LES CARNETS DE

BPCE L'Observatoire

ÉTUDES DES COMPORTEMENTS FINANCIERS

LA CESSION-TRANSMISSION DES PME ET DES TPE

PME-ETI
UN BILAN QUINQUENNAL

TPE
UNE NOUVELLE APPROCHE

MAI 2017

GROUPE BPCE
Coopératifs, banquiers et assureurs autrement.

AVANT-PROPOS

Cette quatrième édition des Carnets représente une nouvelle étape dans les travaux de BPCE L'Observatoire sur la cession-transmission des entreprises.

Aujourd'hui, ces travaux ont acquis une large crédibilité et font référence, comme en attestent les auditions auxquelles ils ont conduit (mission Dombre-Coste, Médiation du crédit et Observatoire du financement des entreprises, mission sénatoriale sur la cession-transmission des entreprises) ainsi que la centaine de présentations auprès de publics avertis dont ils ont fait l'objet à l'échelle nationale ou régionale au cours des cinq dernières années.

Avec la mise à jour des travaux sur l'année 2014 et une analyse rétrospective sur cinq ans, la première partie de ces Carnets poursuit l'approfondissement de l'expertise développée dans les précédentes publications, notamment en ce qui concerne les thématiques de la transmission familiale et du vieillissement.

Néanmoins, une analyse circonscrite aux seules PME et ETI limitait, au moins quantitativement, la portée de cette démarche en laissant de côté la plus grande part des entreprises. L'investissement engagé ces dernières années a cependant permis des progrès méthodologiques qui rendent possible aujourd'hui un premier dénombrement des opérations pour les TPE avec salariés. La deuxième partie des Carnets traitera précisément de cette extension et substituera peut-être aux estimations approximatives qui circulaient jusque-là à propos des TPE une mesure établie sur des bases claires et objectives.

La logique économique des micro-entreprises s'éloignant de celle de l'entreprise classique pour renvoyer davantage au statut professionnel de l'entrepreneur, BPCE L'Observatoire couvre aujourd'hui l'essentiel des opérations ayant un effet significatif sur l'emploi.

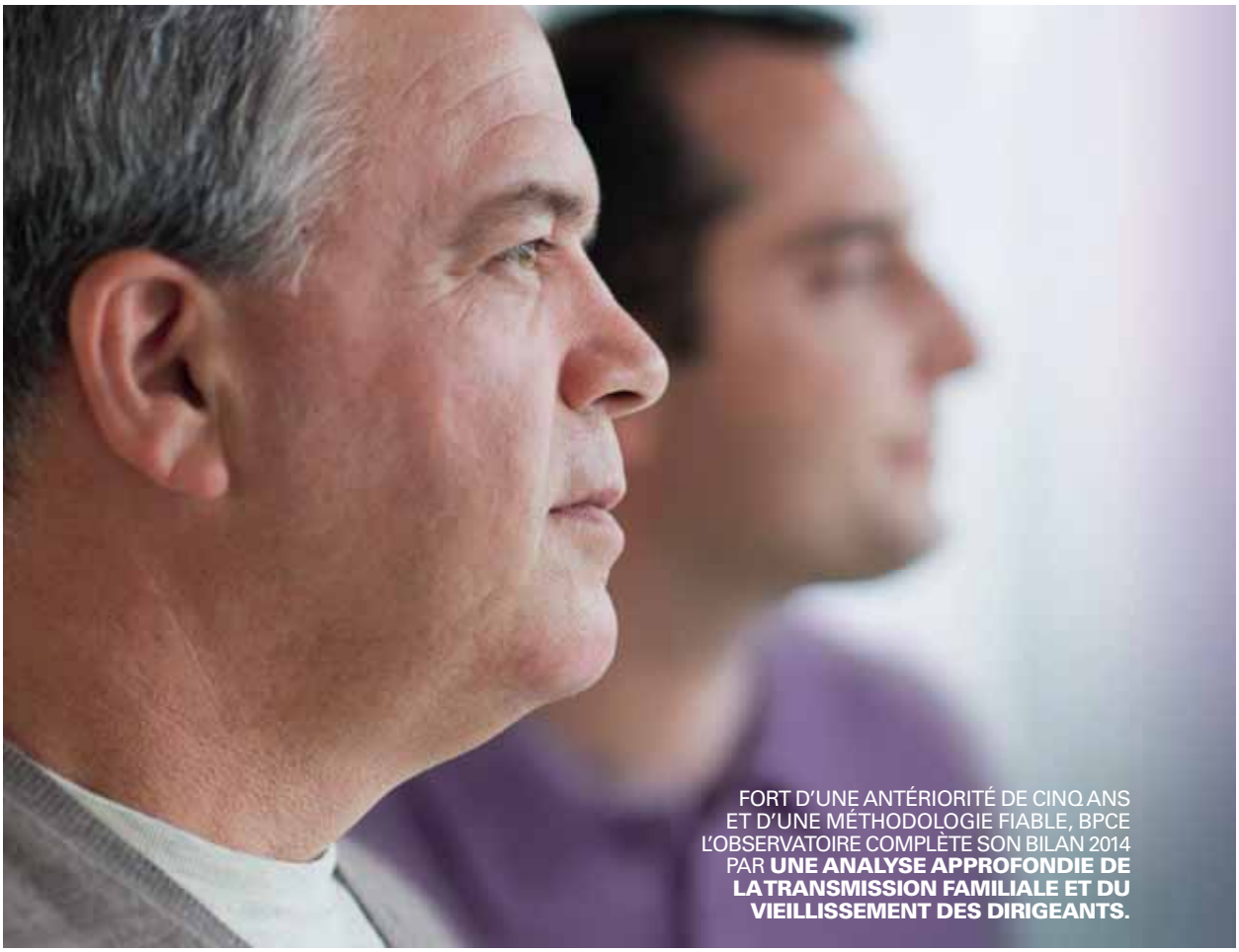
La synthèse qui figure en fin de document remet en perspective toutes ces opérations et leur impact économique, distinguant ainsi deux univers distincts de la cession-transmission qu'il est trompeur de fondre dans une même approche et plus encore d'associer à la seule variable de l'âge.

Les auteurs

ALAIN TOURDJMAN
Directeur des Études économiques et de la Prospective, Groupe BPCE.

THOMAS LE DRET
Responsable d'études au sein de la direction des Études économiques et de la Prospective, Groupe BPCE.

Le Groupe BPCE, deuxième groupe bancaire en France, est profondément ancré dans les territoires. Ses 108 000 collaborateurs sont au service de 31,2 millions de clients dont 9 millions de sociétaires. Les entreprises du groupe exercent leur métier de banquier et d'assureur au plus près des besoins de leurs clients. Avec les 15 Banques Populaires, les 17 Caisses d'Epargne, Natixis, le Crédit Foncier, la Banque Palatine…, le Groupe BPCE propose à ses clients une offre complète de produits et de services : solutions d'épargne, de placement, de trésorerie, de financement, d'assurance, d'investissement. Fidèle à son statut coopératif, le groupe les accompagne dans leurs projets et construit avec eux une relation dans la durée, contribuant ainsi à 20 % du financement de l'économie française.



FORT D'UNE ANTÉRIORITÉ DE CINQ ANS ET D'UNE MÉTHODOLOGIE FIABLE, BPCE L'OBSERVATOIRE COMPLÈTE SON BILAN 2014 PAR **UNE ANALYSE APPROFONDIE DE LA TRANSMISSION FAMILIALE ET DU VIEILLISSEMENT DES DIRIGEANTS.**

CESSION-TRANSMISSION DES PME : UN BILAN QUINQUENNAL 1.

Comme chaque année, une mise à jour des données sur la cession-transmission des PME a été opérée dans le cadre des travaux de BPCE L'Observatoire. Cependant, s'appuyant désormais sur une antériorité de cinq ans et sur une méthodologie qui a peu varié et a prouvé sa fiabilité au cours du temps, cette démarche autorise un premier bilan quinquennal. Celui-ci permet de mettre en évidence, d'une part, des éléments de diagnostic stables et récurrents et, d'autre part, des évolutions de nature soit tendancielle, soit conjoncturelle. Ce bilan est complété par deux analyses approfondies sur des sujets d'actualité importants pour l'action collective : la transmission familiale et le vieillissement des dirigeants. Le premier est très controversé actuellement et nous nous efforcerons d'en proposer un diagnostic chiffré et étayé. Le second est faussement consensuel car trop souvent traité globalement malgré des disparités sectorielles, voire géographiques, considérables. Nous tenterons d'y apporter davantage de précision pour éclairer les enjeux.

1. 1,2 MILLION D'EMPLOIS CONCERNÉS CHAQUE ANNÉE

1.1 Une méthodologie fiable

La méthodologie originale adoptée dans ces travaux[1] conduit à établir un véritable dénombrement des opérations et non une estimation sur un critère comme l'âge, dont nos travaux antérieurs ont montré à quel point il peut se révéler trompeur et inadapté. Comme chaque année, deux catégories d'opérations sont retenues et différenciées : celles pour lesquelles l'information disponible montre avec certitude qu'une cession a eu lieu et celles pour lesquelles la probabilité d'occurrence est élevée sans être certaine (la répartition est le plus souvent inconnue).

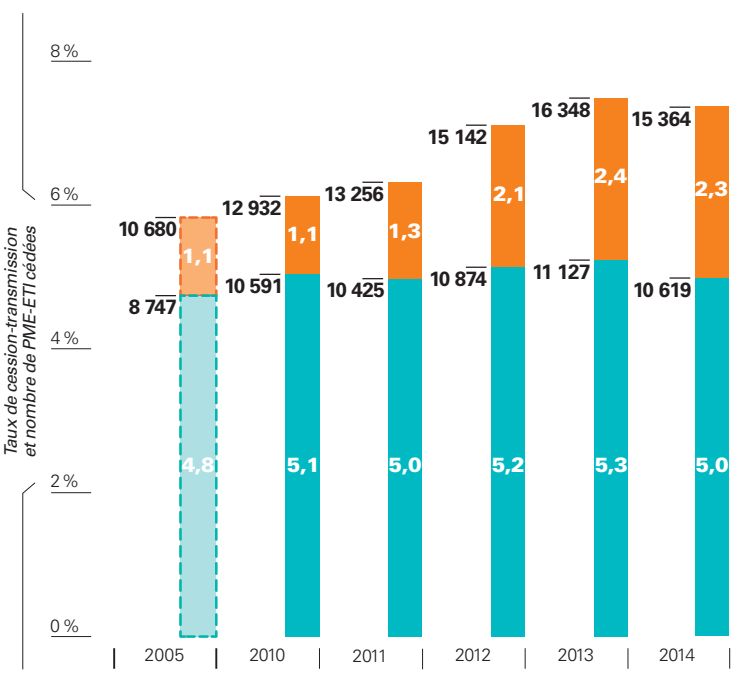
Pour ces deux catégories, l'indicateur est en recul en 2014 : les opérations certaines du « premier niveau » ont diminué de près de 5 % tandis que le nombre total de cessions est passé de 16 348 en 2013 à 15 364 en 2014, soit une baisse de 6 %. La comparaison des années disponibles montre que le changement d'ordre de grandeur entre 2011 et 2012 relevait bien d'une amélioration substantielle de la qualité des bases utilisées[2] et que les années 2012 à 2014, au-delà des évolutions conjoncturelles, fournissent une première référence moyenne, en régime de croisière, du nombre de cessions-transmissions de PME et ETI en France : 15 600 opérations par an, représentant environ 13,5 % de la valeur ajoutée de ces entités et 1,2 million d'emplois, dont 450 000 pour les seules PME.

[1] *Cf.* méthodologie détaillée sur www.observatoire.bpce.fr

[2] Cette amélioration de la qualité des bases n'a pas eu d'impact sur le « premier niveau » et explique pour l'essentiel que le « deuxième niveau » d'opérations ait été porté de 1,2 % à 2,3 % des PME et ETI. En revanche, les opérations du premier niveau sont plus stables (autour de 5,1 % des PME et ETI) et représentatives des variations conjoncturelles, à la hausse en 2013 et à la baisse en 2014.

