

Etude sur les causes de transmission et de non transmission des entreprises artisanales



Rapport d'enquête

Janvier 2018





Objectifs et cadre méthodologique

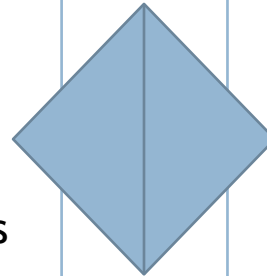
RAPPEL DES OBJECTIFS

- **Evaluer l'offre des entreprises artisanales à transmettre**
 - ✓ la part de cessations d'activité avec projet de transmission
 - ✓ les caractéristiques des entreprises mises sur le marché de la transmission
 - ✓ les caractéristiques des entreprises pour lesquelles un repreneur n'a pas été cherché
- **Analyser le processus de transmission**
 - ✓ les motivations des cédants, les profils de repreneurs recherchés
 - ✓ la démarche de recherche du repreneur, les appuis sollicités
 - ✓ les causes de succès ou d'échec
- **Proposer des pistes d'action pour développer les transmissions**

Travaux conduits

1) ENQUETE QUANTITATIVE

- Cible : dirigeants ayant cessé leur activité entre mai 2015 et octobre 2017 (et ayant donné autorisation de diffusion de leurs coordonnées)
- Entreprises artisanales de plus de 5 ans au moment de la radiation au Répertoire des Métiers (quel que soit le statut juridique, hors micro-entrepreneurs)
- Fichier source : Répertoire National des Métiers (APCMA) (base : 33000 anciens dirigeants)
- Mode d'interrogation : téléphonique
- Echantillon : 1100 anciens dirigeants



2) ENQUETE QUALITATIVE

- Cible : dirigeants ayant essayé de transmettre
- Fichier source : dirigeants ayant répondu à l'enquête quantitative et ayant accepté un complément d'enquête)
- Mode d'interrogation : entretien semi-guidé par voie téléphonique
- Echantillon : 25 dirigeants dont 13 ayant échoué.

Méthodologie de l'enquête quantitative

Secteur	Objectif			Enquêtes réalisées			Echantillon redressé
	Sans projet de cession	Avec projet de cession	Total	Sans projet de cession	Avec projet de cession	Total	Total
Alimentation	75	200	275	66	136	202	11,5%
BTP	75	200	275	84	266	350	42,7%
Fabrication	75	200	275	76	132	208	12,8%
Services	75	200	275	80	260	340	33,0%
Total	300	800	1100	306	794	1100	100%

- ✓ Les deux-tiers des dirigeants interrogés avaient cessé leur activité dans les 18 derniers mois.
- ✓ Les quotas envisagés (275 par secteurs) n'ont pu être respectés, s'agissant des secteurs de l'alimentation et de la fabrication, en raison de leur moindre poids dans la population mère (fichier RMN de l'APCMA).
- ✓ L'échantillon a été construit en vue de sur-représenter les cas de cessation avec projet de transmission (794 dirigeants ayant un projet de cession ont été interrogés, une question filtre permettant de les identifier). L'ensemble des appels aboutis ont toutefois été répertoriés (soit 1682), afin de mesurer le taux de projet de transmission par secteur.

ECHANTILLON

Modalités de redressement

L'échantillon et les résultats ont été redressés pour être représentatifs du fichier source en termes de :

- secteurs (alimentation, BTP, fabrication, services)
- taille : 0 salarié / avec salariés

Méthodologie de l'enquête quantitative

1) Age des dirigeants enquêtés

- Les plus jeunes des dirigeants ayant cessé leur activité ont été plus difficiles à contacter

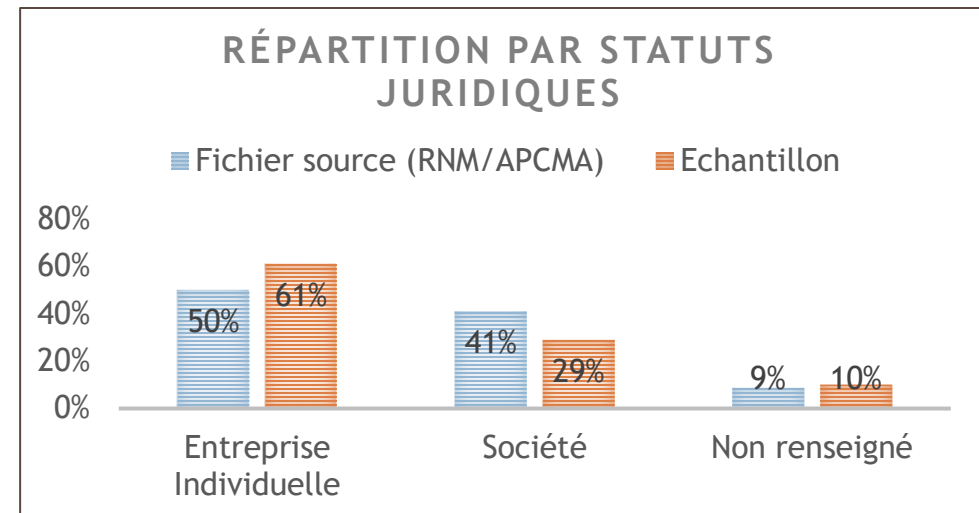
.... Ils sont en conséquence sous-représentés dans l'échantillon final.

Tranche d'âge des dirigeants au moment de la radiation de leur entreprise	Part dans le fichier source	Part dans l'échantillon	
Total des enquêtes	100%	1100	100%
Moins de 35 ans	6%	29	3%
Entre 35 et 44 ans	16%	87	8%
Entre 45 et 54 ans	24%	185	17%
Entre 55 et 64 ans	42%	612	55%
65 ans & +	13%	187	17%

72% des dirigeants enquêtés avaient 55 ans et plus quand ils ont radié leur entreprise (contre 55% dans le fichier source RNM/APCMA).

2) Statut juridique des entreprises ayant cessé leur activité

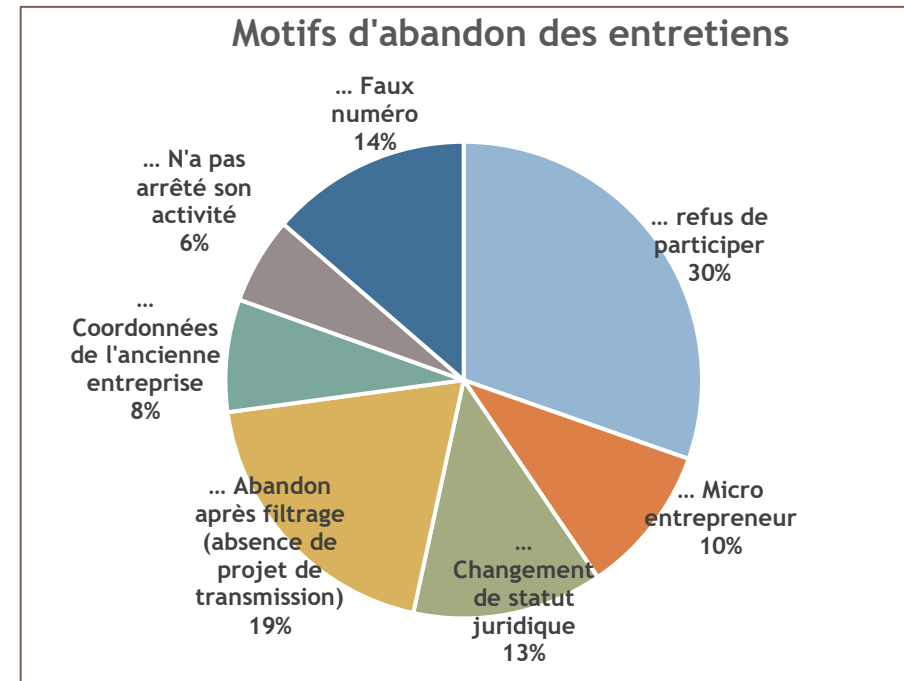
- Moins de répondants parmi les anciens dirigeants de société dans l'échantillon
.... Ils sont également sous-représentés dans l'échantillon final.



Méthodologie de l'enquête quantitative

Retour sur les cas d'abandon

	TOTAL		Adresses Fiables	Adresses plausibles
Adresses renseignées	21800	100,0%	8364	11271
Adresses contactées	9974	46%	8364	1610
Réalisé	1100	11%	1088	12
Non réponse	4145	42%	3296	849
Occupé	9	-	6	3
Répondeur	1634	16%	1467	167
RDV	125	1%	106	19
Abandon	2961	30%	2401	560



Méthodologie de l'enquête qualitative

Questionnement

explorer en profondeur les parcours

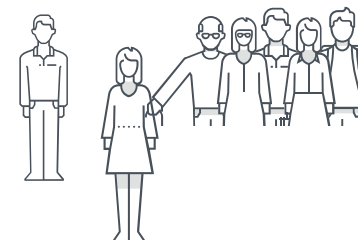
appréhender la situation de l'entreprise et de son dirigeant/sa dirigeante dans toutes ses dimensions, avant le projet de cession, dans le moment de la décision, et enfin dans celui du processus de transmission tel qu'il a été engagé et vécu, jusqu'à son issue positive ou négative.

