant la possibilité de profiter des avantages du statut d'étudiant, les jeunes ont plus de facilités à monter des projets de reprise ou de création.

Le programme *Thiel Fellows* sort quelque peu de ce cadre mais est fort intéressant. Peter THIEL, le fondateur de Paypal, finance et accompagne chaque année des porteurs de projet âgés de moins de 20 ans qui souhaitent créer leur entreprise. Mais à une seule condition, qu'ils arrêtent leurs études. Ce programme a vocation à démontrer qu'il n'est pas nécessaire de faire de longues études pour se lancer, et surtout, que les jeunes ont leur place dans l'entrepreneuriat.

### **II 33 Le problème du financement**

Le financement constitue un obstacle majeur à la reprise d'entreprise par un jeune. Par nature, ils ne sont pas ou sont depuis peu dans la vie active, et n'ont pas ou peu d'apport financier à investir. Les parents et l'entourage du jeune ne peuvent pas forcément soutenir financièrement le projet. De plus, une reprise d'entreprise, même si elle comporte des avantages, représente un investissement de départ plus important qu'une création pure.

Ainsi, pour que notre démarche d'orientation fonctionne, elle doit être suivie d'un effort en termes de financement. Divers dispositifs financiers sont déjà mis en place pour soutenir les jeunes entrepreneurs, concours, prêts d'honneur, aides sociales...mais d'autres fonds doivent être débloqués et dédiés à la reprise par les jeunes.

Faciliter l'accès au crédit bancaire pour la reprise d'entreprise par un jeune, offrir des garanties élevées, développer des prêts d'honneur réservés aux jeunes, sont des actions à renforcer.



## **II 4 Harmoniser les acteurs**

De multiples acteurs interviennent sur le marché de la transmission ; ils fonctionnent et travaillent différemment et ne mettent pas systématiquement en commun leurs informations. Il n'existe ainsi pas d'outil partagé répertoriant l'ensemble des offres de vente et de reprise au niveau national, ce qui constitue un frein à leur mise en relation.

### **II 41 Un marché à organiser**

#### **II 411 Une régulation du marché**

Il n'y a pas de cadre institutionnel qui gère le marché de la transmission. Ainsi, des intervenants de toute sorte et de toute pratique peuvent diffuser des informations et des offres de cession ou de reprise. De ce fait, les informations divulguées ne sont ni certifiées ni garanties. Cet éclatement de l'information inspire de la méfiance aux cédants, qui plus est sont souvent réticents à l'idée de communiquer sur leur transmission par souci de confidentialité, ainsi qu'aux repreneurs qui ne sont pas sûrs des informations qui leur sont données. A titre d'exemple, lors de plusieurs appels téléphoniques, le dirigeant a confié s'être adressé à des intervenants « spécialistes » en transmission pour diffuser une annonce de cession. Or, il s'est avéré que ces agents n'étaient pas réellement sérieux, ils ont simplement demandé une commission et n'ont jamais donné suite au cédant. De ce fait, ces cédants se sont montrés frileux à l'idée de rediffuser une annonce, même par le biais d'un acteur sérieux qu'est la CCI, qui qualifie les repreneurs, diagnostique les entreprises à vendre, et respecte l'anonymat du cédant. Ainsi, ce marché atomisé n'inspire confiance ni aux cédants ni aux repreneurs et empêche une lisibilité du marché. L'offre en cession ou en reprise est très disparate et peu lisible, l'ensemble des acteurs crée un environnement déstructuré et hétérogène, qui rend difficile la rencontre entre l'offre et la demande. Instituer un cadre permettrait de garantir les informations, d'inspirer confiance aux personnes concernées par la transmission, et donc de fluidifier le marché. Hamid BOUCHIKHI, professeur en management et en entrepreneuriat à l'ESSEC dénonce ce manque de cadre et d'harmonie. Il constate que les cédants sont dans un état de méfiance. Il propose « l'institution d'un cadre institutionnel susceptible de leur inspirer confiance et par conséquent de faciliter leur entrée sur le marché et la conclusion de transactions entre acteurs n'appartenant pas aux mêmes

réseaux sociaux ». Ainsi, une solution pour fluidifier ce marché et faciliter les transactions serait de le rendre plus transparent en le cadrant.