15 364

Le nombre total de cessions en 2014, soit une baisse de 6 % par rapport à 2013.



Évolution des niveaux de la cession-transmission depuis 2005

Source : données Experian pH, calculs et analyses BPCE.

● Premier niveau : taux de PME ayant connu de façon certaine une cession-transmission
● Deuxième niveau : taux de PME ayant connu de façon très probable une cession-transmission

1.2 Les effets de la réglementation

Même si ce diagnostic devra être confirmé au cours des années à venir, les variations autour de cette moyenne apparaissent peu sensibles à la conjoncture économique et davantage déterminées par l'actualité réglementaire. Ainsi, le point haut de 2013 s'explique largement par l'anticipation, finalement infondée, de mesures plus drastiques en matière de fiscalité de la transmission, notamment familiale. Le bond spécifique de ces opérations et leur répartition par âge très atypique en 2013 sont très significatifs d'un bouleversement de leur calendrier habituel. De même, le reflux de 2014 est largement imputable, selon de nombreux spécialistes de terrain, aux effets de la loi Hamon, qui rompt avec le principe de confidentialité auquel les cédants potentiels sont très attachés. En effet, par la contrainte de l'information préalable du personnel, cette loi constitue un obstacle supplémentaire à la cession, qui plus est à un moment critique du dénouement de l'opération, au plus tard deux mois avant la date de conclusion du contrat de vente. Elle est de nature à dissuader les dirigeants d'entreprise de se lancer dans une démarche qu'ils jugent le plus souvent délicate, coûteuse en temps et en énergie et finalement problématique au plan humain puisqu'elle suppose de couper le lien avec ce qui a été longtemps le cœur de leur vie sociale.

Les cessions-transmissions et les principaux événements des PME et ETI par taille d'entreprise en 2014

TYPE D'ÉVÉNEMENT	10-19 salariés	20-49 salariés	50-99 salariés	100-249 salariés	250 salariés et plus	Total	Taux
Disparition non judiciaire	1 386	477	127	61	32	2 083	1,0 %
Disparition judiciaire	2 377	924	160	72	22	3 555	1,7 %
Cessations (1)	**3 763**	**1 401**	**287**	**133**	**54**	**5 638**	**2,7 %**
Taux de variation entre 2013 et 2014	*- 7,8 %*	*- 4,3 %*	*- 4,3 %*	*- 2,9 %*	*8,0 %*	*- 6,5 %*	-
Cession (Infolégale et Corpfin)	3 134	1 807	573	439	390	6 343	3,0 %
Cession de holding (Insee et Corpfin)	81	54	32	12	30	210	0,1 %
Changement d'actionnaire principal du holding	167	120	58	62	62	468	0,2 %
Changement d'actionnaire principal	999	764	323	310	246	2 642	1,2 %
Transmission intrafamiliale avérée	209	217	69	44	7	546	0,3 %
Changement de dirigeant-actionnaire avéré	159	163	49	30	9	410	0,2 %
Sous total : cessions	***4 749***	***3 125***	***1 104***	***897***	***744***	***10 619***	***5,0 %***
Taux de variation entre 2013 et 2014	*- 1,9 %*	*- 5,4 %*	*- 7,6 %*	*- 7,5 %*	*- 7,6 %*	*- 4,5 %*	-
Changement de dirigeant intrafamilial	1 470	608	128	66	20	2 293	1,1 %
Changement de dirigeant actionnaire	1 794	529	85	38	6	2 452	1,2 %
Cessions - Transmissions (2)	**8 013**	**4 262**	**1 317**	**1 001**	**771**	**15 364**	**7,3 %**
Taux de variation entre 2013 et 2014	*- 3,6 %*	*- 7,8 %*	*- 8,7 %*	*- 9,3 %*	*- 10,3 %*	*- 6,0 %*	-
Autre changement de gouvernance (3)	**4 968**	**3 476**	**1 432**	**1 140**	**842**	**11 859**	**5,6 %**
Aucun événement de cession ou de disparition (4)	**108 106**	**48 689**	**11 693**	**6 992**	**3 306**	**178 786**	**84,5 %**
Ensemble des PME-ETI (1)+(2)+(3)+(4)	**124 851**	**57 828**	**14 730**	**9 266**	**4 972**	**211 647**	**100 %**
Taux de cession (1er niveau)	*3,8 %*	*5,4 %*	*7,5 %*	*9,7 %*	*15,0 %*	*5,0 %*	-
Taux de cession-transmission (2e niveau)	*6,4 %*	*7,4 %*	*8,9 %*	*10,8 %*	*15,5 %*	*7,3 %*	-

Source : données Experian pH, calculs et analyses BPCE.

1.3 La taille : un critère déterminant

Par ailleurs, au-delà des évolutions conjoncturelles, les données du « premier niveau » sur cinq ans et les données totales sur la période 2012 à 2014 montrent que le taux de cession des petites entités (10 à 19 salariés) a tendance à croître, même s'il reste très significativement inférieur à celui des entreprises de plus de 20 salariés et surtout de plus de 50 salariés. De même, les cessions en fin d'activité professionnelle des dirigeants progressent plus sensiblement que la moyenne sur la période : les opérations après 55 ans sont devenues majoritaires en 2014 et celles effectuées à partir de 60 ans ont gagné deux points de pourcentage depuis 2012 et représentent désormais le tiers des opérations. Pour ces deux catégories d'entreprises dont la cession est plus problématique, il s'agit plutôt d'une bonne nouvelle, même si les taux de cession y demeurent insuffisants : à peine 12 % des PME et ETI dont les dirigeants ont 66 ans et plus sont cédées chaque année.

Ce bilan quinquennal confirme des conclusions antérieures qui mettaient à mal certaines idées reçues. En particulier, la mise en perspective sur cinq ans des taux de cession par âge des différentes tailles d'entreprises continue à montrer que leur probabilité de cession dépend davantage de leur effectif que de l'âge de leur dirigeant. Ainsi, le pourcentage annuel d'entités cédées est toujours supérieur parmi les sociétés de 50 à 249 salariés (y compris quand le dirigeant a moins de 55 ans) à celui enregistré parmi les structures de 10 à 19 salariés (y compris quand le dirigeant a plus de 65 ans). Nos travaux antérieurs ont montré que cet écart s'explique largement par une probabilité de cession plus forte parmi les entreprises organisées en groupe, cette dernière caractéristique étant elle-même étroitement corrélée à la taille. Néanmoins, si l'on effectue cette comparaison sur les seules entreprises indépendantes, le critère d'âge est certes plus marqué mais la taille reste déterminante : à chaque âge, la hiérarchie des taux de cession reproduit celle des effectifs. Une autre idée reçue très répandue consiste à assimiler cession des PME et absorption par une grande entreprise. Les statistiques disponibles sur la moitié des cessions montrent que les grandes entreprises captent explicitement 1 à 2 % des entités de moins de 100 salariés et environ 5 % au-delà. Il reste que pour les structures de plus de 100 salariés, plus de 40 % des repreneurs sont des holdings ou des repreneurs multiples, souvent représentatifs de groupes. Même si ces structures sont susceptibles de représenter de grandes entreprises, il faut néanmoins garder à l'esprit que les groupes détenant une filiale de type PME ou ETI ont *in fine* pour principale entité productive une PME dans 80 % des cas et une ETI dans 10 % des cas. La cession-transmission des PME et ETI a certes des effets de concentration sur le tissu productif mais ne remet en cause en aucune manière l'existence et le potentiel de décision des entités de taille moyenne ou intermédiaire qui le composent.

2. LA TRANSMISSION FAMILIALE, VICE OU VERTU ?

2.1 Trois conditions contraignantes

Une note du Conseil d'analyse économique (CAE) publiée en 2015[3] recommandait *de facto* de remettre en cause les dispositions fiscales favorisant les cessions intrafamiliales. Les auteurs motivent cette proposition par les conclusions de plusieurs études montrant notamment que les PME reprises au sein de la famille seraient moins efficaces et plus risquées que les autres reprises. Cette mise en cause se comprend d'autant mieux que la transmission familiale, longtemps sous-estimée en France, représente en moyenne 17 % des cessions de PME et ETI et environ un quart des opérations après 60 ans.

Dans la pratique, il est très difficile de réconcilier les positions du CAE avec l'observation de la réalité française. D'une part, l'existence d'un biais en faveur de la reprise intrafamiliale induit par la fiscalité ne correspond pas au modèle majeur de transmission familiale en France. En effet, même en présence d'enfants au sein des entreprises où ce modèle est privilégié, la moitié de leurs dirigeants craignent de ne pas trouver de repreneur familial. Dans la plupart des cas, ce type de reprise reste soumis à une triple condition :

[3] « Faire prospérer les PME », Les notes du Conseil d'analyse économique, n° 25, octobre 2015.

l'équité (la répartition du patrimoine ne doit pas léser les autres héritiers), l'appétence (la direction d'une PME ne confère pas une forte reconnaissance sociale dans une société française dominée par les « grands corps ») mais aussi la compétence (acquise en interne ou par une formation). Les disparités sectorielles en la matière sont d'ailleurs révélatrices : la transmission familiale est beaucoup plus fréquente quand la maîtrise de l'activité peut être acquise par l'expérience ou une formation courte (construction, agroalimentaire, industrie, commerce et transports) et plus rare quand elle suppose une forte spécialisation (restauration, information et communication, services spécialisés…).

2.2 Une efficacité validée

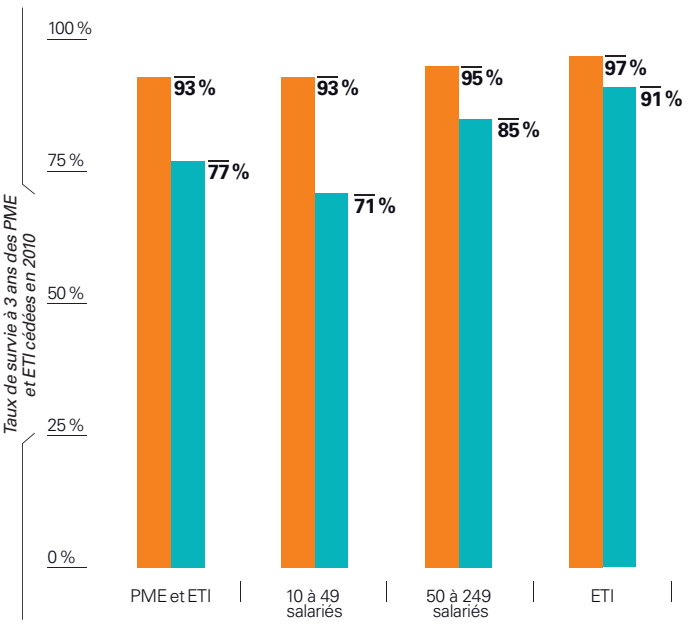
Dans un contexte où le nombre de PME manufacturières a baissé de 25 % entre 2003 et 2014[4] sans que les services aux entreprises aient partout compensé ce recul, la pratique plus généralisée de la transmission familiale dans l'industrie, notamment pour les entités de 20 à 249 salariés, est particulièrement bienvenue. Elle l'est d'autant plus qu'elle est plus répandue dans les territoires où les alternatives de reprise mais aussi les perspectives d'implantations nouvelles sont restreintes. Les départements peu urbanisés mais disposant d'une base industrielle ancienne sont particulièrement concernés, à l'instar de la Haute-Savoie et du Jura. De façon plus générale, cette pratique est clairement un instrument de maintien de l'emploi et de l'activité dans des territoires périphériques des grandes métropoles comme les Ardennes, la Meuse et les Vosges, l'Yonne et la Nièvre, l'Eure, l'Eure-et-Loir et le Loir-et-Cher, le Gers et les Hautes-Pyrénées, le Tarn, l'Aveyron, la Lozère et le Cantal.