25 entretiens téléphoniques de 30 à 40 minutes

auprès de personnes ayant répondu à l'enquête quantitative et donné leur accord de principe pour participer

12 transmissions abouties / 13 non abouties

Répartition sur les 4 secteurs d'activité (8 bâtiment, 5 alimentation, 6 production, 6 services)
avec une variété de métiers - Equilibrage selon le critère effectif



Méthodologie de l'enquête qualitative

Profil des interviewés

Secteur activité	ancienneté entreprise	Secteur géographique	âge	sexe	nombre de sal	échec/réussite
ALIMENTATION	7	72 (Sarthe)	51	F	0	échec
ALIMENTATION	8	53 (Mayenne)	34	H	0	réussite
ALIMENTATION	18	39 (Jura)	49	H		réussite
BATIMENT	+20 ans	59 (Nord)	56	H	0	échec
BATIMENT	40	17 (Charente-Maritime)	66	H	1	échec
BATIMENT	3	81 (Tarn)	46	H	6	échec
BATIMENT	26	56 (Morbihan)	61	H	1	réussite
BATIMENT	+20 ans	48 (Lozère)	67	H	11	réussite
BATIMENT	31	78 (Yvelines)	62	H	0	échec
BATIMENT	27	47 (Lot-et-Garonne)	60	H	0	réussite
PRODUCTION	9	59 (Nord)	63	H	5	réussite
PRODUCTION	19	47 (Lot-et-Garonne)	62	H	9	réussite
PRODUCTION	20	39 (Jura)	62	H	0	échec



Méthodologie de l'enquête qualitative

Profil des interviewés

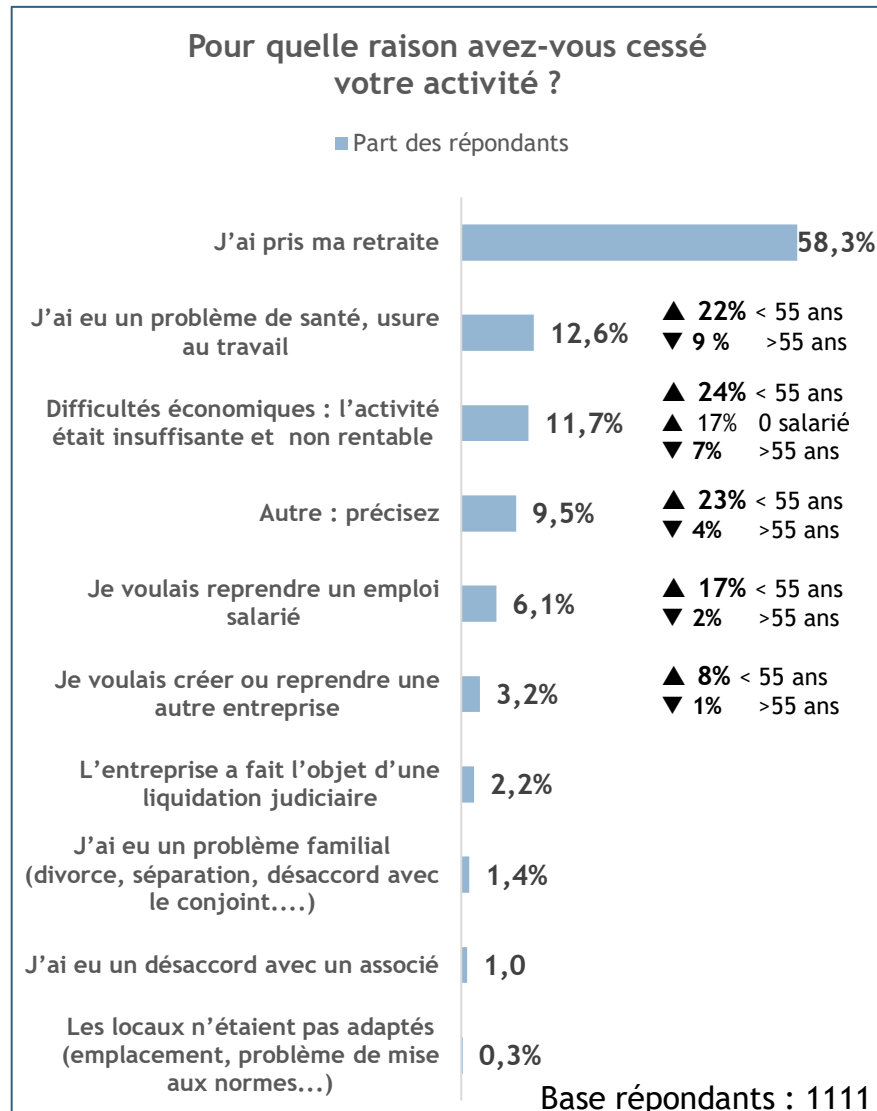
Secteur activité	ancienneté entreprise	Secteur géographique	âge	sexe	nombre de sal	échec/réussite
PRODUCTION	10	13 (Bouches-du-Rhône)	51	H	1	échec
SERVICES	15	82 (Tarn-et-Garonne)	60	H	0	réussi
SERVICES	22	14 (Calvados)	61	H	1	réussi
SERVICES	27	74 (Haute-Savoie)	62	F	0	réussi
ALIMENTATION	35	35 (Ille-et-Vilaine)	64	H	4	réussi
PRODUCTION	18	35 (Ille-et-Vilaine)	62	H	3	réussi
SERVICES	34	59 (Nord)	58	H	0	échec
ALIMENTATION	7	06 (Alpes Maritimes)	50	H	1	échec
PRODUCTION	84	60 (Oise)	65	H	1	échec
SERVICES	25	28 (Eure-et-Loir)	58	F	0	échec
BATIMENT	10	06 (Alpes Maritimes)	53	H	0	échec
SERVICES	26	06 (Alpes Maritimes)	63	H	6	échec



11

A l'origine des cessations d'activité

Les motifs de cessation d'activité



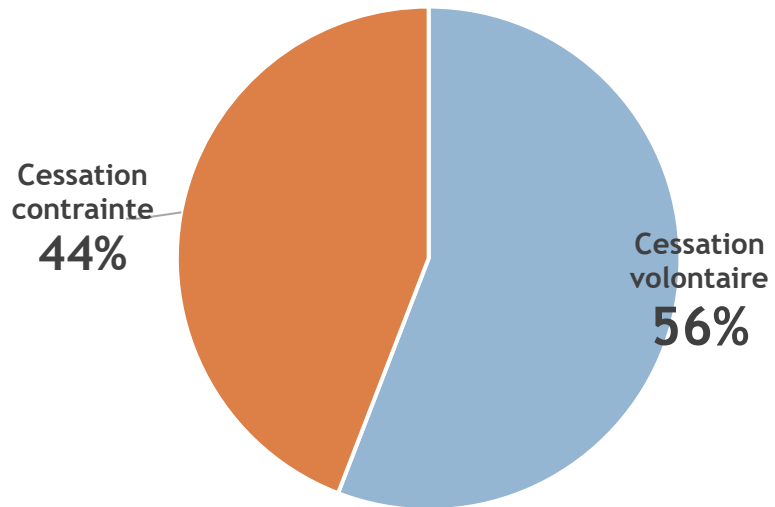
Les trois principaux motifs de cessation d'activité sont :

- le départ en retraite,
- les problèmes de santé et d'usure au travail et les difficultés économiques (principaux motifs de cessation des moins de 55 ans).

Les cas de difficultés économiques sont plus évoqués par ceux qui n'avaient pas de salarié.

Les motifs de cessation d'activité

Diriez-vous que vous avez cessé votre activité volontairement ou que vous y avez été contraint ?



ISM, 2018

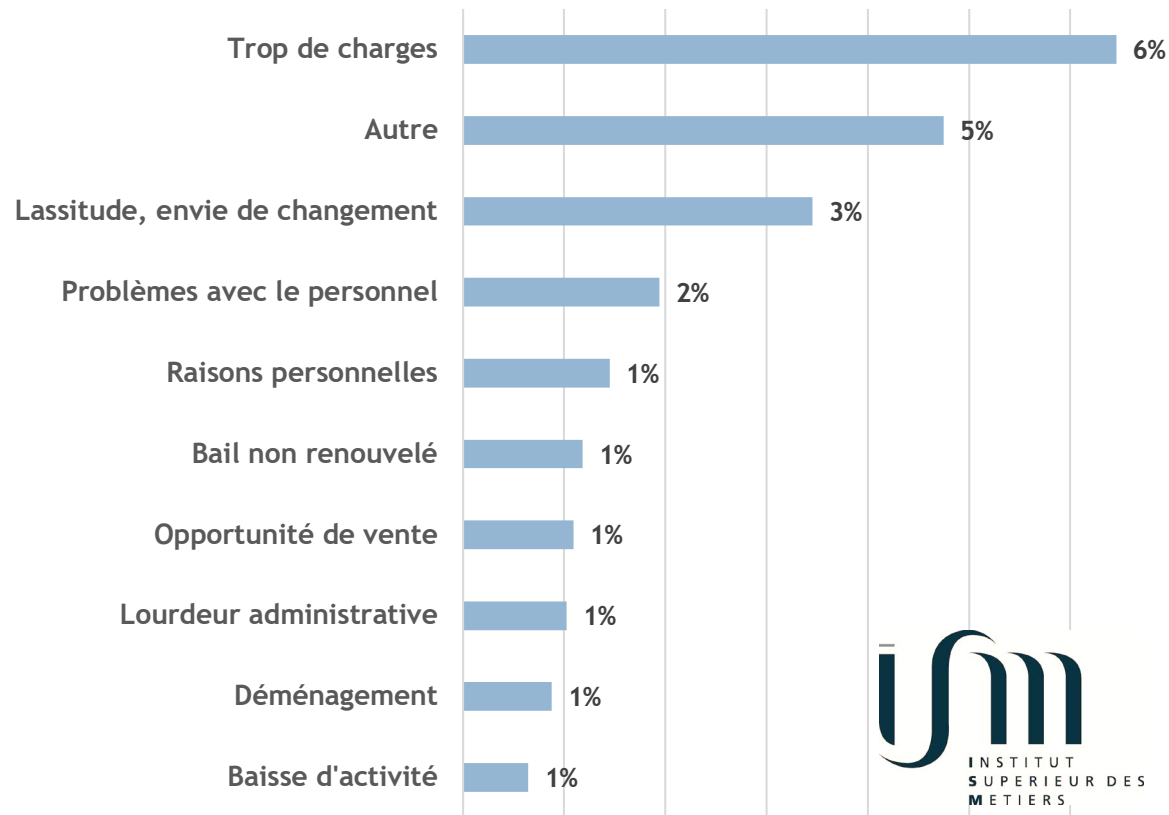
Les cessations hors départs à la retraite sont contraintes dans 44% des cas.