Il faut que les acteurs de la transmission se partagent les enjeux de la transmission et de la reprise et envisagent collectivement des mesures à prendre.

## **II 412 Une bourse d'opportunité nationale**

Chaque intervenant gère ses propres annonces de cession et de reprise, diversifiant ainsi l'information. Or, pour que l'offre et la demande se rencontrent, il semble judicieux que les informations qui les concernent soient rassemblées dans une bourse d'opportunité commune. Créer une plateforme, qui certifierait les informations, rassemblerait toutes les offres de cession et de reprise à l'échelle nationale, permettrait une meilleure transparence du marché, et de plus, offrirait une plus grande garantie d'anonymat au cédant. En effet, plus il y a d'offres, plus il est difficile de détecter l'entreprise à vendre.

Plusieurs organismes, comme OSEO, gèrent des bourses qui rassemblent la plupart des annonceurs connus au niveau national. Les CCI, le Fusacq, des sites régionaux (repndreenrhonealpes.com par exemple), le site national des CMA, des agences immobilières...sont autant d'organismes qui adhèrent à cette bourse. Cela permet une meilleure visibilité du marché, mais qui demeure imparfaite et incomplète.

## **II 42 Des pratiques au sein des CCI à fédérer**

Au sein des CCI, le fonctionnement de base est commun, mais de nombreuses pratiques divergent et constituent des freins à la fluidité du marché de la transmission. Le fait que la CCI de Paris rassemble les différentes bourses utilisées par les CCI de France révèle qu'elles ne travaillent pas de façon commune.

A la Chambre de commerce de Grenoble, le pôle transmission accueille à la fois cédants et repreneurs. Ainsi, le conseiller transmission peut avoir une vision globale et peut conseiller en fonction des réalités du marché. La base de données *transentreprise* lui permet de mettre en relation un profil d'entreprise à vendre et un profil de repreneur potentiel qui correspond. Cette gestion qui met donc en lien l'offre de cession et l'offre de reprise paraît logique, dans un objectif de rencontre. Ainsi, lors de l'entretien pré-diagnostic avec le repreneur, le

conseiller peut l'orienter dans sa recherche et lui proposer des entreprises réellement en vente sur le marché.

Cependant, certaines CCI organisent leur service transmission en séparant le côté cession du côté repreneur. Un conseiller est dédié à l'accompagnement des cédants et à la communication de la vente, et un conseiller s'occupe d'accompagner les repreneurs. Cette distinction ne permet pas au conseiller d'avoir une vision globale du marché, d'être au courant de ses évolutions, et met en péril la mise en relation de ces personnes. Ainsi, sur le site *transcommerce*, 10 000 annonces de cessions sont recensées alors que seulement 500 repreneurs sont enregistrés. Cela vient du fait que le site *transentreprise* est utilisé comme outil de diffusion d'annonce, et non comme une aide à la mise en relation.

Il faut harmoniser les fonctionnements, l'outil n'est pas actuellement pas utilisé dans son ensemble par certaines CCI, qui communiquent uniquement sur les cessions et ne recensent pas les repreneurs. C'est un frein indiscutable à la mise en relation, puisque pour que celle-ci se passe, il faut certes des entreprises à vendre, mais aussi des personnes susceptibles de les acheter !

La commission des élus régionaux des différentes CCI a pour but de fédérer les pratiques. Lors des réunions, certains collaborateurs incitent à mettre fin à ces disparités de pratiques et à collaborer, à utiliser un outil commun de mise en relation. Des décisions sont prises en ce sens, de plus en plus de chambres ont intégré *transentreprise*. Cependant, certaines chambres persistent à faire bande à part, font preuve de résistance au changement et n'alignent pas leur pratiques. La qualité des échanges entre les Chambres de commerce est primordiale. Elles doivent continuer à collaborer et poursuivre un objectif commun. La prise de conscience de l'importance du déploiement d'outils communs pour optimiser la qualité des services dédiés aux petites entreprises est en effet primordiale pour favoriser la réussite des opérations de transmission.