Enfin, malgré ces vertus de préservation de l'industrie et de contribution à l'équilibre territorial dans le pays, la transmission familiale n'est-elle pas inefficace, comme l'affirment certaines études ? Les travaux de BPCE L'Observatoire sur ce sujet ont porté sur quelque 157 000 PME et ETI[5]. Sur cet ensemble d'entreprises actives, 6 264[6] ont été cédées en 2010 : cela suppose que sont bien prises en compte les seules cessions n'ayant pas entraîné une fusion-absorption ; il est en effet impossible d'observer le destin ultérieur d'entreprises ayant disparu lors de la cession. En distinguant parmi celles-ci les 1 217 transmissions familiales des autres types d'opérations (5 047), il est possible de vérifier si l'entreprise existe encore début 2014, soit *a minima* trois années révolues après la cession. Le calcul du taux de survie à trois ans pour ces deux catégories montre que, pour chaque catégorie de taille (*cf.* graphique), le taux de survie est toujours supérieur dans le cas des transmissions familiales. De la même façon, il est possible d'associer un taux de croissance des effectifs sur trois ans à chacune des entités concernées. Si les cessions ordinaires affichent plus fréquemment une croissance forte (dans 10 % des cas contre 9 % pour les reprises intrafamiliales), elles sont surtout beaucoup plus souvent en contraction (38 % contre 28 %) et leur progression est moins régulière (47 % en croissance modérée ou en stabilité contre 63 % pour une cession au sein de la famille). Le diagnostic est donc sans ambiguïté : la transmission familiale est aujourd'hui à la fois utile et efficace pour l'économie nationale.

[4] « PME et ETI, repenser la croissance », BPCE L'Observatoire, juin 2016.

[5] Il s'agit ici des entreprises identifiées comme des PME et ETI en 2011, dont on peut déterminer si elles ont été cédées ou non en 2010, et dont on peut suivre l'évolution jusqu'en 2014 au minimum.

[6] Le chiffrage utilisé ici porte donc sur environ la moitié des opérations de cession de 2010 (12 932 au total) car le nombre total d'entités analysées est inférieur d'environ un quart au nombre de PME-ETI sur lequel est calculé le nombre total de cessions et car les cessions par fusion sont écartées *de facto*.



Le taux de survie est toujours supérieur dans le cas des transmissions familiales

Source : données Experian pH, calculs et analyses BPCE.

● Transmissions familiales ● Cessions non familiales

[7] Industries agroalimentaires.
[8] Hôtellerie-café-restauration.
[9] *Cf.* carte des taux de cession et des transmissions familiales sur www.observatoire.bpce.fr.

3. L'ENJEU DU VIEILLISSEMENT

3.1 Un frein à la croissance

La tendance au vieillissement des dirigeants de PME et ETI semble s'accélérer : de 14,6 % en 2005, la proportion des 60 ans et plus est passée à 17,2 % en 2010 et à 21,1 % en 2014. Plus préoccupant encore, la part des 66 ans et plus, après avoir progressé de 0,6 point de pourcentage entre 2005 et 2010, a gagné 2,5 points les quatre années suivantes pour atteindre 8,6 %. Comme le montrent les précédentes éditions des Carnets de BPCE L'Observatoire, cette évolution tient pour l'essentiel à un écart toujours important et cumulatif entre les intentions de cession des dirigeants âgés et le nombre d'opérations finalement réalisées. Dès lors, faute de reprise, le comportement le plus fréquent des chefs d'entreprise est de rester à la barre : la probabilité de disparition ou d'atrophie (pour devenir une TPE) de ces entreprises est plutôt inférieure à la moyenne. L'enjeu pour le parc de PME (les ETI sont moins concernées par les difficultés de cession) est donc moins une recrudescence des fermetures à court terme qu'un engorgement du marché par excès d'offre à moyen terme qui ne permettrait finalement plus au vieillissement de jouer le rôle de variable d'ajustement qui est le sien aujourd'hui. Dans le même temps, les comportements de désendettement et de limitation de l'investissement qui sont caractéristiques des dirigeants âgés ou en préparation de cession se généralisent à un nombre croissant d'entreprises. Cette tendance risque de réduire le potentiel de croissance total du tissu de PME, appauvrissant *in fine* à la fois les dirigeants et l'économie nationale.

Cependant, ce risque ne se manifeste pas avec la même intensité selon les territoires et les secteurs. Ces derniers se répartissent pour l'essentiel en trois groupes. Les deux premiers ont un taux de cession élevé parmi les dirigeants âgés, qui permet d'endiguer la tendance au vieillissement dans le cas du commerce de détail, des IAA[7] et de l'information et de la communication, mais qui se révèle très insuffisant pour y faire face pour les activités immobilières, le commerce de gros et l'industrie manufacturière, dont 11,6 % des dirigeants ont 66 ans et plus. La troisième catégorie affiche des taux de cession faibles, n'ayant certes pas conduit à un vieillissement généralisé mais présentant des situations contrastées. Pour la santé et l'action sociale ou les autres services, l'avancée en âge commence à être problématique alors que pour l'HCR[8] et les activités techniques, administratives et spécialisées, le risque relève davantage du moyen terme… tandis qu'il semble totalement maîtrisé pour la construction, où un fort taux de disparition semble réguler une démographie finalement équilibrée.

3.2 Des territoires en déséquilibre

Au plan territorial[9], les disparités sont également très marquées. La situation est plus préoccupante pour une vingtaine de départements qui cumulent une part de dirigeants de 66 ans et plus supérieure à 10 % et un taux de cession au-delà de 55 ans inférieur à la moyenne, conduisant *de facto* à accentuer, dans les années à venir, un vieillissement déjà très avancé. C'est le cas tout particulièrement de la Corse et des collectivités ultramarines, notamment la Haute-Corse, la Guadeloupe, la Martinique et la Guyane, où les données disponibles présentent une situation alarmante. Toutefois, de nombreux territoires métropolitains sont également en déséquilibre : l'Alsace et la Moselle, l'Oise, la Marne, l'Indre, la Creuse, l'Ariège mais aussi les Alpes-Maritimes, les Bouches-du-Rhône ou Paris ont des taux de cession en fin d'activité professionnelle très insuffisants pour ralentir l'avancement en âge des dirigeants de PME.

À l'opposé, de nombreux départements, notamment sur la façade ouest, disposent de taux de cession après 55 ans assez élevés pour éviter un vieillissement accentué des chefs d'entreprise : l'Ille-et-Vilaine, le Finistère, la Mayenne, la Sarthe, la Loire-Atlantique, le Maine-et-Loire, la Gironde… On retrouve aussi dans cette catégorie certains territoires phares de la transmission familiale comme le Jura, le Loir-et-Cher ou l'Aveyron. Néanmoins, un taux de cession élevé en fin d'activité professionnelle ne préjuge pas nécessairement d'une situation démographique plus équilibrée : dans plusieurs départements, dont la Meuse, les Ardennes, le Gers, les Hautes-Pyrénées ou le Puy-de-Dôme, la vive dynamique des opérations n'est pas encore de nature à faire baisser la pression de l'âge avec environ 10 % de dirigeants ayant atteint ou dépassé 66 ans.

LA CESSION-TRANSMISSION DES PME A DÉJÀ FAIT L'OBJET DE PRÉCÉDENTES ÉTUDES DE BPCE. **AUJOURD'HUI, SUFFISAMMENT DE DONNÉES ONT ÉTÉ RÉUNIES POUR ÉTENDRE CETTE ANALYSE AUX TPE.**

CESSION-TRANSMISSION DES TPE : UNE NOUVELLE APPROCHE 2.

Les travaux sur la cession-transmission des entreprises publiés dans le cadre de BPCE L'Observatoire avaient jusque-là été limités aux seules PME et ETI. En effet, au-delà de 10 salariés, les bases de données sont suffisamment riches et précises pour procéder à un dénombrement et à une analyse de qualité du phénomène. Néanmoins, après plusieurs tentatives d'application de cette démarche aux entreprises de taille inférieure menées ces trois dernières années, il a été possible de mobiliser les sources adéquates et d'établir une méthodologie satisfaisante pour les TPE, à tout le moins pour une partie d'entre elles. Les développements ci-après rendent compte de cette approche nouvelle non seulement sous l'angle statistique mais également sous l'angle comportemental *via* une enquête quantitative menée auprès de dirigeants de TPE. Même si la couverture des entreprises n'est pas encore exhaustive, BPCE L'Observatoire propose désormais une analyse cohérente et sans équivalent de la cession-transmission des entreprises en France.

1. PÉRIMÈTRE STATISTIQUE ET MÉTHODOLOGIE D'ANALYSE

1.1 Périmètre des entreprises

L'Insee recense environ 3,8 millions d'entreprises de moins de 10 salariés dans le secteur privé marchand, non agricole et non financier en 2014[1]. Elles se répartissent en quatre catégories : 1 million d'artisans-commerçants, 800 000 professions libérales, 300 000 autres personnes physiques et 1,7 million de sociétés commerciales. Cependant, la qualité de l'information contenue dans les bases de données est insuffisante pour étendre aux entreprises individuelles, aux professions libérales et aux autoentrepreneurs la démarche d'analyse de la cession-transmission appliquée jusque-là aux seules PME et ETI. La mesure des opérations de cession-transmission qui sera développée ci-après se limite donc à 1,7 million d'entreprises établies sous forme de sociétés commerciales.

Certes, les annonces légales permettent d'identifier 14 580 cessions parmi les artisans-commerçants de moins de 10 salariés, ce qui correspond à un taux de cession de 1,4 % du million d'entreprises d'artisans-commerçants identifiées par l'Insee. Toutefois, le manque d'informations dans les bases de données, tant sur l'exhaustivité de ce dénombrement que sur les caractéristiques de ces entreprises (âge du dirigeant, secteur d'activité, emplois concernés…), ne permet pas de développer une analyse aussi approfondie que pour les sociétés commerciales de moins de 10 salariés, auxquelles l'analyse qui suit sera exclusivement consacrée et qui seront appelées TPE. Il s'agit dès lors d'une approche *a minima* des cessions-transmissions de TPE en France.

1.2 Une mesure *a minima* des cessions de TPE…

Élargir les travaux sur les PME et ETI menés par BPCE L'Observatoire depuis 2011 au champ des sociétés commerciales de moins de 10 salariés permet d'établir un diagnostic presque complet sur la cession-transmission des entreprises de 0 à 5 000 salariés. Afin de pouvoir comparer les comportements des TPE en matière de cession avec ceux des PME et des ETI, les méthodes de dénombrement sont équivalentes : pour chaque entreprise identifiée par un numéro Siren unique, il est évalué si une opération de cession a eu lieu au cours de l'année 2014. Pour ce faire, plusieurs bases de données (Infolégale, Sirène…) sont exploitées. Comme pour les PME et les ETI, les annonces légales de cession (cessions de fonds de commerce, fusions, transferts universels de propriétés…) et de changement d'actionnaire principal constituent un premier niveau de cession. Les 38 146 TPE concernées ont, de manière certaine, fait l'objet d'une opération de cession en 2014.

Un second niveau de cession est constitué des entreprises pour lesquelles un mouvement de dirigeant intrafamilial a été observé dans les annonces légales. Il représente les opérations pour lesquelles la probabilité de cession est forte. On dénombre 7 615 sociétés transmises au sein de la famille à titre gratuit. Au total, 45 761 sociétés commerciales de moins de 10 salariés ont ainsi été cédées ou transmises en 2014, ce qui représente 2,7 % du parc de TPE analysé.

