



« TRANSMISSION, CESSIION ET REPRISE D'ENTREPRISE EN BOURGOGNE »

AUTOSAISINE

AVIS

présenté par

Elisabeth PETITBON et Daniel BIGEARD

COMMISSION N° 2

Développement économique, emploi, innovation

SEANCE PLENIERE DU 16 NOVEMBRE 2006

Au cours des auditions, les membres de la commission n° 2 ont identifié plusieurs caractéristiques communes avec la saisine précédente relative aux « Nouvelles entreprises bourguignonnes : conditions de leur essor et de leur pérennité »¹.

Plusieurs éléments méritent d'être soulignés :

- La **prise de conscience de l'ensemble des acteurs du tissu économique local** de l'ampleur de la transmission-reprise d'entreprise dans les prochaines années et ses **enjeux en termes d'emploi, d'impact économique et environnementaux et de dynamisation des zones rurales** afin d'éviter la désertification,
- La **présence de nombreuses structures compétentes** et une gamme importante d'outils proposés aux cédants et aux repreneurs avec cependant un **maillage entre ces acteurs à renforcer**,
- Des **moyens humains sur le terrain sans doute adaptés à la demande** mais qui pourraient **être redéployés pour s'inscrire dans le cadre d'une stratégie plus offensive** afin d'anticiper et de détecter suffisamment tôt les cessions potentielles notamment dans les petites entreprises,
- le **risque de sous-estimation du nombre d'entreprises à céder** par les organismes statistiques d'ici 2005-2010 et donc **la sous-évaluation des impacts économiques et sociaux et des incidences en termes d'aménagement du territoire**.

¹ Avis présenté par Elisabeth PETITBON et Daniel BIGEARD le 16 novembre 2005.

INTRODUCTION

Le constat en Bourgogne est préoccupant, plus de 5 300 chefs d'établissements ou d'entreprises ont entre 55 et 59 ans² et un grand nombre d'entre eux partira en retraite d'ici à 15 ans³. D'autres entrepreneurs cesseront leurs activités pour des raisons économiques, financières, personnelles ou de santé. Après la phase de création et de développement, la transmission constitue la troisième étape cruciale dans le cycle de vie d'une entreprise.

Or, la transmission d'entreprise présente différents enjeux en termes de développement territorial : un enjeu économique tout d'abord en raison de transfert de connaissances, de valorisation des compétences et des savoir-faire, un enjeu social ensuite compte tenu du maintien ou de la création d'emplois directs et induits et enfin un enjeu local pour l'aménagement du territoire et ce, surtout en zone rurale. Le CESR a choisi de poursuivre ses travaux entamés sur les conditions d'essor et de pérennité des entreprises bourguignonnes.

La transmission des entreprises constitue bien souvent une opération délicate et complexe, voire risquée pour la survie d'une entreprise. En effet, les deux partenaires, les cédants et les repreneurs potentiels, n'ont pas les mêmes attentes.

La transmission : la fin d'une « aventure » pour le cédant

Pour le cédant, la transmission correspond à la fin d'une aventure professionnelle. Plus que la perte d'un bien, il cède une partie de son histoire, de sa vie et de ses relations tant avec ses salariés qu'avec ses clients et ses fournisseurs.

La décision de céder son entreprise est difficile à prendre. Les cédants ont du mal à accepter ce changement de statut professionnel et de mode de vie. Nombre d'entre eux repoussent cette échéance et n'ont pas préparé cette opération ou réfléchi aux conséquences pour leurs salariés et pour leur patrimoine et aux incidences sur la dynamique du territoire.

Ainsi, les cédants ont besoin d'être fortement sensibilisés par des acteurs locaux en amont sur les étapes qui peuvent conduire à une transmission réussie. Dans leur démarche de rapprochement avec les chefs d'entreprise susceptibles de céder des entreprises, les acteurs seront particulièrement attentifs à la dimension affective associée à cette décision. Les cédants doivent être guidés et conseillés tout au long de ce processus et dans la conduite de leur projet.

Une fiscalité adaptée

Depuis cette année, la législation fiscale est l'une des plus favorables de l'Union européenne pour la transmission d'entreprise. De nombreux outils sont à la disposition des cédants et des repreneurs pour faciliter la mise en relation et des conseils sont apportés par de nombreux acteurs (chambres consulaires, agences de développement, collectivités locales, experts comptables, notaires, banquiers, organisations professionnelles...).

² fichier Système Informatique pour le Répertoire des Entreprises et des Etablissements (SIRENE).