## CONCLUSION

La phase de transmission d'une entreprise est une étape très importante et très difficile. C'est un processus complexe et risqué, qui peut conduire à la fermeture de l'entreprise, avec les conséquences qui s'ensuivent : hausse du chômage, fragilisation des partenaires, appauvrissement des tissus économiques, perte des savoir-faire et des compétences. L'annonce d'un nombre important d'arrivées d'entreprises sur le marché de la transmission ces prochaines années place ce thème sous les feux des projecteurs, et les CCI sont particulièrement concernées par ces enjeux. Notre problématique était de trouver des solutions pour aider les CCI à mettre en relation cédants et repreneurs. Information, sensibilisation, orientation, initiation, accompagnement, valorisation des secteurs porteurs, harmonisation des pratiques d'accompagnement, sont les meilleurs moyens dont elles disposent pour agir sur ce marché complexe. Il faut inciter les cédants à communiquer leur cession, ce qui passe par une politique de sensibilisation offensive mais aussi par une mise à disposition d'outils fiables. Parallèlement, les repreneurs, et plus largement la jeune génération, doivent être informés et guidés vers les opportunités que présente le marché de la transmission. Pour que l'offre et la demande se rencontrent, il faut un minimum de compatibilité. L'offre restant statique, les actuels et futurs repreneurs n'ont d'autre choix que de s'adapter aux réalités du terrain. D'autre part, une meilleure visibilité des offres de cession et des demandes de reprise doit être recherchée, afin que les conseillers transmission aient accès à l'ensemble des informations du marché.

## **APPORTS ET PERSPECTIVES DU STAGE**

Le stage au sein du pôle transmission de la CCI de Grenoble a été une formidable source d'apprentissage et d'ouverture d'esprit. J'ai été sensibilisée à un sujet que je ne connaissais que très peu, et qui s'est révélé fort intéressant. On m'a tout de suite donné de l'autonomie et des responsabilités, tout en me transmettant les conseils et les informations dont j'avais besoin, ce qui m'a permis d'évoluer rapidement. Au départ, la mission du stage consistait à sensibiliser des dirigeants potentiels par phoning. Lors des rendez-vous avec des cédants et des repreneurs, j'étais simplement observatrice. J'ai petit à petit appris les aspects de la transmission d'entreprise, les outils utilisés par les conseillers transmission, les méthodes de conduite d'entretien... Aujourd'hui, on me laisse mener seule des entretiens avec des cédants, ce qui est à la fois très gratifiant et épanouissant. C'est un réel plaisir pour moi d'accompagner ces personnes et de les suivre. Je diffuse des annonces de cession sur *transentreprise*, et j'essaie de trouver des repreneurs qui correspondent à l'entreprise. Il faut avouer que la tâche n'est pas simple, la problématique présentée dans ce rapport se présente au quotidien dans le cadre de mon stage.

J'ai eu la chance d'assister et de participer à un comité de valorisation. Il a été très intéressant de voir la façon dont ces experts, dotés de compétences différents mais complémentaires, échangent pour émettre une évaluation commune. J'ai pu appréhender l'importance d'un avis collégial, objectif, et complet dans la valorisation d'une entreprise.

Même si aujourd'hui je ne peux pas prétendre être une experte en transmission d'entreprise, j'ai acquis des connaissances à la fois théoriques et de terrain sur ce sujet, qui m'a passionné. Pour la suite de mon stage, je vais poursuivre des missions de sensibilisation et d'accompagnement. Campagne de phoning, réponses aux demandes d'information, entretiens de transmissibilité, pré-diagnostic, diffusion d'annonces, établissement des dossiers pour les comités de valorisation, organisation des comités,... les tâches seront riches et variées. J'ai également des dossiers d'évaluation en cours, que je vais traiter avec un expert. Je ne pourrais malheureusement pas présenter ces dossiers au prochain comité, qui est prévu en septembre. Ce stage s'est révélé réellement passionnant, chaque cas est unique, et a son propre intérêt. Cependant, je reste très axée sur le côté accompagnement du cédant, et je regrette de ne pas développer le côté reprise. Je souhaite me former à cet aspect et acquérir les compétences requises pour l'accompagnement des repreneurs.

## GLOSSAIRE

**APCE** : Agence pour la Création d'Entreprise. Association loi 1901, elle a pour vocation d'intervenir dans le processus de création des entreprises.