La qualité des liens capitalistiques référencés dans les bases de données pour cette catégorie de taille d'entreprises n'est pas suffisante pour dupliquer aux TPE le suivi de deux types d'opérations de cession réalisé pour les PME et ETI. Ainsi, ne sont dénombrés ni les cessions de holdings de TPE[2] ni les changements de dirigeants-actionnaires, ce qui supposerait de savoir si les dirigeants recensés sont également actionnaires de leur entreprise (environ 16 % des cessions pour les PME et ETI). Ainsi, le dénombrement global des cessions-transmissions de TPE pourrait être sous-estimé d'environ 20 %. Il faut néanmoins mettre en perspective ce constat avec le fait que les ventes par transfert de titres sont beaucoup moins fréquentes pour les TPE que pour les PME et ETI. En tout état de cause, qu'il s'agisse du périmètre des entreprises concernées ou des modalités de cession identifiées, cette approche constitue donc une mesure *a minima* de la cession-transmission des TPE en France en 2014.

Comme pour les PME, un dénombrement des disparitions de TPE est ensuite établi

[1] Parallèlement à cette approche par le statut juridique, la répartition selon les effectifs met en évidence, parmi les 3,8 millions d'entités privées marchandes de moins de 10 salariés, hors secteurs agricole et financier, dénombrées en 2014, 2,9 millions d'entreprises unipersonnelles (1,1 million concerne des autoentrepreneurs) et 900 000 qui comptent au moins un salarié.

[2] Cette modalité représente 4 % des opérations pour les PME. Par ailleurs, même si les sociétés de moins de 10 salariés sont rarement contrôlées par une holding, les travaux de BPCE L'Observatoire menés sur les groupes d'entreprises en juin 2015 montraient, dans leur approche la plus large, que 55 000 TPE environ y étaient rattachées avec une probabilité de cession (*via* la vente de la tête de groupe ou d'une filiale isolée) très supérieure à celle des entités indépendantes.

parmi les sociétés qui n'ont pas fait l'objet d'une opération de cession-transmission au cours de l'année 2014. On répertorie 38 371 disparitions judiciaires et 62 902 disparitions non judiciaires, correspondant à la radiation des bases de l'Insee sans qu'un fait générateur (liquidation, redressement judiciaire…) n'ait été identifié dans les bases de données. Ces disparitions non judiciaires, également qualifiées de morts naturelles, peuvent avoir pour origine soit une raison objective (cause accidentelle, situation financière compromise, valeur uniquement liée à la personnalité du dirigeant), soit une absence de repreneur (manque de préparation de la cession, faible attractivité économique, exigence technique…). Au total sont dénombrées, en 2014, 101 273 disparitions de TPE.

1.3 … complétée par une enquête sur les comportements des dirigeants

La mesure des cessions-transmissions de TPE renvoie à des opérations ou à des modalités très diverses. Le point de vue des dirigeants eux-mêmes offre une vision complémentaire et peut éclairer la lecture des statistiques. Afin de bien comprendre les attitudes et comportements des dirigeants vis-à-vis de la cession de leur entreprise, une enquête quantitative a été réalisée, à l'initiative de BPCE L'Observatoire, par l'institut CSA en janvier 2017 auprès de 787 dirigeants de TPE de 1 à 9 salariés[3]. L'échantillon final permet de disposer d'un nombre significatif de « cédants potentiels » de TPE (cession envisagée dans moins de dix ans), auxquels ont été posées des questions concernant leur attitude à propos de la cession de leur propre entreprise.

[3] La méthode de constitution de l'échantillon est détaillée sur www.observatoire.bpce.fr.

2. PANORAMA DES CESSIONS ET DISPARITIONS

Les cessions-transmissions de TPE sociétés commerciales en 2014

TYPE D'ÉVÉNEMENT	0 salarié	1 à 2 salariés	3 à 5 salariés	6 à 9 salariés	Total	Taux
Disparition non judiciaire	41 815	14 557	4 708	1 822	62 902	3,7 %
Disparition judiciaire	15 428	12 634	7 061	3 248	38 371	2,2 %
Cessations (1)	**57 243**	**27 191**	**11 769**	**5 070**	**101 273**	**5,9 %**
Taux de disparition 2014	*6,3 %*	*6,3 %*	*4,7 %*	*3,8 %*	*5,9 %*	-
Cession (Infolégale)	13 369	10 913	8 114	4 681	37 076	2,2 %
Changement d'actionnaire principal	553	264	164	89	1 070	0,1 %
Transmission familiale	2 943	2 261	1 543	868	7 615	0,4 %
Cessions-transmissions (2)	**16 865**	**13 438**	**9 821**	**5 638**	**45 762**	**2,7 %**
Taux de cession-transmission 2014	*1,9 %*	*3,1 %*	*3,9 %*	*4,2 %*	*2,7 %*	-
Aucun événement de cession ou de disparition (3)	827 304	389 440	227 341	124 196	1 568 280	91,4 %
Ensemble des TPE sociétés commerciales en 2014 (1)+(2)+(3)	**901 369**	**430 085**	**248 948**	**134 912**	**1 715 314**	**100,0 %**
Nombre d'emplois concernés par une disparition	**57 202**	**40 106**	**46 997**	**41 569**	**185 874**	
Taux d'emplois concernés par une disparition	*5,7 %*	*6,1 %*	*4,8 %*	*4,0 %*	*5,7 %*	
Nombre d'emplois concernés par une cession	**16 863**	**19 940**	**36 881**	**41 788**	**115 471**	
Taux d'emplois concernés par une cession	*1,7 %*	*3,0 %*	*3,8 %*	*4,0 %*	*3,6 %*	
Nombre d'emplois de TPE sociétés commerciales en 2014	**901 369**	**655 184**	**973 617**	**1 043 337**	**3 573 507**	

Source : données Experian pH, calculs et analyses BPCE.

8,6 %

Le taux de renouvellement du parc de TPE en 2014.

2.1 Une question de taille

L'analyse approfondie des opérations de cession-transmission de TPE conduit à un dénombrement final de 45 761 sociétés concernées en 2014, soit un taux de cession de 2,7 %. Au regard du taux de cession observé pour les PME et ETI depuis 2011 dans les travaux de BPCE L'Observatoire, de l'ordre de 7,3 %, ce total trois fois moins élevé peut sembler faible. Mais les cessions ne sont pas la seule modalité de transformation des entreprises. Elles peuvent également cesser leur activité et disparaître. Les 101 273 sociétés de moins de 10 salariés qui ont disparu en 2014, à la suite d'une décision judiciaire ou d'une mort naturelle, représentent 5,9 % des TPE sociétés commerciales, soit un taux de disparition plus de deux fois supérieur à celui des PME et ETI. Au total, si l'on cumule les cessions et les disparitions, on atteint un taux de renouvellement du parc de TPE d'environ 8,6 % en 2014. En faisant abstraction des créations d'entreprises et des transferts avec le tissu de PME (augmentation ou baisse de leur taille), la population des sociétés de moins de 10 salariés se renouvelle tous les onze ans, ce qui est presque aussi rapide que pour les PME et ETI.

Il en résulte que le rapport entre disparitions et cessions est inversé entre les TPE et les PME : les disparitions des TPE sont deux fois plus fréquentes que celles des PME, tandis que les cessions sont moitié moindres.

Toutefois, la ligne de partage entre ces deux destins dépend aussi fortement de critères structurels tels que la taille, le secteur ou l'âge du dirigeant de l'entreprise. Plus la société appartient à une catégorie de taille élevée et plus le taux de cession augmente, jusqu'à dépasser le taux de disparition. Ainsi, 1,9 % des sociétés sans salarié ont été cédées en 2014, contre 3,1 % des TPE de 1 à 2 salariés, 3,9 % des sociétés de 3 à 5 salariés et 4,2 % de celles ayant entre 6 et 9 salariés. Dans le même temps, la fréquence des disparitions diminue au fur et à mesure que la taille augmente : 6,3 % pour les sociétés de moins de 3 salariés, puis 4,7 % pour celles de 3 à 5 salariés, et les entreprises de 6 à 9 salariés sont cédées plus souvent, puisque les disparitions concernent « seulement » 3,8 % d'entre elles.

La taille influe également sur la nature de ces disparitions. Près de trois quarts des cessations de sociétés sans salarié sont des morts naturelles, l'entreprise n'ayant pas atteint un seuil critique qui assure sa pérennité ou reposant souvent sur la seule personnalité du dirigeant. La moitié de ces morts naturelles concerne d'ailleurs des entreprises créées il y a moins de deux ans. En revanche, pour les sociétés avec salariés, les disparitions judiciaires prennent de l'importance : elles représentent près de la moitié des cessations des TPE de 1 à 2 salariés, et respectivement 60 % et 65 % des disparitions des TPE de 3 à 5 salariés et de 6 à 9 salariés. Les entreprises concernées ont dans ce cas été majoritairement créées il y a plus de six ans. Elles ont certes fait défaut mais ont aussi prouvé leur viabilité sur une durée significative.

2.2 Le cycle de vie des dirigeants

Davantage encore que pour les PME et les ETI, l'hypothèse selon laquelle les cessions s'opèrent en majorité à l'approche de l'âge de la retraite est invalidée par les faits. Non seulement plus de 71 % des cessions de TPE interviennent avant 55 ans mais, en outre, la fréquence des cessions est peu sensible à l'âge. Passé 65 ans, les dirigeants ont même moins tendance à transmettre leur entreprise que leurs plus jeunes homologues. La répartition des cessions et des disparitions selon « l'âge du capitaine » est ainsi très explicite. Avant 55 ans, les TPE présentent un taux de cession stable, se situant autour de la moyenne (2,7 %), tandis qu'elles sont de moins en moins exposées à la disparition avec l'avancée de l'âge. À partir de 55 ans, les taux de cession augmentent pour atteindre leur sommet à 3,7 % entre 60 et 65 ans, avant de subitement se replier à 3,1 % à partir de 66 ans, puis à 2,9 % au-delà de 70 ans.

Paradoxalement, le taux de disparition suit le même schéma avec un point haut à 60-65 ans (les cessations ont alors la même fréquence que chez les trentenaires) puis recule pour atteindre un point bas au-delà de 70 ans. À l'approche de la retraite, les dirigeants semblent donc avoir une fenêtre d'environ dix ans pour vendre

leur entreprise… ou renoncer et cesser leur activité sans valoriser leur patrimoine professionnel. Il est significatif à cet égard que la proportion de morts naturelles, inférieure à 60 % jusqu'à 59 ans, s'élève brusquement à 80 % au-delà de 60 ans. *In fine,* sans parler du défaut judiciaire, la probabilité d'arrêter l'activité sans cession est supérieure à celle de vendre son affaire. Ce qui est compréhensible quand, à l'image du dirigeant, l'entreprise est jeune, apparaît beaucoup plus préoccupant quand celle-ci a largement fait la preuve de sa viabilité.

De façon générale, si les dirigeants n'arrêtent pas leur activité entre 55 et 65 ans, la probabilité de céder mais aussi de disparaître diminue sensiblement et ils semblent s'installer, *volens nolens,* dans une logique de report indéfini de la fin d'activité. Dans la pratique, faute de cessions suffisantes et d'une multiplication des cessations sans contrepartie financière, les dirigeants restent à la tête des TPE, ce qui conduit *de facto* à leur vieillissement.

2.3 Des dynamiques par grands secteurs d'activité

Toutefois, l'approche sectorielle montre que ce schéma général de l'effet d'âge est trop simplificateur. D'une part, il est lié à la taille : le taux de cession ne varie avec l'âge qu'au-delà d'un certain effectif, ce seuil étant différent selon les secteurs. D'autre part, les disparités sectorielles montrent que les différentes activités n'ont pas la même sensibilité à l'âge, qu'il s'agisse du taux de cession lui-même ou bien du partage, choisi ou subi, entre cession et mort naturelle. Par ailleurs, on note que l'effet de l'âge sur les cessions n'affecte pas tous les secteurs avec la même intensité.