³ Stéphane COUNOT, Sylvie MULIC, *Le rôle économique des repreneurs d'entreprises*, INSEE Première, n° 975, juillet 2004, INSEE Bourgogne ; Fabrice LOONES, *Reprise d'entreprises : peu nombreuses mais résistantes*, INSEE dimensions, n° 125, novembre 2005, INSEE Bourgogne.

La reprise d'une entreprise : une prise de risque pour le repreneur

Pour le repreneur, cette étape correspond au démarrage d'une nouvelle aventure. La moitié d'entre eux ont déjà acquis une expérience professionnelle dans une entreprise de moins de dix salariés⁴ et plus de la moitié ont déjà créé ou repris une entreprise⁵. Enfin, près d'un repreneur sur dix a repris l'affaire de son ancien employeur.

Pour ces personnes, il s'agit de satisfaire leur volonté d'indépendance et leur goût d'entreprendre⁶, de valoriser un savoir-faire ou des compétences techniques, de réaliser une opération financière tout en participant au maintien des entreprises sur un territoire.

Ces derniers regrettent l'absence de base de données actualisées sur les entreprises à vendre sur un bassin d'emplois, dénoncent certaines lourdeurs administratives et juridiques et parfois dans certains cas la difficulté à obtenir des financements.

D'autres problèmes apparaissent :

- l'évaluation de la valeur de l'entreprise,
- la détection de l'interlocuteur pour donner des conseils adaptés pour le montage juridique et financier du dossier.

Après la transaction, d'autres difficultés surgissent⁷ : des problèmes de trésorerie, de gestion des ressources humaines ou liées à la qualité de l'appareil productif.

La difficulté à identifier les entreprises potentiellement transmissibles sur un territoire

Les organismes statistiques et les acteurs de terrain ont des difficultés à identifier les entreprises à céder et, parmi elles, celles qui disposent d'un potentiel et qui pourraient être reprises. En effet, les cédants souhaitent rester discrets et dévoilent peu leurs intentions, ils ont souvent peur des retombées d'une telle annonce et du risque de désengagement de certains partenaires -fournisseurs clients, banques ou mêmes salariés-.

Cette opacité est souvent préjudiciable au rapprochement de l'offre et de la demande sur ce marché. Une communication adaptée favorisera la pérennité des entreprises.

Les travaux de la commission n° 2 du CESR cibleront les axes à renforcer. Ils s'inscrivent dans le prolongement des propositions du CESR dans le cadre de l'avis relatif aux « Nouvelles entreprises bourguignonnes : conditions de leur essor et de leur pérennité »⁸ pour dynamiser et soutenir la création d'entreprises en Bourgogne.

Ils insisteront sur la nécessité d'accorder une place prépondérante à l'action :

- en renforçant l'efficacité des services,
- en facilitant le rapprochement entre les acteurs
- et en dimensionnant les moyens humains alloués aux missions de contacts.

⁴ *Le rôle économique des repreneurs d'entreprise*, Stéphane COUNOT, Sylvie MULIC, INSEE, INSEE Première, n° 975, juillet 2004.

⁵ *La transmission des PME artisanales, commerciales, industrielles et de services*, Françoise VILAIN (rapporteur), Conseil économique et social national, 14 et 15 décembre 2004.

⁶ *La reprise à la portée de tous ?*, ACFCI-APCE, 2005.

⁷ *La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSEO bdpm*, OSEO bdpm, juin 2005.

⁸ *Avis présenté par Elisabeth PETITBON et Daniel BIGEARD le 16 novembre 2005.*

PROPOSITIONS

REPERER SUR LE TERRAIN LES ENTREPRISES QUALIFIANTES A LA REPRISE ET ADOPTER UNE STRATEGIE PROSPECTIVE

Détecter les entreprises à transmettre

Repérer, sur chaque bassin d'emploi, en partenariat avec les acteurs présents sur le terrain (chambres consulaires, agences de développement, experts-comptables, chambres des notaires, banquiers, organisations professionnelles...), les chefs d'entreprises susceptibles de céder leur entreprise d'ici cinq à dix ans.

Identifier les entreprises et leur potentiel pour une reprise réussie dans une société en évolution

Analyser les reprises possibles étant donné la conjoncture, les mutations économiques et les perspectives en termes de parts de marché.

S'il existe trop d'incertitudes pour envisager une transmission-cession, il faut inciter à la recherche d'une autre stratégie pour conserver le savoir-faire et maintenir l'activité sur le territoire.

Mettre en réseau l'inventaire quantitatif et qualitatif des entreprises à céder en Bourgogne

Disposer de moyens humains adaptés afin de faciliter la prospection sur le territoire.