**BODACC** : Bulletin officiel des annonces civiles et commerciales.

**Build-out** : Opération qui consiste au rachat successif d'entreprises.

**Cession** : Acte de vente de l'entreprise.

**CCI** : Chambres de Commerce et D'industrie, également appelées chambres consulaires. Les CCI sont des établissements publics d'Etat mis en place par la loi de 1898. Elles sont organisées en réseau, avec des antennes au niveau local, régional, et national. Leur mission est de développer, pérenniser, et représenter les intérêts des entreprises de leur zone géographique.

**CCIG** : Chambre de Commerce et d'Industrie de Grenoble. Elle est territorialement compétente pour le sud de l'Isère ce qui représente 28 000 entreprises.

**CMA** : Chambres des Métiers et de l'artisanat. Chambres consulaires, elles ont pour mission de représenter, d'accompagner, et d'assurer un service public auprès des entreprises relevant des activités artisanales.

**Croissance externe** : opération qui consiste en l'acquisition d'entreprises concurrentes ou complémentaires.

**Fusacq** : éditeur de sites et de services internet destiné à l'ensemble des acteurs de la transmission des entreprises.

**OSEO** : Organisme public de service aux entreprises, qui a pour mission de financer l'innovation, de garantir les prêts bancaires et des investisseurs, et de financer les partenariats.

**Transmission** : Opération qui consiste au transfert des pouvoirs, compétences, de l'exploitation dans son ensemble de l'entreprise.

## BIBLIOGRAPHIE

### Presse spécialisée :

« Entrepreneurs », Les Echos, 12 juin 2013

« La transmission d'entreprise, ce qui bloque en France », Les Echos, 25 février 2012

« L'entrepreneuriat et les jeunes », Bref Rhône-Alpes, 5 juin

« Bravo les artisans ! Des collégiens reporters testent des métiers d'avenir », Les Affiches de Grenoble et du Dauphiné

« Le marché de la cession-reprise d'entreprises. Analyse de l'efficacité des bourses d'opportunités », Françoise Bastié et Sylvie Cieply, Revue d'économie industrielle, 2007

« Pas de crise pour les ventes de fonds de commerce », Patricia Salentey, L'entreprise, mai 2013

Eco réseau

Acteurs de l'économie Rhône-Alpes, L'Express, juin 2013

Challenges

L'entreprise

Paroles d'experts, n°63, 2<sup>ème</sup> trimestre 2013

### Rapports :

-« Ventes et cessions de fonds de commerce », Baromètre BODACC, 2012

-« Guide transmission 2012 », *Transcommerce*

-« Plan d'action pour le commerce et les commerçants », Communiqué de presse- Sylvia PINEL, ministre de l'artisanat, du commerce et du tourisme, juin 2013

-« Le développement de l'esprit d'entreprendre dans le système éducatif français », APCE, décembre 2011

-« La transmission des petites et moyennes entreprises », OSEO-Bdpme, 2005

### Ouvrages :

-*Reprendre une entreprise, pourquoi, comment ?*, Gilles VINET – Edition expert comptable média

-*Guide pratique pour reprendre une entreprise*, Jean Marc TARIANT – Editions d'organisation