Le croisement des taux de cession et de disparition par secteur d'activité fait apparaître quatre quadrants[4] :

• Le quadrant vertueux, pour lequel le nombre d'opérations de cession est élevé et les disparitions sont peu fréquentes, rassemble des secteurs ayant peu ou prou des caractéristiques communes (l'industrie agroalimentaire [IAA], les autres services et les activités immobilières) : un taux de cession très stable selon l'âge, un arbitrage entre mort naturelle et cession assez équilibré et qui devient favorable à la cession dès 1 ou 2 salariés.

• Le quadrant de fort renouvellement regroupe les secteurs dont les taux de cession et de disparition sont élevés du fait de morts judiciaires plus importantes : le commerce de détail et surtout l'hôtellerie-café-restauration (HCR), qui a vu 7 % de ses sociétés être cédées et autant disparaître en 2014. Comme pour les activités du quadrant précédent, l'âge a peu d'effet sur le taux de cession, et la mort naturelle n'est pas plus fréquente que la cession, celle-ci prenant le dessus dès 1 ou 2 salariés.

• Le quadrant de faible renouvellement, tant par la cession que par la disparition, comprend les petites sociétés industrielles, le commerce de gros, l'enseignement-santé-action sociale et les services spécialisés. Ces secteurs ont tous une plus forte probabilité de connaître une mort naturelle qu'une cession (celle-ci ne devenant majoritaire que pour les TPE de plus de 3 salariés) mais l'effet d'âge s'y exprime différemment. Pour l'industrie et le commerce de gros, la cession est plus fréquente en fin d'activité professionnelle qu'en début de vie, ce qui rééquilibre en partie la probabilité de vendre et ainsi de se retirer, tandis que pour les autres activités, la mort naturelle est deux fois plus fréquente à tous les âges que la cession.

• Enfin, le dernier quadrant réunit les secteurs où l'on recourt peu à la cession, mais qui présentent des taux de disparition élevés (la construction, le transport et l'information et la communication). La mort naturelle y est deux à trois fois plus fréquente que la cession et celle-ci ne devient majoritaire le plus souvent qu'au-delà de 5 salariés. Même si la construction et les transports se distinguent par des taux de cession significativement supérieurs au-delà de 55 ans, ceux-ci demeurent faibles (de l'ordre de 2,3 %) et concernent le plus souvent les TPE de plus grande taille. De façon générale, dans ces secteurs, la création se substitue souvent à la reprise, le capital financier et humain à investir pour démarrer son activité étant souvent moins important que dans l'industrie ou le commerce.

[4] Selon que le taux de disparition moyen des TPE d'un secteur d'activité dépasse celui de l'ensemble des TPE (situation négative) ou lui est inférieur (situation positive) et que, parallèlement, le taux de cession sectoriel est plus élevé (situation positive) ou plus faible que la moyenne (situation négative), les secteurs peuvent se répartir en quatre groupes ou quadrants : ++ ; +- ; -+ ; --.

3. ATTITUDES ET COMPORTEMENTS DES DIRIGEANTS FACE À LA CESSION

3.1 Le non-dit de la non-reprise en fin d'activité

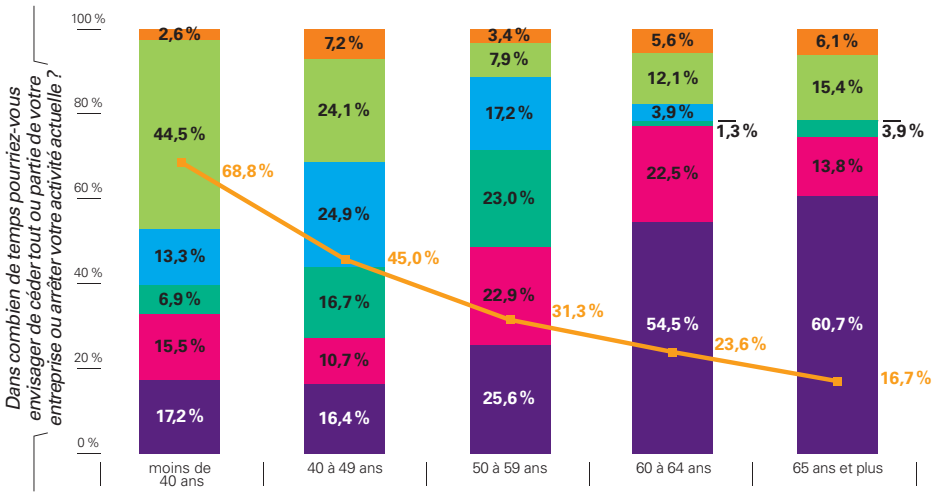
Interrogés sur leur choix final si une proposition de reprise de leur entreprise leur était faite, 59 % des patrons de TPE répondent qu'ils envisageraient de vendre. Questionnés par ailleurs sur leur horizon de cession, 27 % des dirigeants de TPE disent vouloir céder à moins de deux ans. En faisant une projection *a minima* du noyau dur des dirigeants souhaitant céder leur entreprise[5], environ 9 % des TPE seraient sur le marché aujourd'hui, soit environ 155 000 entreprises – à comparer aux quelque 46 000 cessions dénombrées pour l'année 2014. Il existe donc un décalage considérable, un rapport de 1 à 3,4 entre les aspirations les plus déterminées à céder et le nombre d'opérations effectivement identifiées sur une année.

Assez logiquement, l'horizon de cession des dirigeants est largement déterminé par leur âge. Si 58 % des moins de 40 ans souhaitent céder au-delà de dix ans, voire le plus tard possible, 57 % des 60 ans et plus privilégient un délai inférieur à deux ans. Leurs motivations sont également représentatives de la sensibilité croissante à la cession avec l'âge. Ainsi, à partir de 55 ans, la préparation de la transmission est citée par les dirigeants comme leur principal objectif personnel et le départ à la retraite apparaît, dès la tranche d'âge de 50 à 59 ans, comme la première motivation « pouvant conduire à céder l'entreprise ». Du côté des plus jeunes, la fatigue et l'usure du métier, l'opportunité de monter une autre activité ou bien celle de valoriser son investissement professionnel prennent logiquement le pas sur la perspective de la retraite.

Pourtant, cette forte aspiration à vendre son activité au-delà de 60 ans ne trouve pas, tant s'en faut, sa traduction dans les chiffres de cession. Contrairement aux catégories les plus jeunes (69 % des moins de 40 ans et 45 % des 40-49 ans), moins d'un quart des 60-64 ans et surtout moins de 17 % des 65 ans et plus appartenant au noyau dur des cédants parviendraient à négocier la vente de leur activité[6]. Les résultats de l'enquête confirment donc les données statistiques montrant qu'au-delà d'un certain âge, la cession devient très aléatoire. D'ailleurs, on peut noter un basculement des attitudes entre les 60-64 ans et les 65 ans et plus sur nombre de questions. D'une part, ces derniers semblent plus sceptiques à propos de la cession : 53 % l'anticipent « difficile » contre 49 % pour la classe d'âge inférieure, 50 % disent ne pas compter sur leur patrimoine professionnel pour assurer leur retraite (contre 40 %) et 42 % (contre 34 %) pensent que la valeur trop faible de leur entreprise est un frein à sa vente. D'autre part, ils expriment une prise de distance, voire une forme de désengagement à cet égard. En effet, ils sont paradoxalement moins nombreux à se dire prêts à vendre si une offre leur était faite que les 60-64 ans (58 % contre 65 %), ils citent moins fréquemment la préparation de la cession parmi leurs principaux objectifs (46 % contre 57 %) et, parmi les raisons qui pourraient les conduire à céder, la retraite recule nettement (61 % contre 85 %). Pour une partie d'entre eux, cette question semble différée, voire délibérément écartée (22 % disent vouloir continuer « le plus tard possible » ou ne pas savoir quand ils s'arrêteront), soit par simple refus de passer la main, soit par anticipation de l'impossibilité de trouver un repreneur.

[5] Le « noyau dur » correspond aux dirigeants ayant, d'une part, un horizon de cession de moins de deux ans et qui, d'autre part, se déclarent « tout à fait prêts » à céder si une proposition leur est faite.

[6] Le taux de réalisation/intention de cession, illustré dans le graphique ci-contre, correspond au rapport entre le taux de cession effectif et le taux d'intention de cession annualisé pour le noyau dur des cédants potentiels. Pour les 65 ans et plus, le taux de cession est de 3 % ; le taux d'intention de cession dans l'année pour le noyau dur sur cette catégorie d'âge est de 18,3 %. De ce fait, la part des intentions de cession effectivement réalisées est de 17 % (3/18,3).



Au-delà de 65 ans, les intentions de cession des dirigeants peinent à se réaliser

Source : données CSA 2017, calculs et analyses BPCE.

L'écart entre intentions et réalisations est donc d'autant plus marqué que les dirigeants sont âgés. Non seulement les cessions sont l'affaire des plus jeunes mais un déficit considérable est en train de se creuser en fin d'activité professionnelle. Les résultats d'enquête confirment donc les données statistiques collectées : la transmission en fin d'activité n'est pas assurée en France pour les TPE.

3.2 Une préparation insuffisante, des freins nombreux et variés

La prise de conscience de la difficulté de la cession est tardive mais elle devient majoritaire parmi les décideurs dont l'horizon est court (54 % pour les vendeurs à moins de deux ans) tandis qu'elle ne dépasse pas 38 % pour ceux qui se projettent « le plus tard possible ». Pour autant, même parmi les cédants potentiels à court terme, seulement 53 % se sont préparés, 38 % ont « pris certaines dispositions » et 15 % ont « déjà tout organisé ». Ce degré d'impréparation est également représentatif du comportement des dirigeants de plus de 60 ans ou de plus de 65 ans, dont guère plus de 17 % ont « déjà tout organisé ». Même si un certain scepticisme sur l'aboutissement de la démarche peut expliquer ce manque d'anticipation, celui-ci tient aussi à la multiplicité et à la variété des freins à la cession.

Trois catégories d'obstacles sont plus fréquemment citées : le manque de temps, la difficulté à faire face à la complexité de l'opération (identification et coût des conseils, réglementation…) et la valeur trop faible de l'entreprise. Les craintes en matière de confidentialité sont moins fréquentes et citées au second plan avec des critères plus personnels (continuer à cotiser, perdre le lien avec son entreprise, payer l'ISF). La question de la valeur de l'entreprise fait écho en partie aux freins prêtés aux éventuels repreneurs concernant d'abord l'entreprise (rentabilité de l'activité, contraintes liées au maintien de l'emploi) et ensuite le secteur (perspectives globales, intensité de la concurrence, pénibilité de l'activité ou substitution de la création à la reprise).

Néanmoins, malgré les incertitudes économiques, réglementaires et personnelles qui accompagnent la cession, les dirigeants de TPE de plus de 60 ans, comme ceux de PME, ont pour critère prioritaire, lors de la cession, la qualité du repreneur d'abord (54 %), la pérennité

de l'activité ensuite (41 %), le prix le plus élevé possible ne venant qu'en troisième position (30 %) devant la préservation de l'emploi (23 %) et l'optimisation fiscale (6 %). Ce critère humain est d'autant plus important que la perpétuation du savoir-faire et de la réputation de l'entreprise est jugée « essentielle » par plus de 40 % des patrons de TPE. La recherche du repreneur s'accompagne d'ailleurs le plus souvent d'une exigence d'expertise professionnelle : parmi les différents profils proposés, la préférence va dans tous les cas à « une personne du métier », loin devant un concurrent, un non-spécialiste ou une personne morale. Cette attente forte d'un repreneur idéal vient donc s'ajouter aux freins économiques, pratiques et personnels, d'où une difficulté accrue pour aboutir.