ANTICIPER LA CESSION ET SES CONSEQUENCES POUR LE DIRIGEANT EN LUI PROPOSANT UN APPUI TECHNIQUE, FINANCIER ET PSYCHOLOGIQUE POUR ELABORER SON PROJET DE TRANSMISSION

Sensibiliser en amont le dirigeant à la cession, l'inciter à anticiper et à préparer cette opération

Disposer de moyens humains plus importants sur le terrain pour convaincre, accompagner et conseiller le dirigeant-cédant à transmettre son entreprise dans les meilleures conditions possibles (entretien de préparation à la cession, réalisation d'un diagnostic et une évaluation de la valeur du bien...).

Sensibiliser le dirigeant-cédant à la valorisation de son patrimoine, à son organisation juridique, fiscale et à la gestion de ses ressources retraites

Adopter une démarche active et passer à une « logique d'offre de services »

Donner les moyens aux partenaires institutionnels de passer d'une logique de demande à une « **logique d'offre de services** » en renforçant les moyens humains consacrés à la transmission d'entreprise sur le territoire.

Créer une mesure financière incitative pour qu'il prépare et anticipe sa cession

Communiquer sur les aides existantes en amont de la cession d'entreprise et conditionner l'octroi de celles-ci à la réalisation d'un inventaire ou d'un diagnostic d'entreprise 3 à 5 ans avant la cession réelle pour évaluer le bien.

Construire un outil partagé -type autodiagnostic existant- pour permettre au cédant de se positionner par rapport aux « dix clés de la réussite de la cession »

Proposer au cédant un outil pour lui permettre d'identifier à quel niveau il se situe dans le déroulement de l'opération, quels sont ses atouts et ses faiblesses et les actions qu'il doit encore conduire et préparer la transmission.

OFFRIR UNE « UNITE DE LIEU » POUR LES CEDANTS ET LES REPRENEURS

Plusieurs étapes ont été identifiées qui conduisent à la transmission cession-reprise d'entreprises et de nombreux interlocuteurs interviennent tout au long du processus. La visibilité des cédants et des repreneurs potentiels, de leur repérage sur le territoire semble faible. Une « rue des entreprises » pourrait être une clé d'entrée pour le cédant et le repreneur qui leur permettrait de **s'orienter en fonction de leurs besoins ou de leurs profils et de s'adresser à un référent unique.**

Ce lieu commun serait donc une « **porte d'entrée d'accès aux services** » de soutien, **d'accompagnement et de financement de la transmission et reprise d'entreprise.** Cette unité de lieu pourrait trouver aussi son prolongement au niveau local ou départemental à travers les vitrines de ses acteurs.

PROPOSER UN ACCOMPAGNEMENT AU REPRENEUR

Structurer la démarche dans la durée

Donner au cédant comme au repreneur une visibilité du parcours à accomplir et une prise en compte de l'utilité des différentes étapes.

Encourager les reprises en zone rurale dans une logique d'aménagement du territoire

Favoriser la reprise de la multi activité (dépôt de pain, banque, vente de produits locaux) en zone rurale en partenariat avec les collectivités locales.

Sensibiliser les salariés sur la possibilité d'une reprise d'une entreprise

Développer les dispositifs de soutien pour aider les salariés à s'engager dans une démarche de reprise, à l'image de ce qui existe pour les demandeurs d'emploi. Informer, inciter et soutenir les démarches de reprise sous forme de Sociétés Coopératives de Production (SCOP).

Proposer à chaque repreneur un accompagnement systématique sous forme de parrainage

Développer des partenariats et des échanges entre des cédants et des repreneurs pour faciliter le transfert de savoir-faire et conseiller le repreneur dans ses démarches. Ces appuis pourraient prendre différentes formes (aide au management, identification des fournisseurs et de la clientèle, aide au montage financier ou au calcul du prix de revient...) au cours des six premiers mois qui suivent la reprise. Le repreneur bénéficierait des conseils et pourrait choisir l'interlocuteur susceptible de lui apporter un appui (ancien chef d'entreprise, autre chef d'entreprise, l'URSCOP ou tout autre organisme ayant un regard extérieur ou retraité bénévole (cf. EGEE)).

Il serait possible de conditionner l'octroi des aides régionales à la mise en place d'un parrainage pendant six mois.