**Sites internet :**

[www.apce.com](http://www.apce.com)  
[www.fusacq.com](http://www.fusacq.com)  
[www.oec-paris.fr](http://www.oec-paris.fr)  
[www.xerfi.fr](http://www.xerfi.fr)  
<http://caribou.nexen.net>  
[www.cession-entreprise.com](http://www.cession-entreprise.com)  
<http://rei.revues.org>  
[www.transmission-entreprise-magazine.fr](http://www.transmission-entreprise-magazine.fr)  
[www.lesechosdelafranchise.com](http://www.lesechosdelafranchise.com)  
[www.reprendre-bretagne.fr](http://www.reprendre-bretagne.fr)  
[www.economie.gouv.fr](http://www.economie.gouv.fr)  
[www.observatoire.bpce.fr](http://www.observatoire.bpce.fr)  
[www.transentreprise.com](http://www.transentreprise.com)  
[www.rhone-alpes.cci.fr](http://www.rhone-alpes.cci.fr)  
[www.service-public.gouv.fr](http://www.service-public.gouv.fr)  
[www.entrepreneuriat.auf.org](http://www.entrepreneuriat.auf.org)  
[www.gouvernement.fr](http://www.gouvernement.fr)  
[www.cra.asso.fr](http://www.cra.asso.fr)  
<http://portail-des-pme.fr>  
[www.challenges.fr](http://www.challenges.fr)  
[www.cession-commerce.com](http://www.cession-commerce.com)  
<http://www.cci.fr>  
[www.oseo.fr](http://www.oseo.fr)  
[www.e-orientations.com](http://www.e-orientations.com)  
[www.crm-rhonealpes.fr](http://www.crm-rhonealpes.fr)  
[www.netpme.fr](http://www.netpme.fr)  
[www.lentreprise.com](http://www.lentreprise.com)  
<http://lentreprise.lexpress.fr>  
[www.reprisedentreprise.com](http://www.reprisedentreprise.com)  
[www.cra.asso.fr](http://www.cra.asso.fr)

**Autres :**

- Conférence « comment préparer la transmission de son entreprise » – CCI de Grenoble, juin 2013
- Conférence « Les opportunités offertes par la croissance externe »- CCI de Grenoble, juin 2013
- Cours de management des organisations – Thème la décision – Emmanuel Abord de Chatillon, année scolaire 2012-2013



## **ANNEXES**

Plaquette transmission

Statistiques sur l'âge des dirigeants d'entreprise de la METRO

Questionnaire de la campagne de sensibilisation 2013-06-27

Plaquette comité d'évaluation



Plaquette reprise

Liste intégrale de sites d'annonce sur la reprise d'entreprise

## Plaquette transmission



**Vous êtes chef d'entreprise, commerçant, prestataire de services et vous vous posez des questions sur la vente de votre entreprise.**

VOS QUESTIONS	NOS REPONSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mon entreprise est-elle transmissible en l'état ?</li> <li>• Est-elle à tout moment transmissible ?</li> <li>• Est-elle facilement transmissible ?</li> </ul>	<p>Un entretien « pré diagnostic » réalisé par un conseiller-transmission afin de définir un plan d'action pour la transmission de votre entreprise.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combien vaut mon entreprise ?</li> <li>• Dois-je vendre mon fonds de commerce ou ma société ?</li> </ul>	<p>Un avis de valeur réalisé par un Comité d'évaluation composé de professionnels (experts-comptables, avocats, notaires, banquiers, agents immobiliers) donne un avis de valeur et des préconisations après analyse de votre activité.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que dois-je préparer ?</li> <li>• Comment présenter mon entreprise à la vente ?</li> </ul>	<p>Des éléments à fournir pour l'analyse du dossier.</p> <p>Un dossier de présentation, Ce dossier situe votre entreprise dans son environnement économique et financier en vue d'intéresser un repreneur.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment faire connaître mon intention de vendre ?</li> </ul>	<p>Une annonce diffusée sur le site portail <a href="http://www.transentreprise.com">www.transentreprise.com</a> qui relie 2 sites dédiés : <a href="http://www.transpme.fr">www.transpme.fr</a> pour l'industrie et les services aux entreprises, <a href="http://www.transcommerce.com">www.transcommerce.com</a> pour le commerce et les services aux particuliers. Ce dispositif est géré par les CCI, en lien direct avec le site <a href="http://www.grenoble.cci.fr">www.grenoble.cci.fr</a>  </p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Où puis-je trouver des repreneurs ?</li> </ul>	<p>Une base de données <a href="http://www.transentreprise.com">www.transentreprise.com</a> où les repreneurs s'identifient pour faciliter la mise en relation avec les cédants par le biais de la CCI en charge de l'annonce.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les repreneurs potentiels sont-ils des acheteurs ?</li> </ul>	<p>Une analyse de projet, une validation et une qualification des repreneurs réalisées par un conseiller-transmission afin d'assurer les demandes de mise en relation.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aidez-vous les repreneurs ?</li> </ul>	<p>Des prestations d'accompagnement et de formation à la reprise sont proposées aux repreneurs : « <i>Se former pour entreprendre</i> » ou « <i>Réussir sa reprise</i> »</p>