3.3 De fortes disparités sectorielles

À côté de l'âge du dirigeant ou de la taille de l'entreprise, le secteur d'activité est également déterminant pour appréhender le comportement des TPE lors de la cession. Deux groupes de secteurs se distinguent nettement. Le premier se compose de l'artisanat alimentaire, de l'HCR, du commerce et des services aux particuliers. À des degrés divers, les entreprises concernées ont elles-mêmes été plus souvent rachetées (ou héritées) que créées, ce qui atteste, au moins dans le passé, de l'existence d'un marché de la transmission pour ces activités. Leurs dirigeants affichent d'ailleurs un certain optimisme quant à la cession future puisqu'ils l'anticipent majoritairement comme « facile » et qu'ils envisagent rarement que l'entreprise cesserait d'exister s'ils devaient mettre fin rapidement à leur activité. Cette confiance dans la reprise de leur entreprise est confirmée par l'importance donnée à leur patrimoine professionnel : ils comptent davantage sur celui-ci dans la préparation de leur retraite, associent plus fréquemment la valeur de leur entreprise à des actifs réels (foncier, équipement…) et citent plus souvent « le prix le plus élevé possible » parmi les critères prioritaires lors de la cession.

Le second groupe, avec les études, conseil et assistance, l'artisanat du bâtiment, les professions libérales et, dans une moindre mesure, les TPE industrielles, réunit *a contrario* plutôt des créateurs que des repreneurs, qui sont sceptiques sur leur capacité à céder facilement et attendent moins de leur patrimoine professionnel dans la perspective de la retraite.

4. TAILLE ET ÂGE, EFFETS CROISÉS

4.1 La taille, déterminant principal des cessions

L'approche croisée des cessions par la taille de l'entreprise et l'âge du dirigeant permet d'établir une comparaison des effets de ces deux critères. Comme pour les PME et ETI, la taille reste le principal déterminant du niveau de la cession des TPE : plus une TPE emploie de salariés et plus la probabilité qu'elle soit reprise est élevée. Ce résultat vaut d'ailleurs pour toutes les TPE, quel que soit l'âge du dirigeant. Lorsqu'on croise les effets de la taille et de l'âge du dirigeant sur la fréquence des reprises, on observe qu'à tous les âges, le taux de cession d'une catégorie de taille est toujours inférieur à celui de la taille immédiatement supérieure.

Par ailleurs, le profil des cessions selon l'âge du dirigeant est identique dans toutes les catégories de tailles. Si elles augmentent progressivement pour atteindre leur maximum entre 60 et 65 ans, les cessions reculent ensuite dans toutes les tranches de tailles. Cela se vérifie d'ailleurs dans presque tous les secteurs. À l'exception des activités immobilières, des transports et de l'enseignement-santé-action sociale, où les opérations de cession-transmission sont un peu plus fréquentes après 65 ans qu'avant, tous les autres secteurs d'activité atteignent leurs taux de cession les plus élevés entre 60 et 65 ans, avant qu'ils ne diminuent en toute fin d'activité professionnelle.

4.2 Le vieillissement, une variable d'ajustement

Cette prévalence de la taille sur l'âge ne s'explique ni par l'appartenance à un groupe d'entreprises[7], comme c'est en partie le cas pour les PME, ni par un niveau particulièrement élevé des reprises entre 40 et 60 ans, qui ferait passer, par comparaison, le taux de cession après 60 ans comme étant insuffisant. Il s'agit donc bien d'une baisse de la fréquence des cessions en fin d'activité professionnelle. Or, à partir de 60 ans, le nombre de cessations d'activité n'augmente pas. Le manque de reprises à l'approche de l'âge de la retraite, ainsi que la résilience du parc de TPE, conduit donc au vieillissement des dirigeants, qui joue le rôle de variable d'ajustement, comme pour les PME et ETI.

[7] En effet, quelle que soit la taille des TPE, leur fréquence d'appartenance à un groupe reste très faible et n'est pas suffisante pour expliquer les disparités de cession par taille. Le rôle de la cession dans leur cycle de vie est donc peu lié à des opérations techniques d'ajustement du portefeuille d'actifs (achat ou vente d'une filiale) ou de gouvernance de l'entreprise (transfert du capital à un holding…).

Cette stratégie d'adaptation concerne particulièrement les sociétés des secteurs où la reprise est peu élevée pour toutes les catégories de tailles ou dont le taux de cession recule nettement à partir de 65 ans, notamment lorsqu'on ne tient pas compte des transmissions familiales. On retrouve dans ce cas les industries manufacturière et agro-alimentaire, le commerce de détail et la construction.

Si les dirigeants de TPE sont en moyenne plus jeunes que ceux des PME et ETI, avec une part des dirigeants de plus de 60 ans d'environ 14 % pour les TPE contre 21 % pour les PME et ETI, le vieillissement des dirigeants lié au manque de cessions risque de conduire demain à une situation des TPE proche de celle des PME d'aujourd'hui. Or, les travaux de BPCE L'Observatoire[8] ont montré que ce sont précisément les TPE des secteurs cités plus haut, où ce phénomène est le plus marqué, qui alimentent le moins, par montée en taille, leur population de PME respective. Si le lien de causalité reste à démontrer, il n'en demeure pas moins que, dans ces secteurs, les TPE dépassent moins le seuil des 10 salariés qu'en moyenne et que le manque de cessions conduit au vieillissement des dirigeants, qui s'inscrivent alors plus souvent dans des stratégies de consolidation que d'investissements[9]. Dès lors, la question du déficit de reprises après 65 ans et du vieillissement des dirigeants des TPE françaises constitue à la fois un enjeu de croissance à court terme et un risque de compétitivité à long terme. Ce déficit est illustré par la baisse de 25 % du nombre de PME et ETI dans l'industrie depuis 2004, trop peu alimentée par les TPE.

5. LA TRANSMISSION FAMILIALE DANS LES TPE

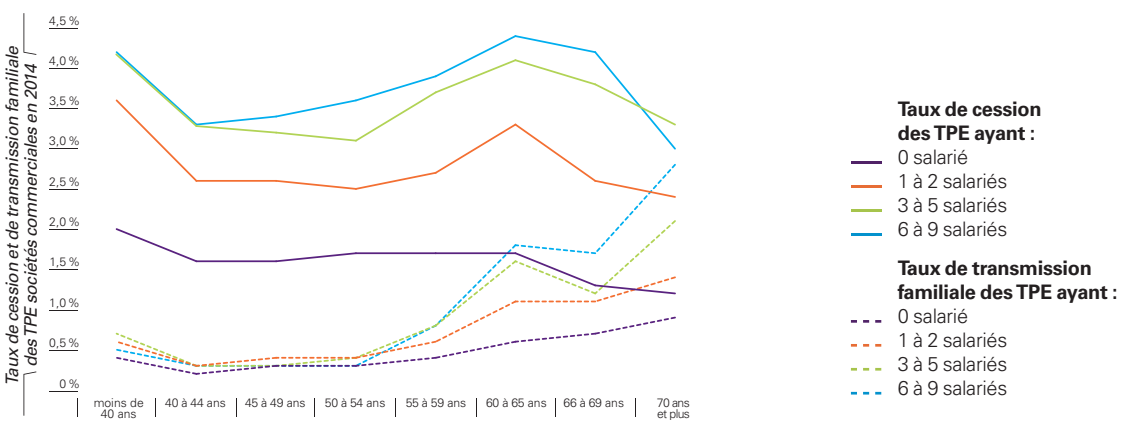
5.1 Près d'un tiers des cessions après 60 ans sont intrafamiliales

Parmi les 45 761 opérations de cession-transmission de TPE identifiées, 7 615 ont fait l'objet d'une transmission familiale à titre gratuit[10], soit une proportion de 16,6 %. Croisée avec l'âge du cédant, cette approche révèle la spécificité de ce type d'opération : contrairement aux cessions onéreuses, les reprises au sein de la famille sont très corrélées à l'âge du dirigeant. Avant 60 ans, les cessions intrafamiliales ne représentent que 14,7 % des cessions. Au-delà de 60 ans en revanche, 30 % du nombre total de cessions sont des transmissions familiales. Ces dernières jouent donc un rôle décisif en fin d'activité professionnelle, lorsque le manque de cessions est le plus tangible. Ce constat tient notamment au fait que, compte tenu de l'âge moyen des parents lors de la naissance du premier enfant, l'héritier n'est en âge de prendre les rênes de l'entreprise qu'à l'approche des 60 ans du dirigeant. Les données de l'enquête viennent éclairer ces résultats statistiques. En effet, contrairement à ce qui était observé pour les PME, la sensibilité à la transmission familiale augmente avec l'âge : 18 % des dirigeants de TPE de plus de 55 ans envisagent de céder leur entreprise à un membre de leur famille, contre 13 % parmi les moins de 55 ans. Le secteur d'activité est également très discriminant en termes de reprise au sein de la famille.

[8] *Cf. BPCE L'Observatoire, « PME & ETI, repenser la croissance »*, mai 2016, page 12.

[9] D'après notre enquête, les dirigeants de TPE de 65 ans et plus se positionnent dans 76 % des cas dans une stratégie de consolidation de la situation financière de leur entreprise, plutôt que dans une logique de lancement d'investissements pour développer leur potentiel de croissance.

[10] Cette modalité de reprise correspond aux sociétés dont aucune annonce légale de cession ou de changement d'actionnaire principal n'a été publiée, mais pour lesquelles une annonce légale de changement de dirigeant conservant le même patronyme est identifiée.



La transmission familiale joue un rôle important en fin de carrière, mais reste insuffisante pour endiguer la baisse du taux de cession global après 60 ans

Source : données Experian pH, calculs et analyses BPCE.

Les intentions de transmission familiale sont plus développées dans le bâtiment, les TPE de l'industrie, voire l'artisanat alimentaire. En revanche, elles sont moins présentes dans les services ou l'hôtellerie-café-restauration (HCR). Cette hiérarchie des intentions exprimées dans l'enquête est conforme au bilan qui peut être tiré des opérations ayant eu lieu en 2014. Plus de 35 % des TPE du secteur du bâtiment qui ont été cédées ont pour repreneur un membre de la famille. De même, entre 22 % et 28 % des TPE de l'industrie, du commerce de gros et des transports ont été transmises à un héritier. En revanche, 15 % seulement des TPE du commerce de détail, 10 % de celles de l'industrie agro-alimentaire (IAA) et 7,5 % de l'HCR ont fait l'objet de transmissions familiales. Ces résultats sont sans doute à mettre en perspective avec le fait que les dirigeants de ces secteurs sont ceux pour lesquels obtenir le prix de rachat le plus élevé et optimiser les possibilités fiscales sont les objectifs prioritaires en termes de cession.

5.2 Transmettre, une question de circonstances

L'analyse des transmissions familiales des PME et ETI avait fait ressortir un modèle intergénérationnel d'entreprises héritées et/ou très anciennes qui, de préférence, étaient transmises aux descendants. Force est de constater que ce modèle ne s'applique pas pour les TPE. En effet, l'ancienneté d'une TPE ou le fait que la société ait été héritée jouent peu sur les intentions de transmettre à un membre de sa famille. En revanche, la présence des enfants ou des petits-enfants à des fonctions opérationnelles conduit souvent à souhaiter leur transmettre l'entreprise (55 % des cas contre 16 % en moyenne). Pour les TPE, la reprise au sein de la famille renvoie donc davantage à un effet d'opportunité qu'à un modèle préétabli. C'est lorsqu'un héritier a les capacités idoines et trouve sa place dans l'entreprise que la transmission a lieu et non dans une logique *a priori* dynastique.

En revanche, la santé et la taille de l'entreprise déterminent souvent la fréquence des reprises au sein de la famille : le taux de transmission familiale augmente avec le nombre de salariés et avec la performance de croissance de l'entreprise. L'envie de transmettre une affaire rentable et gratifiante, qui ne constitue pas une charge, voire un fardeau, mais qui soit plutôt un instrument de valorisation sociale pour l'héritier, est donc bien plus importante pour les cédants que celle de perpétuer le caractère familial de leur entreprise.

La transmission familiale dans les TPE joue ainsi un rôle décisif aux âges et dans les secteurs où les cessions sont les moins nombreuses. Contrairement aux PME, elle ne met pas en évidence ici un modèle spécifiquement intergénérationnel, mais plutôt une modalité supplémentaire à laquelle les cédants recourent lorsque les conditions d'âge et d'appétence de l'héritier d'une part, et de rentabilité de l'entreprise d'autre part, sont réunies.