AMELIORER LA COMMUNICATION SUR LES FORMATIONS, ACTIONS OU DISPOSITIFS PROPOSES EN BOURGOGNE ET COORDONNER CES AIDES

Former les cédants à la cession d'entreprise

De nombreuses formations sont proposées au repreneur. Un travail important pourrait être conduit en amont pour développer l'offre de formation pour les dirigeants-cédants.

Développer les Formations Ouvertes et A Distance (FOAD) pour valider le goût ou l'aptitude à la reprise d'entreprise.

Mieux faire connaître les « écoles de candidats à la reprise »

Il s'agit de stages ou formations permettant aux repreneurs d'acquérir un ensemble de connaissances et de compétences nécessaires à la reprise d'une entreprise et de proposer des contenus adaptés aux besoins des individus.

Communiquer hors Bourgogne sur les entreprises à céder

Utiliser les supports médiatiques actuels pour communiquer sur les entreprises à céder.

Encourager le repreneur à venir s'implanter sur les bassins de vie.

Améliorer la lisibilité des dispositifs et communiquer sur ces derniers

Réaliser un inventaire de tous les intervenants sur le domaine de la transmission en spécifiant leurs champs d'interventions et leurs spécificités.

Faire connaître aux chefs d'entreprises cessionnaires comme aux repreneurs cet inventaire et les actions de formation ainsi que les dispositifs d'aides (ingénierie, aide au montage de dossier, aides financières...) auxquels ils pourraient prétendre.

ANTICIPER ET PREPARER LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE

Repérer les entreprises qualifiantes à la cession et adopter une stratégie prospective

Proposer au cédant un autodiagnostic et un appui technique, financier et psychologique

Elaborer des programmes de formation à la cession d'entreprise.

FACILITER LA MISE EN RELATION ENTRE CEDANTS ET REPRENEURS POTENTIELS

Mettre en réseau un inventaire quantitatif et qualitatif des entreprises à céder

Offrir une unité de lieu, « porte d'accès aux services », dédiée à la transmission

Communiquer hors Bourgogne sur les entreprises à céder.

ACCOMPAGNER LE REPRENEUR DANS LA DUREE

Sensibiliser les salariés à la possibilité d'une reprise d'une entreprise

Encourager les reprises en zone rurale et sur les bassins industriels

Proposer un accompagnement systématique sous forme de parrainage.

AVIS ADOPTE A L'UNANIMITE

EXPLICATIONS DE VOTE

**Intervention de Christophe MONOT
au titre du Centre régional des jeunes agriculteurs**

« Je tenais à vous féliciter pour la qualité du travail effectué.

Je suis assez satisfait de constater qu'un grand nombre de vos propositions existent déjà au sein du monde agricole : ces mesures sont présentes dans le programme régional à l'installation (PRI) des jeunes agriculteurs, le monde agricole pourrait vous demander des droits d'auteurs...

L'enjeu, vous l'avez bien compris, sera de remplacer la génération du papy-boom à la Fête des entreprises de l'artisanat et du commerce, j'espère que les jeunes seront suffisamment nombreux au rendez-vous ».

Intervention de Gérard MOTTET
Personnalité qualifiée

« L'Académie du Morvan a tenu un colloque sur les entreprises en Morvan.

Par ailleurs, dans le cadre du renouvellement de sa charte, le PNR du Morvan s'est doté d'un observatoire du Morvan dont un des thèmes d'activité sera le suivi de l'évolution des entreprises en Morvan.

L'Observatoire ne manquera pas d'appliquer au territoire du massif les recommandations de cet excellent rapport ».



Intervention de Pierre-Yves du FOU au titre de la Confédération générale des PME

« Voilà une saisine dont l'objet tient à cœur les adhérents de la CGPME, qui a su très tôt prendre ce dossier en mains avec entre autres l'IFORE, ainsi que de nombreux membres du monde patronal quel que soit le secteur : industrie, commerce, prestation de services, professions libérales, artisans.

Au risque de me répéter, le monde de l'entreprise en France est composé à 94 % de structures de moins de 20 collaborateurs.

Nous sommes loin du schéma des grandes entreprises du CAC 40 dont les propriétaires s'échangent les actions si facilement.

Nous parlons donc ici, des entreprises à patronat réel, pour la plupart des « succès story » à leurs échelles ; créées dans les années 60-70, qui doivent changer de mains.

Cet excellent rapport a parfaitement relevé le foisonnement des aides diverses, circonstanciées voire contradictoires et souvent redondantes de ces structures.

Au fond, vendre son entreprise, c'est quoi ?

C'est d'abord la rencontre entre deux personnalités.

L'une, qui se pose une multitude de questions au crépuscule de sa vie active.