Les cessations pour problèmes de santé/usure au travail sont aussi nombreux que ceux pour raisons économiques.

Base : 458 - Hors cessations pour cause de départ à la retraite

Les motifs de cessation d'activité

Autres motifs de cessation d'activité, hors départs à la retraite



Hors cas de départ à la retraite :

10% des dirigeants expriment également un « ras-le-bol » vis-à-vis des charges, de la charge administrative, du stress et des problèmes de gestion du personnel.

Plus rarement, sont également évoqués des problèmes plus factuels (bail non renouvelé, déménagements) ou une opportunité de vente.

Les motifs de cessation d'activité

« Ras-le-bol » du dirigeant : verbatim

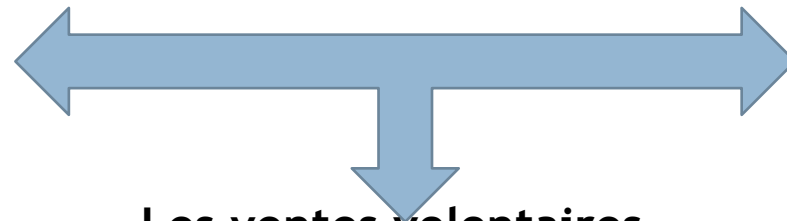
Lassitude, besoin de changement	3%	« Marre et j'avais les moyens de le faire. » « J'en avais marre, je faisais trop d'heures. » « J'ai arrêté parce que c'était trop prenant avoir une entreprise en France c'est trop de stress pourtant l'entreprise était en bonne santé économique. » « Pour passer à autre chose. » - « Envie de profiter de la vie. »
Trop de charges	6%	« Fatigué d'être à mon compte avec les charges, le RSI : il y a trop de pression. » « Trop de charges et trop de stress. » « Un ras le bol suscité par le trop plein de charges ». « Trop de charges, je ne m'en sortais plus. Et trop de concurrence déloyale et illégale. » « Le RSI me tombait dessus beaucoup trop ! »
Lourdeur administrative	1%	« Ras-le-bol administratif ». « Trop de contraintes, trop d'administration ».
Gestion du personnel	2%	« Je ne voulais pas gérer les jeunes salariés qui vont arriver sur le marché. » « Ras le bol du personnel, je faisais du social avec le personnel et trop de charges. « Ras le bol de la gestion du personnel : trop d'arrêts maladie, difficulté pour embaucher ... » « Les salariés trop exigeants et trop d'arrêts maladie. » « Je ne trouvais pas d'employé. »

En résumé

LE MARCHÉ D'ENTREPRISES DE LA TRANSMISSION-REPRISE EST ALIMENTÉ

PAR DIFFÉRENTS TYPES D'ENTREPRISES :

Les départs à la
retraite **50%**



Les ventes volontaires
- Pour rebondir sur un autre projet
- Par besoin de changement (ras-le-bol)
25%

Les ventes contraintes pour
raisons de santé ou de situation
économique
25%

L'enquête témoigne d'un tissu d'entreprises souvent en difficulté ou d'une « usure » importante des anciens dirigeants.

L'objectif premier de la cessation d'activité est plus souvent d' « arrêter » que de rebondir sur de nouveaux projets.

17

Caractéristiques des entreprises ayant cessé leur activité

Un monde d'entreprises cédantes très hétérogène

- ✓ **Une combinaison de composantes économiques** (métier, CA, bénéfices ...) **et humaines** (un parcours, un profil...)

Une activité, un métier

Activité à potentiel/ en déclin
Métier plus ou moins contraignant au quotidien
Contexte réglementaire plus ou moins lourd

« Des vieux murs, un local peu attrayant... »
(coiffeur)

« Des contraintes de mise en conformité, 75000 euros pour des filtres anti-poussière » (ébéniste)

« Mon métier est en voie de disparition »
(tapissier)

« Activité en baisse malgré une forte demande dans le métier » (installateur chauffage)

« Situation géographique difficile »
(restauration rapide)

« Bien placé... » (esthéticienne)

« on est en galerie marchande ...le multi-services ça marche uniquement dans les galeries marchandes » (cordonnerie)

« lieu isolé ... » (production meubles)

Un effectif Un CA

Une envergure, une valeur marchande

Une implantation, site de production et ou site commercial (commerces)

Bassin d'activité actif attractif ou bassin abandonné

- Un critère crucial pour les commerces et leur viabilité
- Un critère important pour tous au regard du choix de vie du repreneur (la question des zones rurales)



Un monde d'entreprises cédantes très hétérogène

Contrats clients récurrents (fond de roulement pour l'entreprise),
réputation...

Clientèle plus ou moins captive (/concurrence / savoir-faire de l'entreprise)
Nouveaux contrats à venir...

« La richesse de mon entreprise c'est mes clients » (maintenance industrielle)

« Dans mon domaine, c'est plus facile de s'installer que de reprendre, on peut trouver des clients » (installation de chaudières)

« Entreprise avec notoriété nationale » (isolation écologique)

« 9 mois d'activité d'avance... » (installation panneaux réfrigérés)

Bénéfice/endette
ment
Investissements incontournables
futurs...

Besoin plus ou moins important d'injecter de l'argent pour le repreneur
Situation plus ou moins saine financièrement

« Depuis le début j'ai eu comme objectif de bien mener ma barque pour pouvoir la céder » (maintenance électrique)

« Trop de charges... » (boucherie)

« Entreprise saine en règles, accès handicapés... » (salon de coiffure)



Un monde d'entreprises cédantes très hétérogène

...Et le ou la dirigeant(e) avec son parcours, sa personnalité et son fonctionnement

LE DIRIGEANT

- AGE : Moins de 55 ans, 55 ans et plus
- FORMATION
 - autodidacte
 - CAP
 - formation supérieure
- ANCIENNETÉ DANS L'ENTREPRISE
- CRÉATEUR OU REPRENEUR
- LA CULTURE DE L'ENTREPRISE

ET SON RESEAU

- réseau professionnel de proximité plus ou moins important (des entrepreneurs dans le même secteur, des clients, des fournisseurs...)
- Des relations plus ou moins étroites avec les organismes consulaires, les syndicats, les autres réseaux d'accompagnement
- La collaboration avec un comptable

Les différentes personnalités des dirigeants(es) jouent un rôle dans les processus de cession.

Même quand la décision de cession est réfléchie, voulue, la transmission s'accompagne souvent d'une dimension affective, d'autant plus quand ils l'ont créée ou que leur ancienneté dans la fonction est longue.



Un monde d'entreprises cédantes très hétérogène

L'entreprise au moment de la cession : la conjonction de ces trois aspects

métier	Effectif, CA	Situation géographique		
			Clientèle (contrats en cours et à venir, fidélité ...)	Endettement, rentabilité, investissements r ...

La carte d'identité

La situation financière et commerciale

Des forces et faiblesses objectives du côté de l'entreprise du cédant

+ Le dirigeant/la dirigeante, son parcours sa personnalité ...