En partenariat avec :



**Prenez contact avec votre CCI :**

France Revol 04 76 28 29 10  
[france.revol@grenoble.cci.fr](mailto:france.revol@grenoble.cci.fr)  
 Patrick Smyl 04 76 28 27 81

## Statistiques sur l'âge des dirigeants d'entreprise de la METRO

Stats age du dirigeant METRO : Ets moins de 50 salariés (sièges, sièges et principaux, secondaires)

	Moins de 55 ans		55 à 59 ans		60 à 64 ans		65 à 69 ans		70 ans et plus		Somme Ets	Somme Salariés
	Nbre ets	Nbre salariés	Nbre ets	Nbre salariés	Nbre ets	Nbre salariés	Nbre ets	Nbre salariés	Nbre ets	Nbre salariés		
CLAIX	190	478	43	228	22	55	6	9	4	1	265	771
CORENC	63	65	24	15	12	19	13	20	9	2	121	121
DOMENE	177	449	26	160	21	167	16	122	4	16	244	914
ECHIROLLES	614	2124	100	534	51	297	28	159	25	83	818	3197
EYBENS	249	861	74	278	22	118	9	20	12	93	366	1370
FONTAINE	411	1369	34	66	46	244	24	88	27	275	542	2042
FONTANIL CORNILLON	72	396	17	111	8	92	3	32	4	5	104	636
GIERES	152	536	35	108	17	77	9	14	2	38	215	773
GRENOBLE	4264	9317	673	1843	417	1072	225	652	151	498	5730	13382
LA TRONCHE	160	309	25	62	21	11	9	12	9	17	224	411
LE GUA	25	17	3	9							28	26
LE PONT DE CLAIX	188	602	16	107	20	81	4	26	2	1	230	817
MEYLAN	486	1843	122	421	87	396	42	140	36	33	773	2833
MIRIBEL LANCHATRE	14	23									14	23
MURIANETTE	12	13	2	4							14	17
NOYAREY	58	208	11	45	3	9	1	1	1	0	74	263
POISAT	44	144	7	16	3	8	5	8	1	10	60	186
SAINTE MARTIN LE VINOUX	104	236	38	77	19	65	8	54	3	0	172	432
SAINT PAUL DE VARGES	27	12	5	7	1	1	2	0			35	20
SASSENAGE	204	690	43	253	21	116	12	159	11	63	291	1281
SEYSSINET PARISET	317	1158	50	265	35	97	13	39	4	65	419	1624
SEYSSINS	178	487	39	113	27	155	14	90	9	63	267	908
ST EGREVE	277	1069	38	184	26	106	22	117	14	71	377	1547
ST MARTIN D'HERES	561	1898	93	311	53	218	13	15	14	49	734	2491
VARGES ALLIERES ET RISSSET	115	263	18	48	13	50	3	38	1	0	150	399
VENON	8	5	1	0	1	1					10	6
VEUREY VOROIZE	67	425	15	112	4	23	12	8	1	0	99	568

## **QUESTIONNAIRE- Campagne de sensibilisation 2013**

*Ce contact s'inscrit dans le cadre d'une opération de sensibilisation, menée auprès des dirigeants d'entreprise de plus de 60 ans. La CCI propose des prestations d'accompagnement auprès des personnes qui souhaitent éventuellement céder leur entreprise.*

### **1) Etes-vous actuellement dans une démarche de transmission ?**

SI NON **question 2**

SI OUI **Avez-vous déjà une idée d'un repreneur ?**

⇒ quelqu'un de votre famille, un salarié, une autre entreprise, un tiers, autre.

### **2) A quelle échéance pensez-vous réaliser ce projet ?**

⇒ Ne sait pas, - 6 mois, 6-12 mois, 1 / 2 ans, 2 / 3 ans, 3 / 4 ans, 5 / 6 ans, + 6 ans.

### **3) Pour quelles raisons envisagez-vous de vendre ?**

Pour prendre votre retraite, faire face à certains tracas actuels de l'entreprise, donner un second souffle à l'entreprise et lui permettre de se développer, faire autre chose (changer d'activité, créer ou reprendre une autre entreprise, redevenir salarié).