La première d'entre elles est toujours relative à l'organisation de la retraite. Que faire après 35 à 45 années toutes dédiées à l'entreprise, aux clients, avec des semaines de 60 à 70 heures ?

Ensuite, c'est la culpabilité ressentie d'abandonner les collaborateurs bien souvent de longue date – vous savez ce paternalisme bien compris qui scelle l'ambiance dans nos PME et suscite des miracles quotidiens-.

Enfin, c'est trop souvent un problème lié aux revenus de la retraite car vous devez savoir, et je ne l'ai pas bien relevé dans cette étude, que les pensions des chefs d'entreprises sont lamentables pour de multiples raisons impossibles à décrire ici, maintenant, mais dont je retiendrai la plus fréquente qui concerne la capacité financière de l'entreprise à ses débuts, lorsque le responsable (qui plus est) est jeune. Les priorités sont évidemment ailleurs, puis, on verra, puis, on oublie.

Ainsi, la vente de l'entreprise devient un enjeu parfait irrationnel alors que sa valeur nette, elle, est bel et bien rationnelle.

Cette négociation doit prendre à la fois, en compte la valorisation des efforts accomplis durant des décennies et des sacrifices consentis, les besoins futurs du retraité et également le bon choix du repreneur possible pour que l'œuvre continue dans de bonnes conditions pour ceux qui restent et pour les clients fidèles.

En face, qui trouve-t-on ?

Une jeune génération qui, heureusement, ne connaît pas encore les tracasseries de la responsabilité et qui veut se prendre en main ce qui est rassurant.

Ceux-ci, à part leur volonté, n'ont évidemment pas la réponse financière adéquate pour contenter les phantasmes des anciens.

Par ailleurs, la génération du baby boom, donc de retraités boom, crée inévitablement une sous-enchère des montants de transaction. Ce qui est bien pour ceux qui achètent, un peu moins pour les sortants.

Sachez également que la valeur moyenne d'une PME est de quelques centaines de milliers d'euros, auquel le vendeur à ce jour, doit défalquer 11 % de CSG et 16 % de plus value et ensuite éventuellement un petit bout d'ISF chaque année et je le répète, c'est le résultat d'une vie professionnelle bien remplie de stress, de responsabilités ; c'est le résultat de toute une vie de création de richesse et d'emplois créés et préservés.

Par exemple, dans le cadre de professions libérales, actuellement, souvent un cabinet n'est quasiment pas vendable. En effet, la raréfaction du nombre des praticiens voulant s'installer fait que ceux-ci ne voient pas l'utilité d'acheter une clientèle ou une installation obsolète alors qu'avec une création, la clientèle est gratuite et les investissements, largement financés à bon taux.

Qu'advient-il alors ? Le propriétaire n'a plus d'autres ressources que de cesser son activité par un règlement judiciaire et un licenciement de son personnel qui n'a évidemment pas intérêt à rechercher un emploi ailleurs dans un premier temps.

J'ai vu aussi plusieurs très petits patrons contraints de payer de fortes sommes et partir en retraite avec le minimum vital.

Voici, en quelques mots, la réalité d'une cession d'entreprise.

Pour conclure sur cet excellent rapport, je souscris à la mise en place d'un observatoire des cessions d'entreprises, de structures d'accompagnement pour les uns et les autres et enfin, nous ne sommes pas des patrons pour rien –une fiscalité qui ne soit plus confiscatoire comme par le passé (nous attendons toujours les décrets d'application sur la suppression de la taxe de 16 % sur la plus value en cas de transmission lors du départ à la retraite) ».



**Intervention de Noël GILIBERT
au titre de l'Union régionale des associations familiales**

Tout d'abord, je tiens à remercier la commission pour l'ensemble de ses propositions (que je voterai).

Néanmoins, permettez-moi de faire deux remarques ou réflexions.

Tout d'abord ; il me semble un peu dommage que ne soit pas citée parmi les acteurs, l'action du réseau des Boutiques de gestion bien implantées dans notre région (plus particulièrement dans la Nièvre, Saône-et-Loire, et plus récemment en Côte d'Or).

Elles fonctionnent sous une base associative (loi 1901) et agissent en pleine complémentarité aux autres acteurs mentionnés dans le rapport.

Effet ; les Boutiques de gestion (plus simplement BG) interviennent tant au niveau de la reprise que de la création de la très petite entreprise ou micro-entreprise (en milieu urbain mais aussi dans le rural) je l'observe très concrètement en Saône-et-Loire.