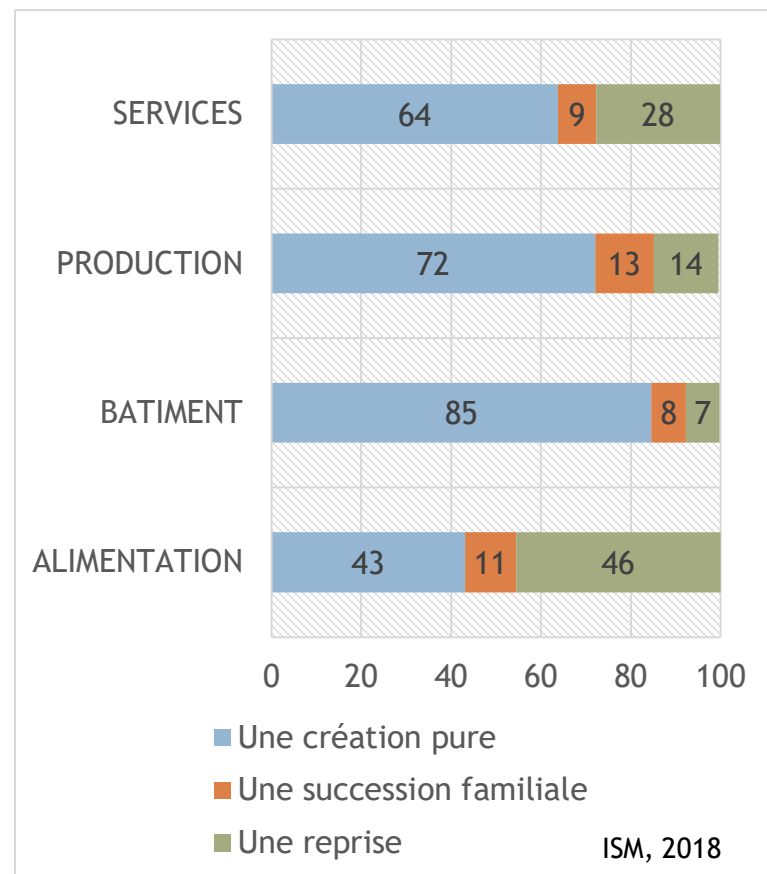
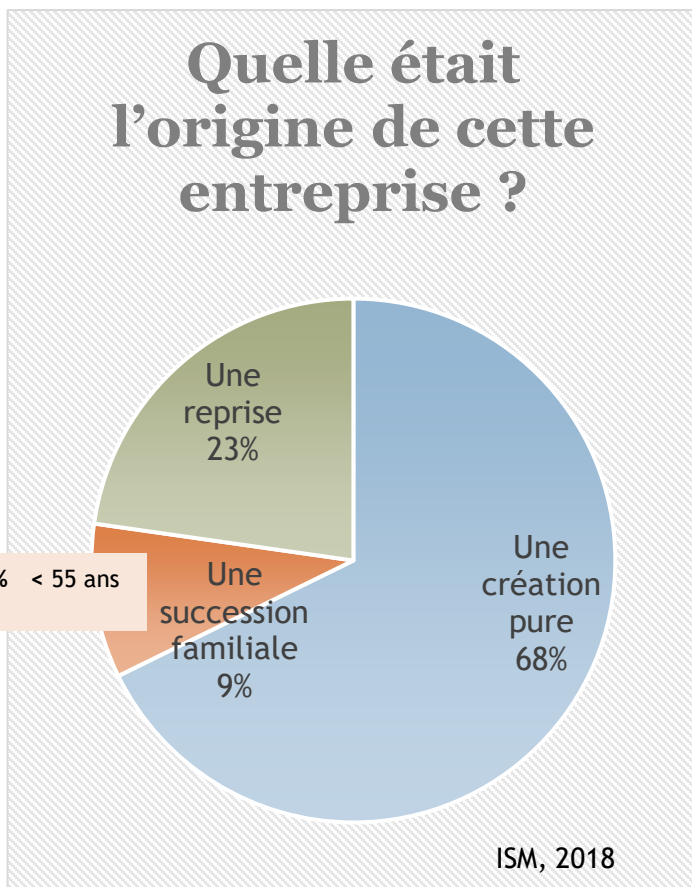
Des atouts, facilités, ou à l'inverse des freins, du côté de la femme/l'homme, son approche managériale...



Origine des entreprises ayant cessé leur activité

Les entreprises avaient été créées :

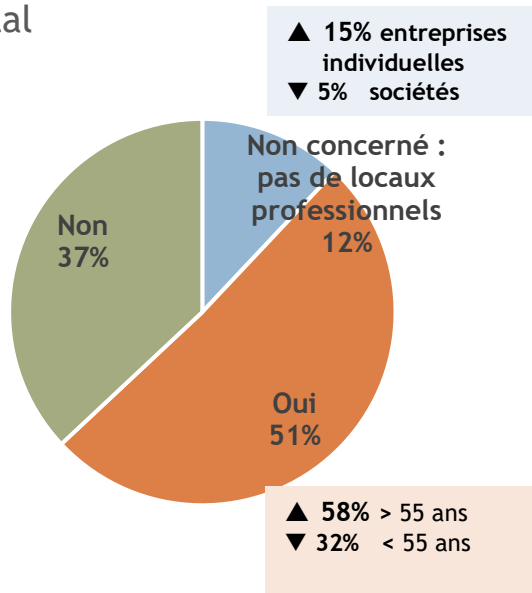
- Ex-nihilo pour 2/3 d'entre elles (85% dans le BTP)
- Par reprise pour 23% (46% dans l'alimentation)
- Par succession familiale pour 9%.



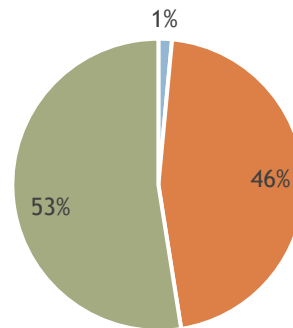
Le patrimoine immobilier

Etiez-vous propriétaire des locaux de l'entreprise ?

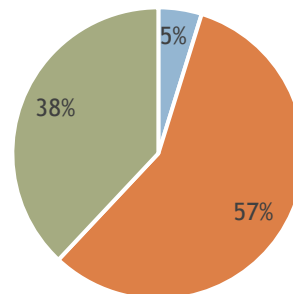
Total



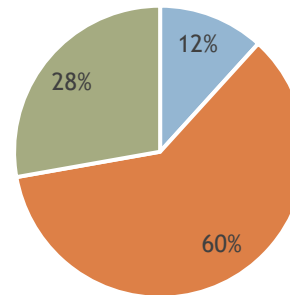
Alimentation



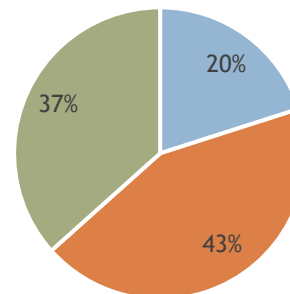
Production



BTP



Services

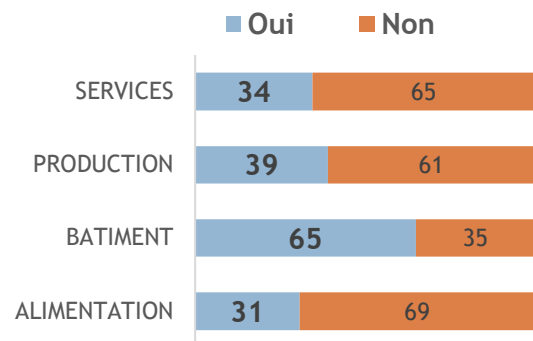
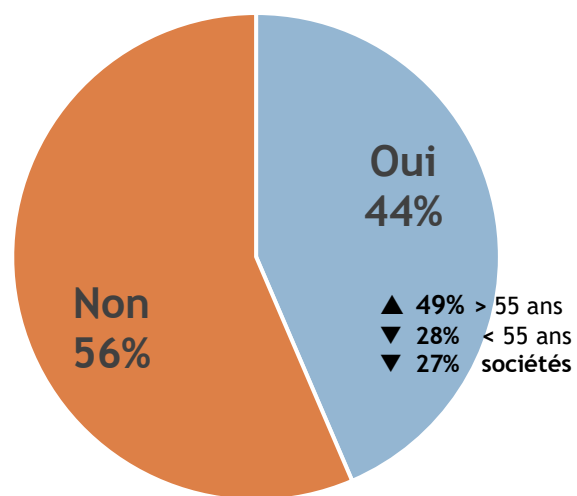


La moitié (51%) des dirigeants ayant cessé leur activité étaient propriétaires des locaux de leur entreprise.

Ceux qui n'avaient de locaux professionnels (ex : activités mobiles, à domicile...) avaient majoritairement un statut d'entreprise individuelle.

Locaux de l'entreprise et domicile des anciens dirigeants

Habitez-vous sur le même siège
que l'entreprise ?