6. LES DISPARITÉS TERRITORIALES

La carte des taux de cession-transmission des TPE en 2014 fait apparaître de fortes disparités entre les différents territoires. Il est relativement courant de céder ou transmettre les TPE dans les régions Basse-Normandie, Bretagne, Aquitaine, Languedoc-Roussillon, Provence-Alpes-Côte d'Azur ou Rhône-Alpes, où les taux de cession sont supérieurs à 3 %. En revanche, le quart Nord-Est de la France (régions Grand-Est, Hauts-de-France, Île-de-France, Bourgogne-Franche-Comté, mais aussi la Haute-Normandie et le nord de la région Centre) recourt nettement moins à la cession des TPE qu'en moyenne (moins de 2,7 %).

Contrairement à ce que l'on observe pour les PME et les ETI, les départements dotés d'une grande métropole, comme Paris, le Nord, le Bas-Rhin, les Bouches-du-Rhône, la Haute-Garonne, la Gironde ou la Loire-Atlantique, à l'exception notable du Rhône, présentent des taux de cession de TPE inférieurs à la moyenne. Cela peut être expliqué par la forte densité du tissu productif en petites sociétés sur ces territoires, qui réduit le besoin d'acquérir un nom ou une clientèle pour développer son activité, mais aussi par la concentration des institutions d'aide à la création d'entreprises (chambres de commerce, incubateurs, organismes de financement…). En effet, le taux de création de TPE avec salarié(s) est parmi les plus élevés dans ces départements urbains, ainsi que dans d'autres départements où les taux de cession sont en retrait, comme la Guadeloupe et la

Martinique, la Seine-Saint-Denis, la Côte-d'Or, l'Oise ou le Pas-de-Calais. Dans ces cas, la création se substitue donc à la reprise des TPE.

Par ailleurs, l'aspect complémentaire plutôt que substitutif de la transmission familiale se retrouve très clairement sur les territoires. Là où les TPE font rarement l'objet d'une cession onéreuse, le passage de relais au sein de la famille est fréquent. Ainsi, les régions Grand-Est, Nord-Pas-de-Calais, Bourgogne, Île-de-France et Corse se situent nettement au-dessus de la moyenne (16,6 % des cessions), tout comme certains départements spécifiques, tels que les Alpes-Maritimes, le Loiret ou la Charente. Toutefois, la transmission familiale ne peut pas toujours combler à elle seule le déficit de cessions onéreuses de TPE sur ces territoires où le vieillissement des dirigeants de TPE est plus sensible.

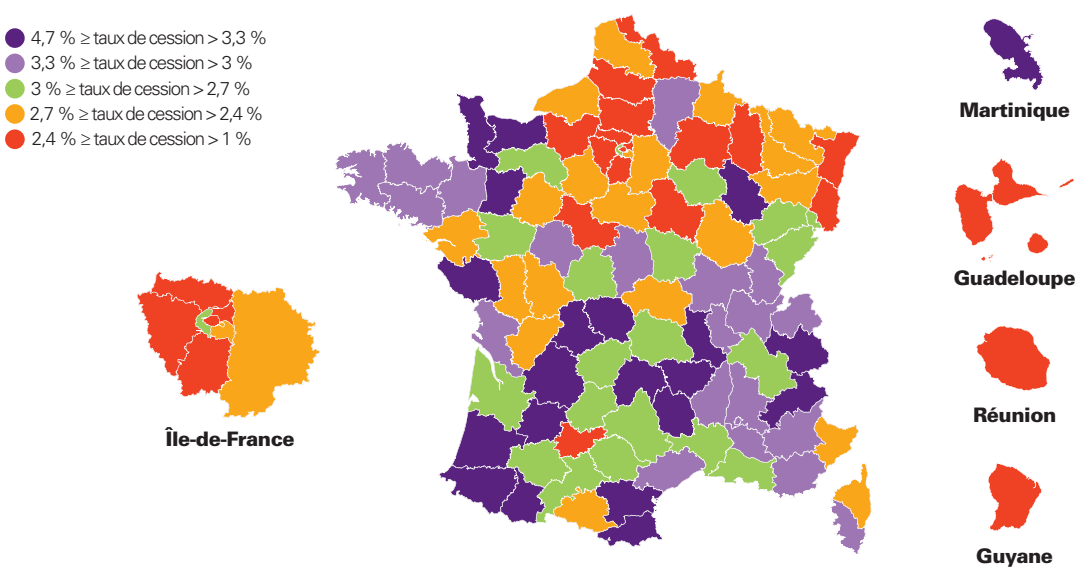
Réciproquement, les départements où la fréquence des cessions de TPE est élevée, notamment après 55 ans, sont moins sensibles au vieillissement des dirigeants de TPE au-delà de 66 ans. Par exemple, on retrouve cet aspect vertueux de la cession-transmission dans le Grand Ouest (Côtes-d'Armor, Morbihan, Maine-et-Loire ou Vendée), mais aussi dans des départements comme la Haute-Saône, la Haute-Marne, la Saône-et-Loire, la Loire et l'Ardèche.

Toutefois, certains départements peuvent présenter des taux de cession élevés au-delà de 55 ans, mais qui restent insuffisants pour endiguer le vieillissement accentué des dirigeants de TPE. Ainsi, dans le Calvados, l'Eure, l'Indre-et-Loire, la Haute-Savoie, mais aussi dans tous les départements de la côte méditerranéenne et les Pyrénées-Atlantiques, les dirigeants de TPE sont plus âgés qu'en moyenne.

À la lecture de ces résultats, le développement de la cession-transmission des TPE apparaît comme un enjeu fondamental de compétitivité pour les territoires, notamment pour les départements ruraux. En effet, hormis pour les départements urbains comportant une ville-centre, la disparition de TPE suite au départ à la retraite du dirigeant (après 66 ans) va souvent de pair avec des taux de création peu élevés. Dès lors, c'est le nombre insuffisant de reprises des TPE dont le dirigeant est proche de l'âge de la retraite qui fait courir le risque d'une atrophie du tissu productif local, à travers la réduction du nombre de sociétés sur le territoire, comme dans les Ardennes, le Cantal, le Cher, le Loir-et-Cher, le Lot-et-Garonne ou la Creuse. À travers le développement de la cession-transmission des TPE, c'est donc bien le modèle français d'un tissu économique décentralisé et son renouvellement qui sont en jeu.

De fortes disparités territoriales des taux de cession de TPE en 2014

Source : données Experian pH, calculs et analyses BPCE.



CONCLUSION

CONVERGENCES ET DISCONTINUITÉS DE LA CESSION-TRANSMISSION

1. EN FINIR AVEC LE MYTHE DES 60 000 CESSIONS ANNUELLES LIÉES À LA FIN D'ACTIVITÉ

1.1 *A minima* 75 000 cessions d'entreprises par an

L'extension de la mesure des cessions-transmissions de BPCE L'Observatoire aux entreprises de moins de 10 salariés permet d'établir un diagnostic inédit de ce que représente la reprise d'entreprises en France. Sur environ trois millions d'entreprises (sociétés commerciales et artisans-commerçants), le dénombrement atteint plus de 75 000 opérations par an en France. Les cessions se décomposent en plusieurs catégories. Environ 15 000 d'entre elles concernent des artisans-commerçants et 60 000 des sociétés commerciales dont environ 45 000 correspondent à des reprises de TPE et 15 000 à des cessions-transmissions de PME et ETI.

Ce recensement constitue cependant une approche très minimaliste des reprises. En effet, contrairement aux PME et ETI, pour lesquelles il a été possible de dénombrer toutes les formes de vente et, pour certaines d'entre elles, de les extrapoler sur la base de données précises, les entreprises de moins de 10 salariés n'offrent pas le même degré de précision statistique. D'une part, les cessions n'ont pas pu être identifiées de façon sérieuse sur une partie de la population concernée : ni les professions libérales ni les personnes physiques n'ont pu être prises en compte dans l'analyse. Dès lors, les données n'ont pas pu être collectées sur un quart des entreprises même si, pour l'essentiel, il s'agit des plus petites d'entre elles. D'autre part, certaines catégories d'opérations ne sont pas comptabilisées, notamment les transmissions familiales des artisans-commerçants ou les ventes *via* des holdings ou des transferts de titres

La cession-transmission en France en 2014

TYPE D'ÉVÉNEMENT	0 salarié	1 à 5 salariés	6 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 à 249 salariés	250 à 4 999 salariés	Total	Taux
Nombre de sociétés	901 369	679 033	134 912	182 679	23 996	4 972	1 926 961	64,5 %
Nombre d'artisans-commerçants	898 251	148 266	9 390	2 821	17	-	1 058 745	35,5 %
Total entreprises : sociétés et artisans-commerçants	**1 799 620**	**827 299**	**144 302**	**185 500**	**24 013**	**4 972**	**2 985 706**	**100,0 %**
Cessions (Infolégale)								
Artisans-commerçants (1)	6 909	7 031	639	226	1	-	14 807	1,4 %
Sociétés (2)	13 369	19 027	4 681	4 715	1 011	390	43 192	2,3 %
Ventes *via* holding ou cessions de titres (3)	553	428	89	4 830	999	353	7 252	0,4 %
Transmissions familiales (4)	2 943	3 804	868	2 505	307	27	10 454	0,5 %
Cessions-transmissions (1)+(2)+(3)+(4)	**23 774**	**30 290**	**6 277**	**12 276**	**2 318**	**771**	**75 705**	**2,5 %**
Taux de cession-transmission	*1,3 %*	*3,7 %*	*4,3 %*	*6,6 %*	*9,7 %*	*15,5 %*	*2,5 %*	-
Nombre d'emplois concernés par une cession (sociétés et artisans)	**26 745**	**69 919**	**46 156**	**176 003**	**222 212**	**671 745**	**1 212 779**	**8,2 %**
Taux d'emplois concernés par une cession	*1,3 %*	*4,2 %*	*4,7 %*	*5,2 %*	*9,1 %*	*17,2 %*	*8,2 %*	-
Cessations	**171 831**	**54 130**	**5 837**	**5 164**	**420**	**54**	**237 436**	**8,0 %**
Taux de cessation	*9,5 %*	*6,5 %*	*4,0 %*	*2,8 %*	*1,7 %*	*1,1 %*	*8,0 %*	-

Source : données Experian pH, calculs et analyses BPCE.

des sociétés commerciales de moins de 10 salariés. Cette mesure remet donc en question radicalement l'ordre de grandeur couramment relayé mais jamais explicité d'environ 60 000 opérations par an.

1.2 La fin d'activité a un impact très limité sur les cessions

L'analyse de ces 75 000 reprises prolonge et amplifie sur les TPE le diagnostic établi précédemment sur les PME et ETI. En effet, moins encore que pour ces dernières, le nombre de cessions de TPE n'est imputable à la structure par âge des dirigeants. Si environ la moitié des cessions de PME et ETI ont lieu avant les 55 ans du dirigeant, cette proportion s'élève à 71 % concernant les sociétés de moins de 10 salariés. L'estimation du marché de la reprise à partir du nombre de dirigeants de plus de 55 ans conduit à deux erreurs : la première est d'occulter les opérations en cours d'activité, ce qui revient à mettre de côté la majorité d'entre elles mais aussi à se méprendre sur la nature du marché. La seconde conduit à largement surestimer les cessions liées au départ à la retraite du dirigeant et, ce faisant, à aboutir à une profonde erreur de diagnostic. Il n'existe guère, et, semble-t-il, moins encore que par le passé, de relation mécanique entre fin d'activité et nombre de cessions. Certes, l'aspiration à céder est puissante et très majoritaire au-delà de 60 ans pour les dirigeants de TPE, mais l'écart entre la volonté de passer la main et le nombre réel de reprises est plus large encore que pour les PME.