En bref, accompagner et aider des personnes souvent au chômage, mais en pleine force de l'âge à créer leur propre emploi (voir d'autres par la suite) n'est-ce pas une tâche noble ?

2^{ème} réflexion... (plus brève) il me semble important d'inviter, ce qui est déjà le cas (mais peut-être plus) les entreprises, les artisans, lesquels sont assurés de continuer à avoir du travail en milieu rural (que je connais plus), les inviter (dirais-je) à accueillir des jeunes en stage ou en apprentissage ; en leur donnant une bonne image de leur activité.

Ainsi : je suis persuadé que parmi ces jeunes ainsi formés, nous aurons des candidats à la reprise... mais à condition (je souhaite que M. du FOU ne le prenne pas mal) que le cédant ne soit pas trop exigeant sur le montant de la reprise du fonds.



Intervention de Michel MAILLET au titre de la CGT

« Le projet d'avis qui nous est soumis aborde un sujet qui constitue une inquiétude importante pour bon nombre de salariés des petites entreprises. En effet, combien se sont vus contraints au chômage parce que le chef de leur entreprise n'a pu (ou pas su) trouver un repreneur au moment où il décidait d'abandonner son activité ? Cette situation est d'autant plus difficile pour ces salariés, qu'à l'inverse de ceux des plus grandes entreprises, leurs licenciements ne font pas la Une des médias. Et, souvent, ils ne bénéficient pas des dispositifs des plans de sauvegarde de l'emploi, parce que la loi ne leur accorde aucun droit à une représentation pour défendre leurs intérêts. Ainsi ce sont des centaines d'emplois qui disparaissent avec les savoir-faire et les compétences des salariés, ce sont des centaines de familles qui se retrouvent en détresse.

Travailler à éviter cette situation est donc, pour une collectivité territoriale, une responsabilité autant sociale qu'économique, d'autant qu'il convient de se rappeler que près de 90 % des entreprises ont moins de 10 salariés et que ce sont elles qui constituent le cœur de l'activité et du maintien des populations en zone rurale.

Les propositions formulées dans le projet d'avis s'articulent autour de 3 axes qui nous semblent pertinents et que nous approuvons :

- anticiper en repérant et préparant avec le cédant la transmission d'entreprise
- faciliter la mise en relation entre cédants et repreneurs potentiels
- accompagner les repreneurs et les salariés dans la durée

Comme nous l'avons fait dans l'avis rendu par notre assemblée sur "les nouvelles entreprises créées en Bourgogne", nous voudrions souligner quelques aspects qui, de notre point de vue, ne semblent pas suffisamment traités.

Le premier aspect renvoie à un certain nombre d'entreprises placées en situation de dépendance ou de sous-traitance d'une plus grande. Souvent, dans ce cas-là, l'entreprise donneuse d'ordre se désintéresse du sort de son sous-traitant et se dépêche d'en trouver un autre. Ne conviendrait-il pas d'envisager, dans ce cas, les conditions de reprise de l'activité et des salariés, dans une sorte de continuité de la production ?

Le second aspect sur lequel nous souhaitons insister concerne la place et le rôle des salariés dans la transmission. Cet aspect fait l'objet d'un paragraphe dans les propositions du projet d'avis qui porte notamment sur la nécessité d'un soutien aux salariés, y compris dans une démarche de reprise sous la forme de Société Coopérative de Production (SCOP). Un avis rendu par le CES national en décembre 2004 sur "La transmission des PME artisanales, commerciales, industrielles et de services" soulignait d'ailleurs fortement cet aspect. Je cite : *"Pour augmenter les chances de réussite d'une transmission, il est important d'y associer les salariés.*

Au-delà de l'indispensable information qui doit leur être fournie tout au long du processus, y compris dans les petites entreprises, il peut être souhaitable de favoriser leur implication, éventuellement en leur ouvrant la possibilité de participer au capital, voire dans certains cas en étudiant, avec eux, la possibilité de reprendre l'entreprise. De nombreux exemples attestent que la reprise par les salariés, par exemple par transformation en Société Coopérative de Production, est trop souvent sous-estimée, voire ignorée." Et plus loin : "Le Conseil Économique et social considère que cette formule, particulièrement adaptée aux entreprises axée sur les métiers et savoir-faire professionnels et à faible intensité capitalistique, devrait être mieux diffusée auprès des prescripteurs et réseaux professionnels". Fin de citation.

Ces remarques ne visant qu'à enrichir le projet d'avis , le groupe CGT le votera ».



Intervention d'André FOURCADE au titre de la CFDT

« L'avis présenté est intéressant car il offre une synthèse et un état des lieux qui fait suite à l'avis sur la création d'entreprise.