ISM, 2018

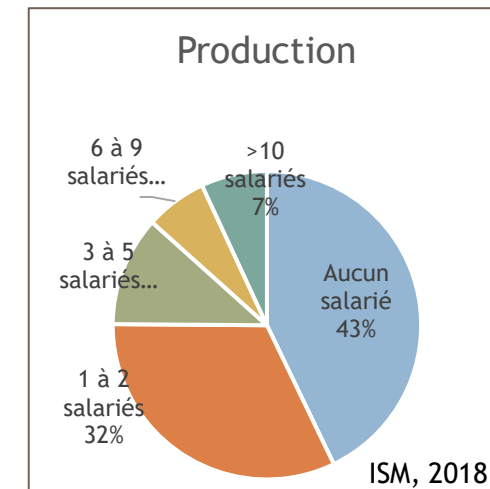
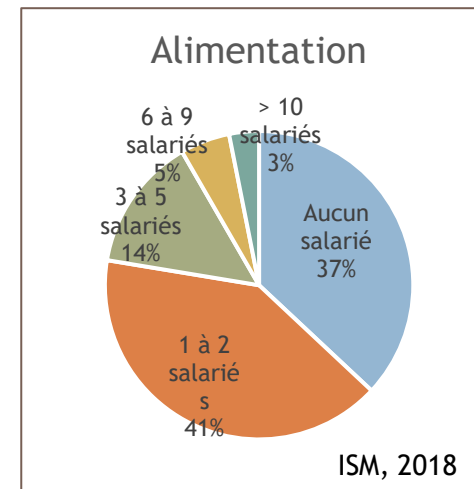
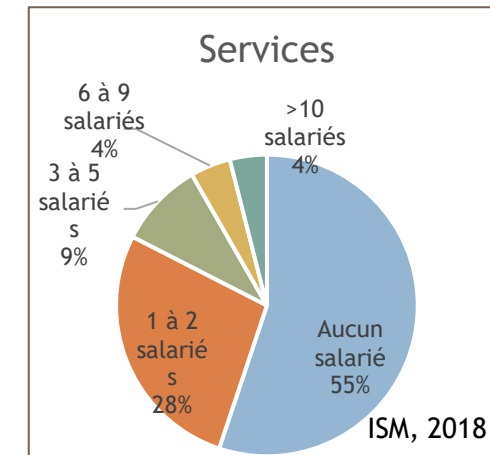
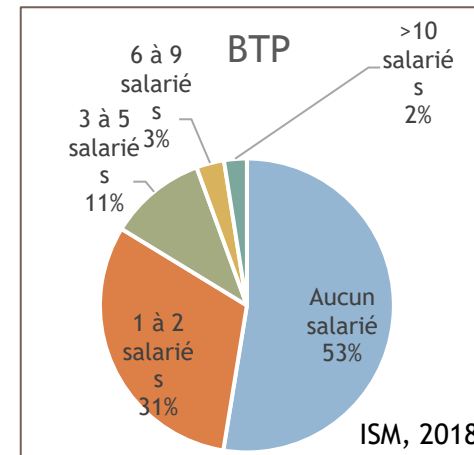
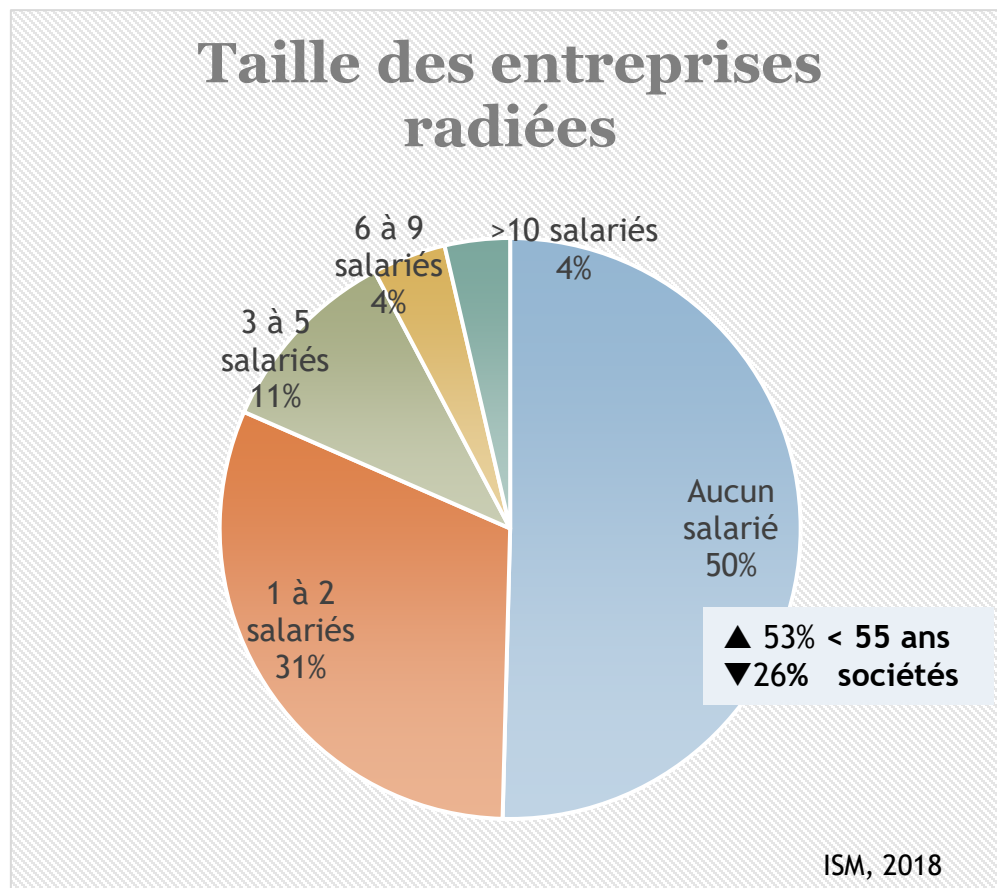
Pour 44% des dirigeants, le siège de l'entreprise était identique à leur domicile.

Cette part est plus importante :

- chez les plus de 55 ans (49%).
- dans les activités du BTP (65%)
- pour les entreprises individuelles (52%).

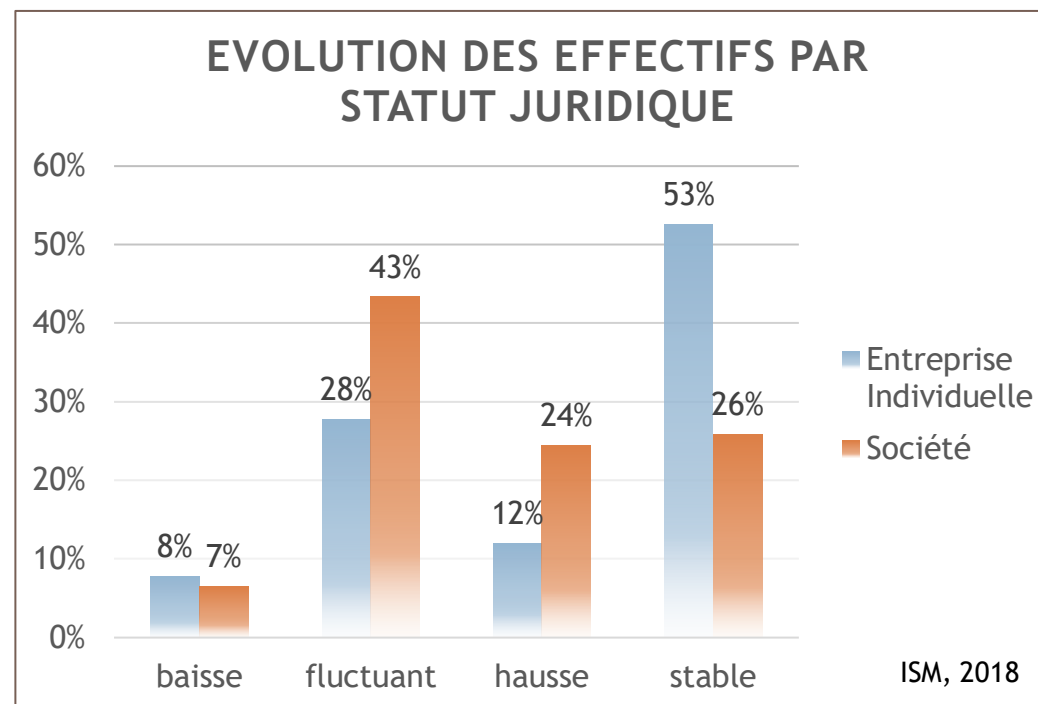
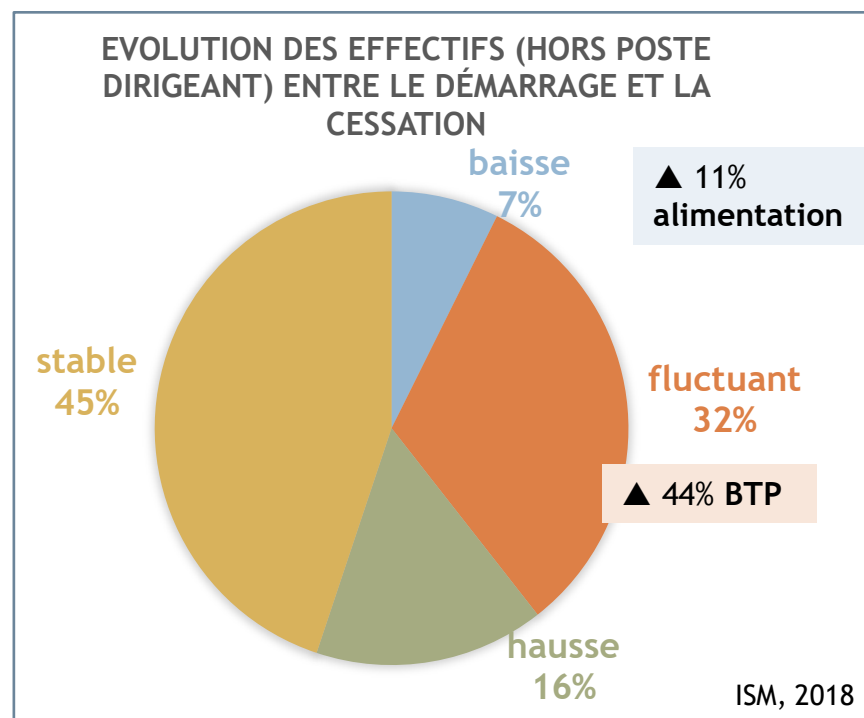
Les effectifs

- La moitié des entreprises radiées n'avaient pas de salarié.
- Cette proportion est plus faible parmi les sociétés (26%) et dans l'alimentation (37%).



Effectifs : leur évolution

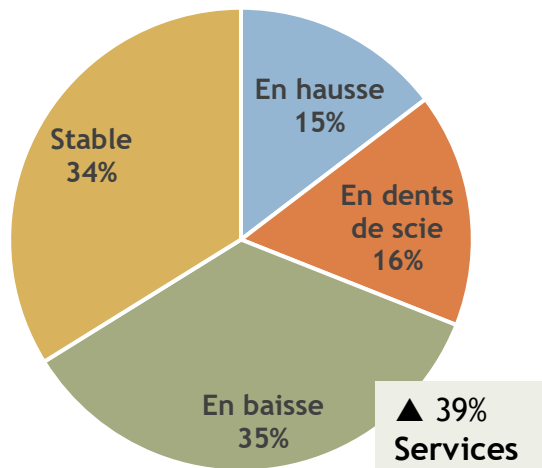
- 45% des entreprises radiées ont eu un effectif stable entre la création et la cessation
- 48% ont développé l'emploi salarié, mais seules 16% avaient maintenu cet effectif en hausse au moment de la cessation. 32% ont fluctué en taille (hausse puis baisse), cette part atteignant 44% dans le BTP.
- Les formes sociétaires se sont plus développées que les entreprises individuelles.