### **4) Avez-vous déjà commencé à préparer votre transmission ?**

SI NON Pourquoi ?

⇒ ne sait pas, trop tôt, retraite, autre

*Préciser que la durée moyenne d'une opération de cession est de 6 à 12 mois. C'est pourquoi il est recommandé à tous les dirigeants de préparer cette opération 3 à 5 ans avant l'échéance pour une PME/PMI et 1 à 3 ans pour un commerce.*

**5) A votre avis, quelles sont les principales difficultés liées à la transmission ?**

Ne pas trouver le bon repreneur qui va pérenniser votre entreprise, maintenir votre niveau de revenu, évaluer la valeur de votre entreprise, ne pas savoir où trouver les repreneurs d'entreprise, trouver les bons interlocuteurs pour vous renseigner, vous informer, vous conseiller, les questions d'ordre juridique et légal, aucune difficulté.

*Proposer les prestations offertes par la CCI :*

- valoriser l'entreprise lors d'un comité d'experts qui évalue de façon neutre et professionnelle.
- diffuser une annonce anonyme de cession sur le site [www.transentreprise](http://www.transentreprise.com), qui permettra la mise en relation avec des repreneurs potentiels.
- 

*Proposer l'envoi d'une plaquette information, et un rendez-vous avec un conseiller transmission.*

**6) Souhaitez-vous rencontrer un conseiller de la CCI lors d'un RDV ?**

SI OUI : prendre le RDV et le noter dans le calendrier.

SI NON **Souhaitez-vous que l'on vous rappelle dans quelques mois ?**

**7) Est-ce que je peux vous aider sur autre sujet ? (difficultés financières, conflits, financement, aides diverses...)**

## Plaquette comité d'évaluation



### **Comité d'évaluation**

#### **Fonctionnement du comité Entreprises et Fonds de commerce**

**Objectif :** optimiser la transmission des entreprises en offrant au cédant un avis de valeur de son entreprise ou de son fonds de commerce

**Art. 1 :** Le comité est composé des professionnels suivants : agents immobiliers, avocats, expert-comptable, notaires, banquiers.

**Art. 2 :** Devient membre, toute personne représentant les partenaires du service « Transmission » et agréé par la CCI, et lui permettant de participer aux comités d'évaluation (8 à 10 par an).

**Art. 2 :** Chaque membre accepte les engagements imposés par une charte de déontologie (ci-jointe).

**Art. 3 :** Lors d'un comité, la CCI présente l'entreprise à céder : un membre de la commission doit instruire le dossier, soit sur la base du volontariat, soit sur décision du responsable du service « Transmission ».

**Ce porteur a les obligations suivantes :**

- Visiter l'entreprise,
- Préparer un dossier complet sur l'entreprise (situation géographique, comptable, environnementale, économique, les perspectives...) selon le modèle « Avis de valeur » procuré par la CCI,
- Présenter le dossier à la commission où chaque membre apporte son expertise,
- Un avis de valeur est donné à l'unanimité des membres,
- Restituer à l'entreprise, en présence d'un conseiller CCI, la décision rendue par le comité,
- Diffuser, si le cédant le souhaite, une annonce de cession sur la base d'annonces Ccible.

**Art. 4 :** chaque instruction de dossier par l'un des membres du comité fait l'objet d'une rémunération de la part de la CCI.

## Plaquette reprise



Mon projet est-il en adéquation avec ce que je suis ?

- Pour vous aider, la CCI vous propose plusieurs prestations :
  - ✚ Réunion d'information « **10 clés pour entreprendre** »
  - ✚ Stage « **Se former pour entreprendre** » : formation pour l'acquisition des fondamentaux (analyse du projet)
  - ✚ Stage « **Réussir sa reprise** » : formation spécifique (analyse des tableaux comptables)

Quelle cible rechercher ?

- **B to C** : commerces, services à la personne, pas de porte, droits au bail, sur [www.transcommerce.com](http://www.transcommerce.com)
- **B to B** : industries, services aux entreprises, rachat de parts sociales, sur [www.transpme.fr](http://www.transpme.fr)

Quelles démarches de recherche mettre en place ?