Il s'agit d'un problème complexe, mal connu et difficile à cerner : à partir de quel niveau une cession de parts est elle considérée comme une cession ? sans parler des aspects financiers très opaques.

Cette question doit être analysée sous plusieurs aspects comme le souligne l'avis : **patrimonial** pour le patron cédant, mais aussi **économique, social et territorial**.

Elle est aussi à intégrer dans la problématique plus large de la création et de l'évolution des activités économiques et des besoins de la population.

Quelques remarques :

- ▶▶ Le départ en retraite n'est pas la seule cause des cessions (quelle est cette part en Bourgogne ?)
- ▶▶ Toutes les entreprises sont elles reprenables ? (Faute de mise aux normes dans les métiers de bouche et l'hôtellerie par exemple, absence d'investissement régulier ou d'adaptation aux évolutions du marché)
- ▶▶ De la même manière, tout le monde ne peut pas s'improviser repreneur et certaines déclarations ont été la source de beaucoup de désillusions et d'échecs
- ▶▶ Sur le plan économique, on constate que la reprise de l'activité ne passe pas forcément par le rachat de l'entreprise mais aussi par l'élargissement de la clientèle d'un concurrent qui rentabilise ses équipements c'est le processus bien connu de la concentration dans le système capitaliste
- ▶▶ Enfin, la place des banques qui est très insuffisante quand ce n'est pas un frein supplémentaire à la reprise ».

Intervention d'Alain BOULONNE
Personnalité qualifiée

« Je remercie Monsieur Maillet de son allusion au statut de la coopérative de production comme solution « possible aux reprises d'entreprise par les salariés ».

Son intervention, comme celle des orateurs qui l'ont précédé montre la multiplicité des intervenants sur ce créneau. Multiplicité qui se justifie et qu'il faut conserver, car il est vrai que les cas de figure de reprise sont extrêmement différents et il faut pouvoir disposer d'outils adaptés à chaque cas. Qu'y a-t-il de commun entre la reprise d'une entreprise agricole, d'une PME industrielle et d'un commerce ?

Je voudrais également remercier les rapporteurs d'avoir insisté sur l'importance des aspects psychologiques dans ces situations.

La rencontre entre cédant et repreneur est une rencontre de personnes qui, pour réussir, ont confiance l'une dans l'autre.

De même, on oublie souvent que le chef d'entreprise qui cède, connaît tout de l'histoire de son entreprise et de ses clients, informations qui ne sont pas si faciles à transmettre et qui sont pourtant, les premières années, primordiales.

Enfin, il faut être convaincu que tout le monde ne possède pas les caractéristiques pour être chef d'entreprise. Si les connaissances de gestion peuvent être enseignées, le reste ne s'apprend guère. Les intervenants doivent donc éviter de susciter des espoirs qui débouchent sur des échecs coûteux ».



**Intervention de Guy BRUNET
au titre de la Confédération paysanne et coordination rurale**

« Je serai bref et je voudrais, au préalable, souligner le sérieux de cette étude et des avis qui sont proposés.

Néanmoins, quelques remarques s'imposent. L'activité agricole en Bourgogne, c'est environ 20 000 exploitations agricoles. Ce sont 20 000 entreprises, souvent modestes, qui créent de la valeur ajoutée par leur production. Ces 20 000 entreprises ne sont pas prises en considération dans votre analyse où, en revanche, vous évoquez largement l'industrie agro-alimentaire bourguignonne.

La première entreprise agro-alimentaire de Bourgogne est pourtant représentée par ces 20 000 exploitations agricoles.

Dans ce secteur, il existe aussi des problèmes de transmission. Problèmes de transmission accentués par le fait que ce sont souvent des capitaux personnels qui sont engagés.

La Confédération paysanne comme les autres organisations professionnelles s'est penchée sur ce problème et je ne vous cacherai pas que nous avons une vision différente de la transmission de ces exploitations.

Force est de constater que se cantonner à « l'agricolo-agricole » pour assurer le renouvellement de ces entreprises est voué à l'échec. Nous regrettons que les moyens mis en œuvre pour assurer ce renouvellement ne soient pas à la hauteur de l'événement.

Un exemple. Vous citez en annexe le CNASEA (Centre nationale pour l'aménagement des structures des exploitations agricoles) qui propose une sélection d'offres d'exploitations libres ou en recherche d'associés et vous évoquez que son site est en construction et qu'il permet juste de consulter et de publier des offres. Permettez-moi simplement de vous signaler que ce site est en construction depuis plus de quinze ans.