Evolution de l'activité

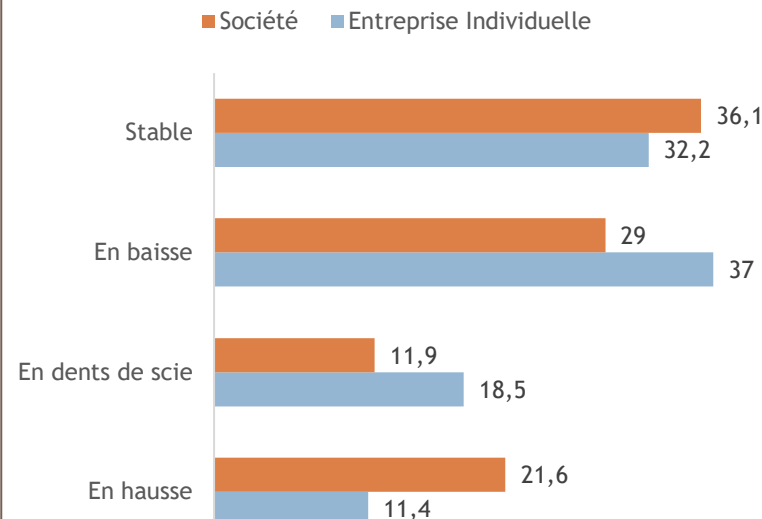
- 35% des entreprises radiées avaient une activité en baisse avant la cessation d'activité
- l'activité des dirigeants de plus de 55 ans paraissait mieux orientée.

Comment avait évolué le chiffre d'affaires les trois dernières années avant la cessation ?



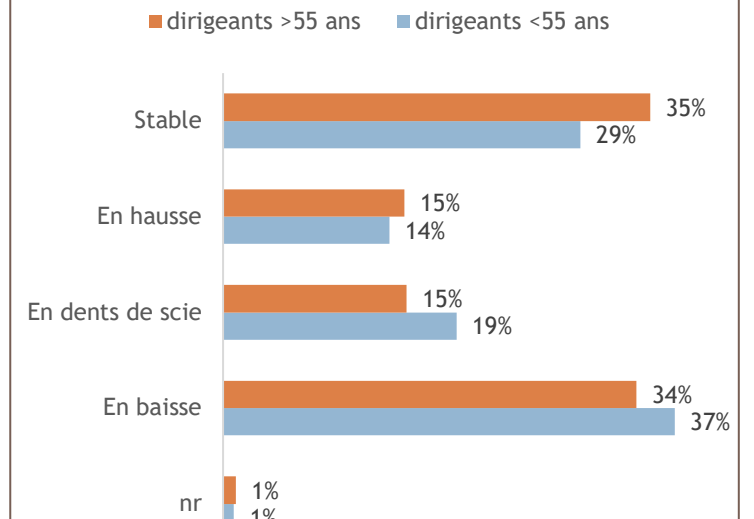
ISM, 2018

Comment avait évolué le chiffre d'affaires les trois dernières années avant la cessation ?



ISM, 2018

Comment avait évolué le chiffre d'affaires les trois dernières années avant la cessation ?

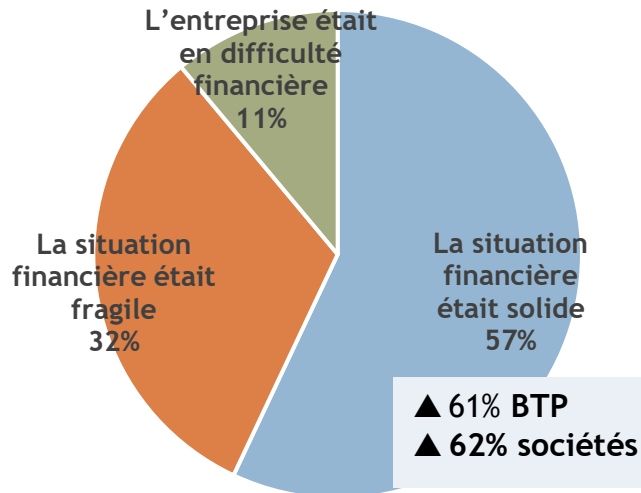


ISM, 2018

Situation financière

Selon vous, quelle était la situation financière de l'entreprise d'un point de vue financier ?

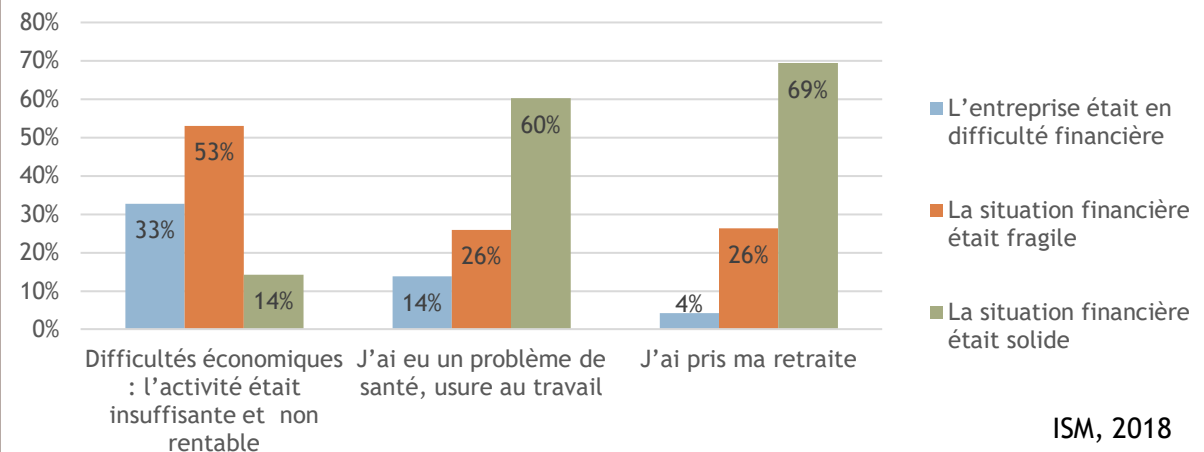
- ▲ 14% alimentation
- ▲ 15% sans salarié
- ▲ 21% dirigeants < 55 ans



ISM, 2018

- 32% des entreprises radiées avaient une situation financière fragile avant la cessation.
- 11% étaient en difficulté financière.
- La situation financière des entreprises sans salarié était plus fragile, de même que celle des dirigeants de moins de 55 ans.

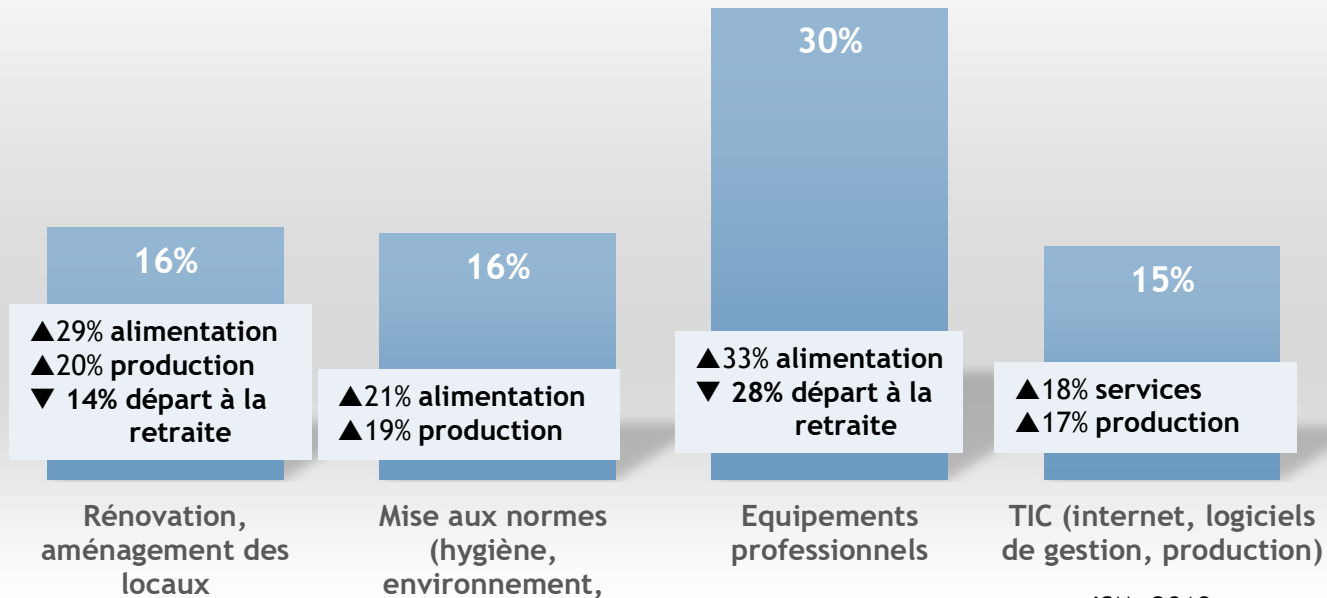
Situation financière des entreprises selon le motif de cessation