Si, globalement, ce décalage correspond à un rapport de 1 à 3,4 entre le noyau dur des intentions de cession et les opérations réellement observées, la situation se révèle beaucoup plus problématique en fin d'activité professionnelle. Le rapprochement entre les dirigeants exprimant la volonté la plus marquée de céder dans l'année et le nombre de ventes identifiées montre que ce rapport se dégrade avec l'âge : il atteint 4,2 entre 60 et 64 ans et 5,9 au-delà de 65 ans. En matière de cession-transmission, l'action collective, en particulier des administrations publiques, s'appuie le plus souvent sur un postulat qui induit en erreur. Ce n'est pas la grande vague démographique de la fin d'activité des dirigeants qui se traduira nécessairement dans les dix prochaines années par une explosion des cessions. C'est la capacité, dès aujourd'hui, à animer et développer le marché de la reprise qui ralentira voire stabilisera le processus en cours d'accumulation d'entreprises à céder, de vieillissement des dirigeants mais aussi, concernant les TPE, de disparition pure et simple d'entreprises viables et de savoir-faire spécifiques.

2. TPE ET PME, DEUX SCHÉMAS DE CESSION TRÈS DIFFÉRENTS

2.1 L'alternative cession/disparition des TPE

En réalité, la taille des entreprises reste le principal facteur explicatif du niveau des cessions. Pour les TPE comme pour les PME, à chaque tranche d'âge du dirigeant, la probabilité de cession d'une entreprise augmente avec son effectif, et les écarts d'une taille à une autre sont plus significatifs que ceux liés à l'âge. Cette observation, faite de longue date en ce qui concerne les PME, est encore plus nette pour les TPE : artisans compris, le taux de cession passe de 1,3 % en l'absence de salarié à 3,7 % pour 1 à 5 salariés et à 4,3 % pour 6 à 9 salariés, ce taux progressant nettement au-delà de 10 salariés. Cette vertu de la taille est encore confirmée par la relation, cette fois inverse, entre la catégorie d'effectif et la probabilité de disparition : plus le nombre de salariés est important, plus le taux de disparition décroît. Il est ainsi deux fois plus fort pour les TPE que pour les PME, contrairement à la cession, qui est deux fois moins fréquente pour les premières que pour les secondes.

Ce phénomène ne tient pas seulement à une fragilité intrinsèque des petites entités. Elles sont certes plus exposées à une liquidation précoce pour des raisons économiques, mais le déroulement de leur cycle de vie montre qu'en fin d'activité professionnelle, la mort naturelle, sans accident judiciaire, est une issue plus fréquente que la cession

quand l'entreprise a moins de 3 salariés. Manifestement, les dirigeants de petites TPE optent fréquemment pour l'arrêt pur et simple de leur activité sans transmission ni contrepartie financière, comme le montre le prorata de 75 % de morts naturelles parmi les cessations après 60 ans. En outre, contrairement aux PME, pour lesquelles on observe un processus de vieillissement accentué des dirigeants lié au prolongement de leur activité faute de repreneur, le vieillissement est moins marqué à la tête des TPE (14 % des chefs d'entreprise ont plus de 60 ans contre 21 % pour les PME).

La difficulté des TPE à prolonger leur activité au-delà de celle de leur dirigeant s'apparente bien sûr à un phénomène de destruction créatrice et s'explique par la plus grande aisance à reproduire rapidement par la création *ex nihilo* le capital physique et humain d'une petite entreprise. Néanmoins, outre un problème de formation, aussi bien à certains savoir-faire spécifiques qu'à la reprise en général, pour garnir les rangs des repreneurs d'entreprises certes peu attractives mais rentables, il ressort nettement aujourd'hui que l'asymétrie organisée en faveur de la création dessert la reprise, particulièrement en zone urbaine, et réduit le potentiel de cessions bien au-delà des contraintes économiques. Dès lors, le moindre vieillissement des TPE ne doit certainement pas s'interpréter comme une situation démographique moins préoccupante que celle des PME et devrait davantage nous interpeller comme le signe avant-coureur d'un phénomène de renoncement plus généralisé qui pourrait dans un avenir proche se diffuser aux PME devant l'accumulation d'entreprises potentiellement en vente mais sans perspective de reprise.

2.2 Une dimension humaine commune, des freins en partie différents

Face à cet enjeu, les dirigeants de TPE et de PME partagent peu ou prou le même degré d'impréparation. Même au-delà de 60 ans, une petite majorité d'entre eux a prévu la cession, pour l'essentiel en ayant seulement « pris certaines dispositions ». Ce défaut d'anticipation se double le plus souvent d'un autre facteur finalement aggravant, même s'il se révèle vertueux lors de l'opération : la quête du repreneur idéal. Que l'on recherche un « professionnel du métier » qui assurera le maintien du savoir-faire côté TPE ou un alter ego qui garantira la pérennité de l'entreprise et des emplois côté PME, trouver le « repreneur de confiance » reste l'enjeu essentiel pour tous les cédants, devant l'accompagnement du repreneur, la préservation du portefeuille clients et de la motivation du personnel, et, enfin les conditions financières.

Cette dimension humaine déterminante, avec tous les aléas qu'elle suppose, vient s'ajouter à la multiplicité des freins envisagés. Si les dirigeants de TPE et de PME s'accordent sur le manque de temps et la complexité de l'opération, à travers notamment la difficulté à identifier les bons conseils, les premiers sont surtout préoccupés par la faible valeur de leur entreprise tandis que les seconds sont plus sensibles aux conditions de confidentialité entourant les négociations ou à la perte du lien avec leur entreprise, voire à leur changement de statut social. Dans tous les cas, la cession-transmission d'une entreprise dépasse le cadre strict des conditions financières de l'accord et nécessite la prise en compte de facteurs humains qui la rendent plus complexe et révèle l'ampleur des enjeux symboliques qui lui sont associés.

2.3 Transmission familiale : une signification différente, une utilité commune en fin d'activité

La part des transmissions familiales dépend relativement peu de la taille de l'entreprise : elle représente 16,5 % des opérations pour les TPE sous forme de sociétés commerciales et 18,5 % pour les PME et ETI. L'analyse des transmissions familiales des TPE étend par ailleurs les résultats observés pour les PME et ETI. Dans toutes les catégories de taille, des TPE sans salarié aux ETI, les transmissions au sein de la famille augmentent significativement à partir de 60 ans, où elles représentent environ 30 % des cessions. Dès lors, elles viennent compléter les cessions onéreuses, souvent insuffisantes dans ces catégories

d'âge, plutôt que s'y substituer. C'est particulièrement vrai pour les secteurs du bâtiment, de l'industrie, du commerce de gros et des transports, qui pâtissent de taux de cession très faibles et pour lesquels le passage de relais au sein de la famille est *de facto* une alternative à l'absence de reprise.

Pour autant, les mécanismes de la transmission familiale semblent différer sensiblement entre les TPE et les PME. Ces dernières, sous réserve de l'appétence et de la compétence du repreneur familial, s'inscrivent souvent dans une logique intergénérationnelle où chaque dirigeant est moins le détenteur que le dépositaire et le garant de la valeur de l'entreprise, en vue de la transmettre à la génération suivante. Pour les TPE, cette dimension intergénérationnelle semble moins prégnante, et la transmission familiale s'apparente davantage à une démarche opportuniste : elle est surtout pratiquée si un membre de la famille y a trouvé sa place et si ses perspectives économiques apparaissent favorables.

3. ÉTABLIR DES PRIORITÉS POUR RENFORCER LE SYSTÈME PRODUCTIF PLUTÔT QUE LE FRAGMENTER

Parler de 600 000 à 700 000 opérations durant la prochaine décennie, comme on a coutume de le faire en France, conduit implicitement à traiter sur un pied d'égalité toutes les opérations de cession-transmission. Or, sur les 75 705 opérations annuelles recensées ici, seulement 20 %, celles relevant des seules PME et les ETI, mettent en jeu 88 % des emplois concernés. Si des objectifs et des priorités devaient être affichés, il serait probablement pertinent de distinguer les opérations portant sur les PME et ETI dont les effets sur l'emploi et la compétitivité de l'économie sont les plus marquants : en moyenne, une cession de PME engage 27,3 emplois contre 2,3 pour une cession de TPE.

L'autre risque à globaliser ainsi le nombre d'opérations sur une longue période est de considérer implicitement qu'une génération de repreneurs se lèvera nécessairement pour saisir les opportunités de cession liées à la fin d'activité des dirigeants actuels. Le déficit actuel, aussi bien pour les TPE que pour les PME, montre qu'il est nécessaire d'agir rapidement pour favoriser l'émergence de cette génération, l'élargir et la former afin de réduire les pertes de TPE viables, de limiter le vieillissement des patrons de PME et, *in fine*, de rééquilibrer la démographie des chefs d'entreprise.

Cette démarche de valorisation de la reprise passe nécessairement par une révision des avantages à la création ou leur rééquilibrage vers la reprise. Ceux-ci créent une asymétrie préjudiciable à la cession qui entraîne le tissu productif français dans une logique de fragmentation incompatible avec son rattrapage en termes de compétitivité par l'innovation ou l'internationalisation. Par ailleurs, malgré son dynamisme évident et les aides qu'elle cumule, la création alimente très peu le tissu des TPE avec salariés et encore moins celui des PME.

Cela suppose enfin de passer de l'échelon national à celui de la région, voire du bassin d'emploi, pour identifier les zones les plus exposées au non-renouvellement des entreprises et y promouvoir en priorité les soutiens à la reprise. Dans le contexte actuel d'accélération de la métropolisation, le maintien d'activités dans les zones rurales ou à proximité des villes moyennes est nécessaire pour faire contrepoids à la recherche généralisée d'effets d'agglomération.

Les Carnets de BPCE L'Observatoire. Document réalisé par Groupe BPCE – direction de la Stratégie / Études, Veille & Prospective (M. Bérard-Andrieu, A. Tourdjman, T. Le Dret, J. Robin) et direction de la Communication groupe. **Crédits photo :** Tristan Paviot/BPCE pour Alain Tourdjman, BPCE pour Thomas Le Dret, Getty Images. **Conception et réalisation :** Angie Tél. 01 55 34 46 00 (réf. OBCT004). Ce magazine est imprimé sur un papier issu de forêts durablement gérées. L'imprimeur est certifié Imprim'vert.

BPCE L'Observatoire

ÉTUDES DES COMPORTEMENTS FINANCIERS

LE NOUVEL ÂGE DES RETRAITES
Aspirations et stratégies d'épargne
NUMÉRO 1
NOVEMBRE 2010

QUAND LES PME CHANGENT DE MAINS
Microscopie et enjeux de la cession-transmission
NUMÉRO 2
DÉCEMBRE 2011

TOUTE UNE VIE…
Prévoir, aider, transmettre dans une société de longue vie
NUMÉRO 3
JUIN 2013

PME & ETI, REPENSER LA CROISSANCE
NUMÉRO 4
MAI 2016

LES CARNETS DE BPCE L'Observatoire

LA CESSION-TRANSMISSION DES PME

DÉCEMBRE 2012
- **Actualisation de l'étude**
- **La transmission intrafamiliale : une réalité méconnue**

MARS 2014
- **Actualisation de l'étude**
- **Un enjeu de pérennité pour les PME d'outre-mer**

JUIN 2015
- **Actualisation de l'étude**
- **Les structures de groupes et la cession-transmission des PME-ETI**

Pour consulter, télécharger ou commander les publications de BPCE L'Observatoire, rendez-vous sur **www.observatoire.bpce.fr**

BPCE, société anonyme à directoire et conseil de surveillance au capital de 155 742 320 euros

Siège social : 50, avenue Pierre Mendès-France
75201 Paris Cedex 13 - RCS Paris n° 493 455 042
Tél. : +33 (0)1 58 40 41 42
Fax : +33 (0)1 58 40 48 00

FRANCE | GROUPE BPCE
PARTENAIRE OLYMPIQUE