Devant cette attitude, je ne vois pas une volonté d'ouvrir le secteur agricole à ceux qui viennent d'autres horizons. Et pourtant les lycées agricoles regorgent de jeunes capables d'avoir des projets.

Votre proposition d'associer l'ensemble des partenaires pour offrir une unité de lieux pour les cédants et les repreneurs nous semble digne d'intérêt et permettrait de remettre l'agriculture au même niveau que les autres entreprises. Certes, la spécificité agricole existe mais il serait plus judicieux de l'appréhender avec l'ensemble du milieu rural et je rejoins volontiers votre proposition qui est d'encourager les reprises en zone rurale dans une logique d'aménagement du territoire.

Penser que 3 ou 4 filières agro-alimentaires ou industrielles vont permettre un renouvellement des entreprises agricoles est un leurre.

La Bourgogne de par sa situation géographique et de par la nature de ses sols, ne peut entrer dans un schéma simpliste et s'il y a encore 20 000 entreprises agricoles en Bourgogne, c'est bien parce que le savoir-faire de ces exploitants est réel.

La fatalité de la suppression des entreprises agricoles n'est pas inexorable, donnons la possibilité à ces jeunes qui veulent entreprendre de pouvoir le faire. La Confédération paysanne votera favorablement ce rapport ».



**Intervention de Vincent JAUROU
au titre du Centre des jeunes dirigeants**

« J'interviens au titre du Centre des Jeunes Dirigeants, mais aussi en tant que Président de l'APH 21 (Association pour le Prêt d'Honneur en Côte-d'Or) et administrateur de la BG (Boutique de Gestion) de Côte-d'Or.

Tout le monde ne peut pas reprendre une entreprise et nos organisations passent du temps à dissuader.

Néanmoins, pour transmettre une entreprise, il faut un repreneur, quelle que soit la structure juridique retenue.

Il convient, bien en amont du processus de la transmission, de promouvoir l'entreprise et l'esprit d'entreprendre.

L'entreprise, pour son dirigeant, est une véritable aventure humaine et financière, bien différente de la « pauvre image » caricaturale donnée par une multitude d'intervenants.

Dans notre pays, alors même que l'esprit d'entreprendre existe, - il suffit de regarder le nombre d'associations dynamiques qui existent -, l'idée même de s'investir dans l'entreprise est rejetée !

L'importance du risque et de la quantité de travail à fournir fait peur et rebute dans une société « sur-assurée » et où l'on pense dès 20 ans à sa retraite !

Il est important de mener des actions de sensibilisation à l'esprit d'entreprendre, non seulement pour les salariés, mais aussi auprès de tous les publics et en particulier à destination des plus jeunes (écoliers, lycéens, étudiants). A ce titre, l'action de la CCI de Dijon, doit être saluée et encouragée ».



Intervention de Charles BARRIERE au titre de l'UNAPL Bourgogne

« Alors que tout concourt à valoriser le salariat qui offrirait une « sécurité » et un « confort de vie » par rapport à l'exercice libéral, certains se trouvent une âme d'entrepreneur par recherche d'indépendance, volonté d'entreprendre, d'assumer la responsabilité de son entreprise et de partager un savoir-faire.

Cette aventure de création ou reprise équivaut souvent à un parcours du combattant semé d'embûches.

Les obstacles majeurs :

- Difficultés de disposer d'une information pertinente (choix de la forme juridique ou d'un statut fiscal adapté)
- Manque de visibilité des acteurs de la création-reprise

Les pistes pour une réflexion prospective :

- Préparer les jeunes à devenir chef d'entreprise
- Créer un guichet unique
- Développer les relations entre les jeunes installés et leurs pairs

Quelques chiffres :

- Le secteur libéral représente le quart des entreprises (1,5 millions d'emplois)
- Le taux de croissance de la création d'entreprise libérale a progressé de 18,7 % entre 1997 et 2003 pour 8,3 % pour l'ensemble de l'économie

Une vitalité due essentiellement aux activités libérales dans le domaine du service aux entreprises et les professions non réglementées (consultants, conseil en organisation d'entreprise, formateurs, traducteurs, experts, ingénieurs, enseignants...).

Dans l'avenir, la tendance se maintiendra avec la seconde vie professionnelle des seniors, la féminisation des professions et les regroupements de professionnels.

Un regret majeur :

Le secteur libéral est étrangement absent des différents dispositifs existants d'information et d'aide à la création d'entreprise.

Le secteur libéral doit pouvoir trouver sa place dans le respect de ses spécialités ».