ISM, 2018

Effort d'investissement

■ Part d'entreprises ayant réalisé des investissements



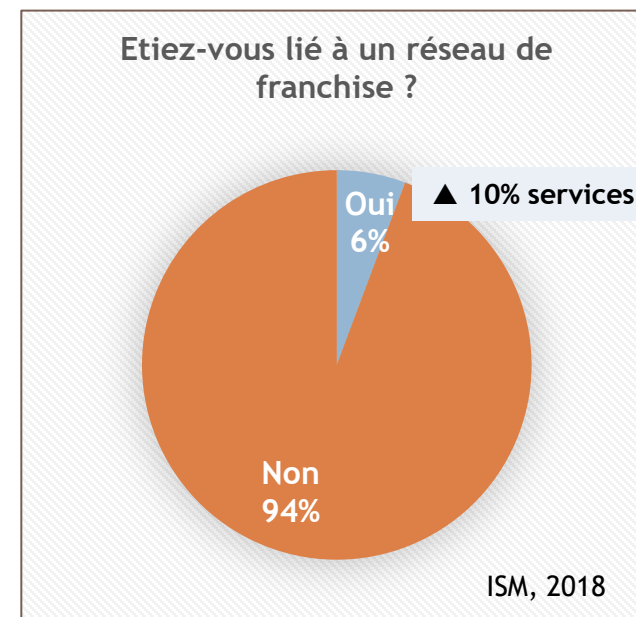
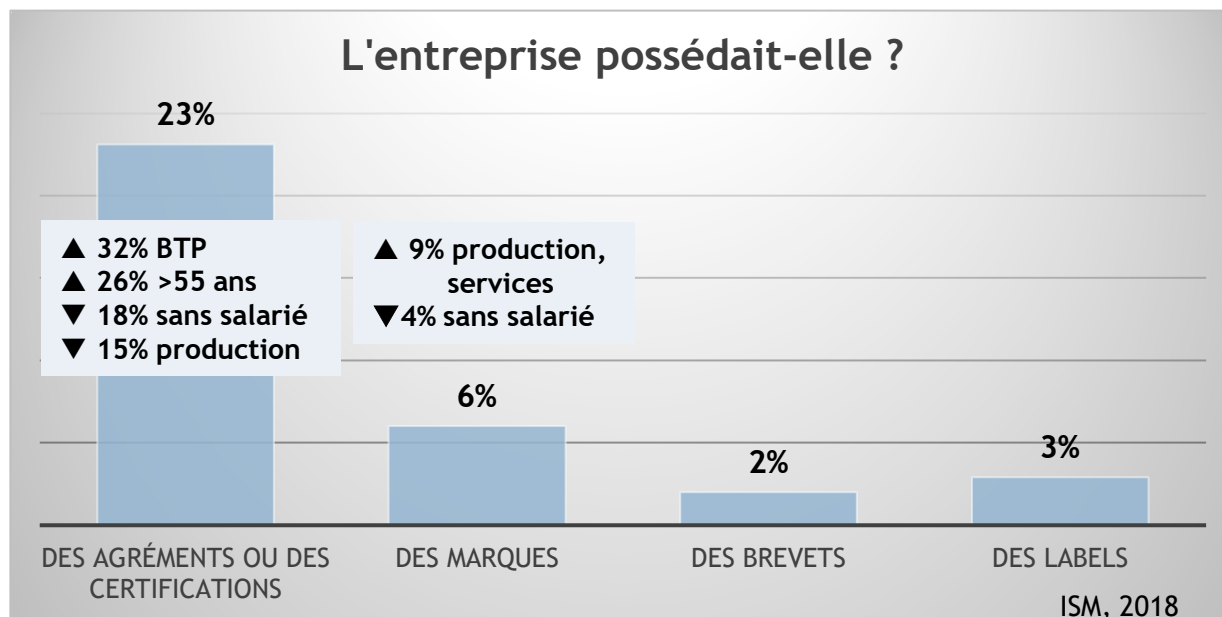
ISM, 2018

L'effort d'investissement des entreprises était plus élevé :

- dans les activités de l'alimentation et de production
- dans les entreprises employeuses
- pour les dirigeants de moins de 55 ans (aménagement, équipements pro).

Les partants à la retraite ont un niveau d'investissement un peu inférieur, sauf pour les investissements de mise aux normes et numériques.

Agréments, certifications, brevets, labels.....



En résumé

- Pas de typologie des entreprises, des situations très hétérogènes.
- Pas véritablement de logique sectorielle

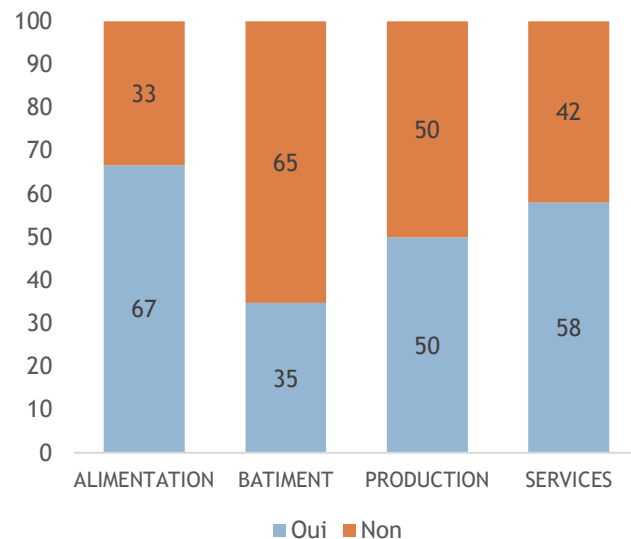
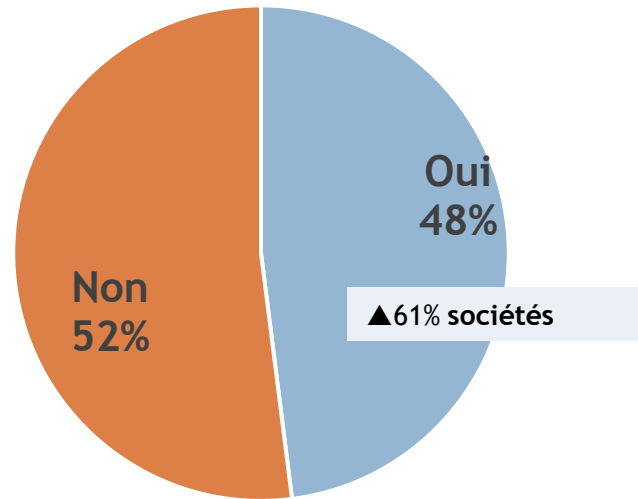
- Une entreprise sur deux sans salarié.
- Une fusion local/domicile pour 44% des dirigeants -
- 1/3 des entreprises en difficulté économique (entreprises en difficulté passagère mais avec des potentiels d'activité ou entreprises avec des difficultés structurelles profondes)

- Les entreprises des partants à la retraite ont :
 - une meilleure santé économique
 - un niveau d'investissement un peu inférieur, sauf pour les investissements de mise aux normes.

32

Cessation d'activité et projet de transmission

Avez-vous essayé de vendre / transmettre votre entreprise ?



ISM, 2018

Base : 1682 réponses

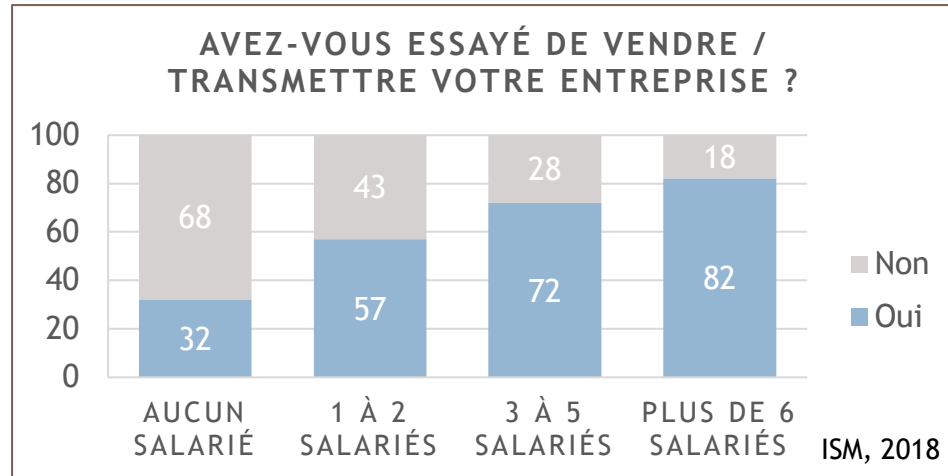
Les projets de transmission sont :

- plus fréquents dans les activités de l'alimentation (2 cas sur 3) ;
- moins répandus dans le BTP.

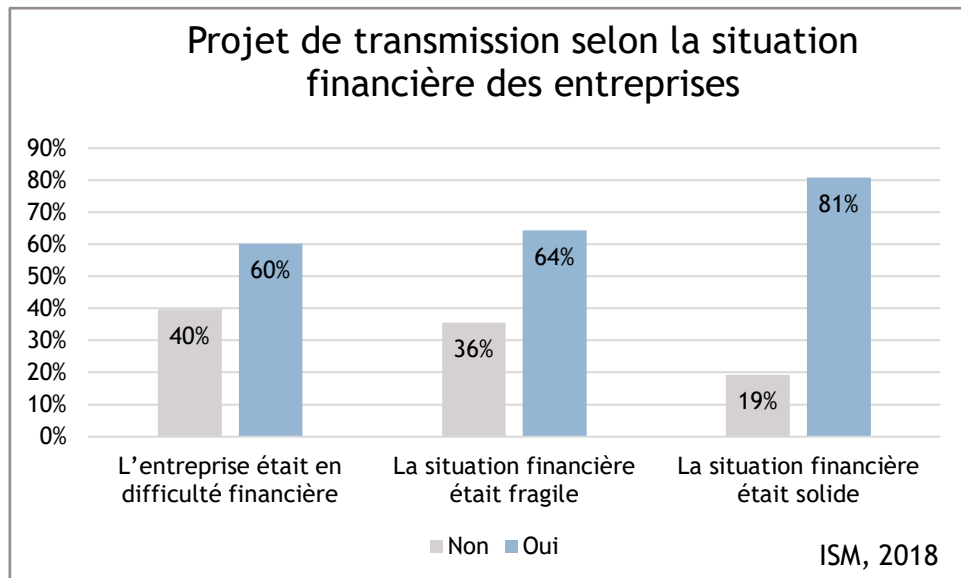
Il y a plus souvent projet de transmission pour les entreprises sous statut de société (61% contre 44% pour les entreprises individuelles).