- **Veille d'informations** : sites internet ([www.transcommerce.com](http://www.transcommerce.com) et [www.transpme.fr](http://www.transpme.fr), [www.oseo.fr](http://www.oseo.fr), [www.grenoble.cci.fr](http://www.grenoble.cci.fr), etc), presse spécialisée, revues...
- **Réseaux** : professionnel, familial, amical, réseaux sociaux (facebook et twitter).
- **Cabinets de transmission** : Lyon, Annecy, Paris...
- **Démarche active à partir d'un projet formalisé** : cibler une entreprise particulière.

Comment me faire connaître ?

- M'inscrire dans la base de repreneurs et diffuser une annonce anonyme dans l'« **ESPACE REPRENEURS** » sur les sites [www.transcommerce.com](http://www.transcommerce.com) et [www.transpme.fr](http://www.transpme.fr)

Comment prendre contact avec le cédant ?

- Faire une demande de contact accompagnée d'un CV ou d'un projet professionnel de reprise auprès du conseiller CCI.
- La demande de contact est validée et qualifiée par le conseiller CCI.
- Le conseiller CCI informe le cédant de la demande de contact du repreneur.
- Le cédant prend la décision du contact.

Comment me faire accompagner pour mon projet de reprise ?

- ✚ La CCI propose un accompagnement (entretien diagnostic, formations) pour construire votre projet de reprise : avis sur l'affaire à reprendre, élaboration du dossier prévisionnel, aides envisageables, relais auprès des banques.

En partenariat avec :



Prenez contact avec votre CCI :

France Revol : 04 76 28 29 10  
[france.revol@grenoble.cci.fr](mailto:france.revol@grenoble.cci.fr)  
Patrick Smyl : 04 76 28 27 81  
[patrick.smyl@grenoble.cci.fr](mailto:patrick.smyl@grenoble.cci.fr)

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE GRENOBLE  
1 place André-Maisaux - BP 297 - 38016 Grenoble Cedex 1 - France  
Tél. : +33 (0)4 76 28 28 28 - Fax : +33 (0)4 76 28 27 27  
[contactinfo.cci@grenoble.cci.fr](mailto:contactinfo.cci@grenoble.cci.fr) - [www.grenoble.cci.fr](http://www.grenoble.cci.fr)

**Liste intégrale des sites d'annonce sur la reprise d'entreprise – Le portail national de la reprise d'entreprise.**

<u>Site</u>	<u>Annonces</u>
BNOA (Ass Perm. Chbres de Métiers...	4761
Cession PME	105106
Fusacq	1650
Michel Simond	14357
OSEO - Bourse Nationale Transmissi...	46211
Place des Commerces	30000
Reprendre en Bretagne	3151
Transcommerce	10134
Transmission.cci.fr	6066
Vente Fonds de Commerce	1700
Achatpme.com	10267
Act Contact	1469
C. Cible - Les CCI de Rhône-Alpes	1872
Cession commerce	2954
Cession entreprise	258
Chaîne Demain	455
CRA	519
Go between In Provence	160
Opportunet.net	440
Passer le relais	476
Pic international	6077
Reprendre-en-rhonealpes.fr	2062
Reprendre.midipyrenees.fr	1934
Transmission Entreprise	3700
Accedirect	2500
Achatcommerce	2100
Ad Res Conseil	54
APCE	61
APEC	10111
Artisan Comtois	320
Batiportail	199
Business acquisition	77
CNASEA	2053
CRM Rhône-Alpes	906
Entreprises en ligne	61
Eurallia	59
PMI Contact	466
3vconseil	56
Action Reprise	50
Alliances et affaires	50
Bce-associes.com	6
CCI de l'Oise	94
Chambre de métiers - Basse-Norman...	299



Chambre de métiers - Eure	62
Chambre de métiers d'Alsace	103
CMA 94	40
Hoceane	121
Lyon entreprises	22
Métiers d'Art & Artisanat	3
Stevimmac	31
Chambre de métiers - Meuse	40
Services Entreprises	72

**Autorisation de diffusion :**

Je, soussignée Laure BOUVIER, **AUTORISE** la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS.

Je certifie que :

- mon mémoire est exempté d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.