Seul un dirigeant sur deux a cherché à vendre/transmettre l'entreprise

Le taux varie selon les secteurs.

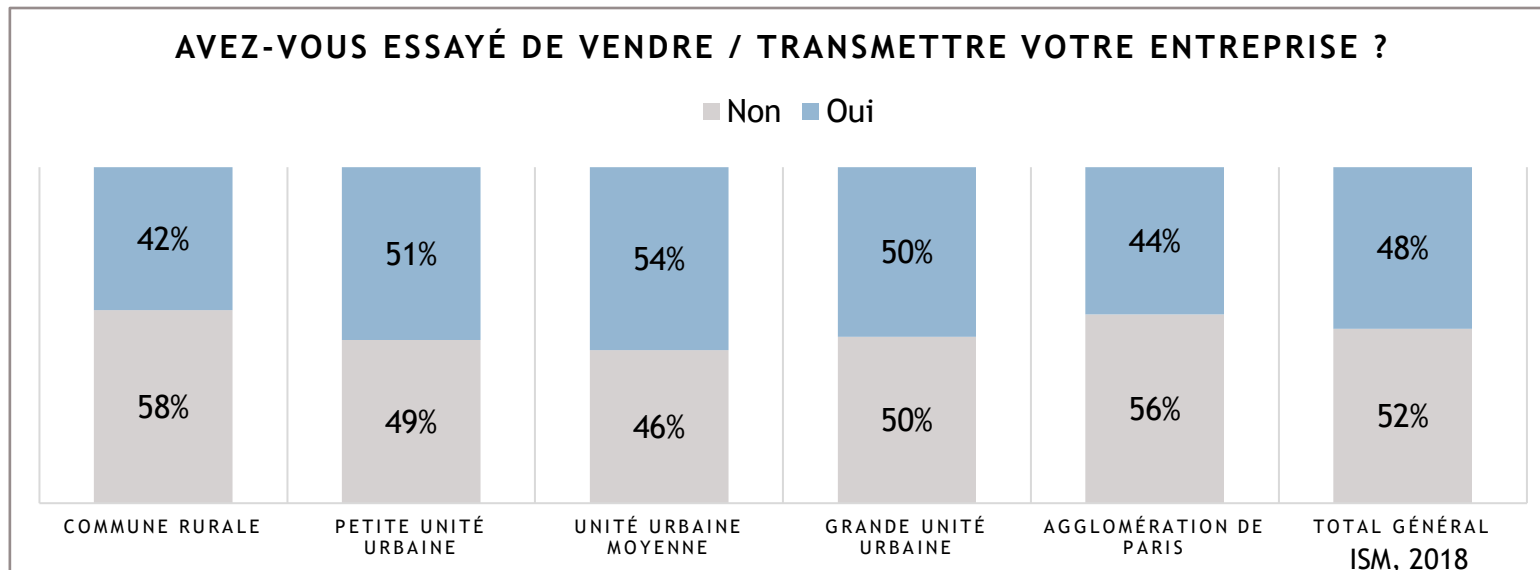
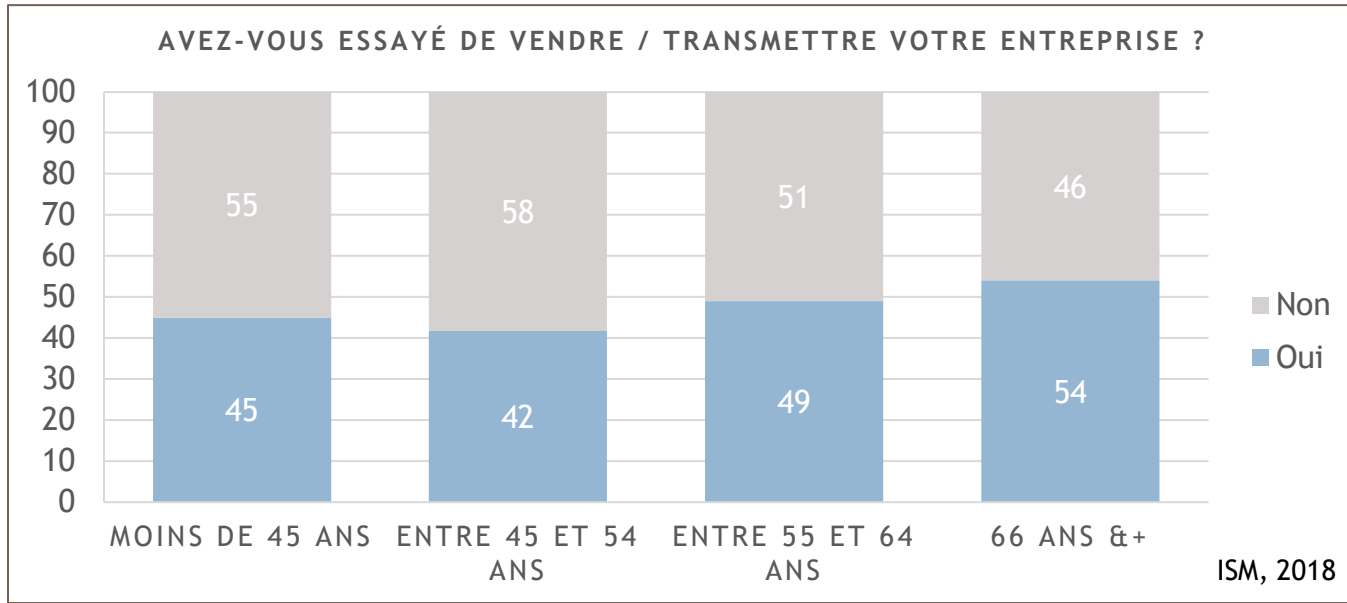


De même que le secteur, la taille de l'entreprise a une forte incidence sur l'existence d'un projet de transmission : un tel projet a été envisagé pour un tiers des entreprises sans salarié, contre 82% des entreprises de plus de 6 salariés.



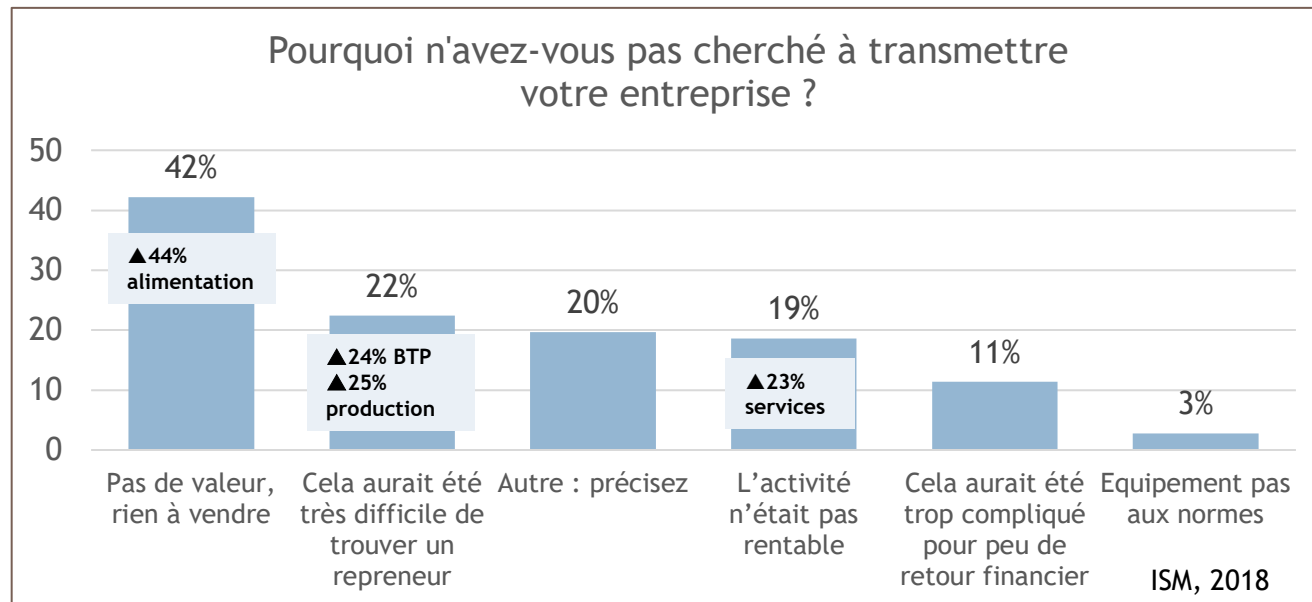
La santé financière de l'entreprise a également un impact : en cas de situation financière solide, un projet de transmission est envisagé dans 81% des cas (contre 60% des entreprises en difficulté financière).

La taille de l'entreprise est également déterminante pour envisager une transmission



**Un moindre
impact de l'âge
du dirigeant, ou
de la localisation**

- ✓ Dans les deux tiers des cas, l'absence de projet de transmission est justifiée par l'absence de valeur de l'entreprise ou la non-rentabilité de l'activité.
- ✓ Près de 30% ont reculé devant les difficultés à trouver un repreneur.



Base : 874 réponses

QUANTI

30% des dirigeants ont reculé devant les difficultés à trouver un repreneur

ISM
INSTITUT
SUPERIEUR DES
METIERS

L'absence de projet de transmission : les raisons évoquées

	Part des répondants	
Raisons immobilières		
Le local est sur le lieu d'habitation	4%	« Je n'ai pas voulu vendre car j'habitais au-dessus. Le salon de coiffure est fermé ». « Je ne peux pas vendre un lieu familial. » « J'habite à côté de l'entreprise et je ne tenais pas à avoir quelqu'un d'extérieur à proximité ». « Les locaux appartenaient à mon beau-père. Il ne voulait pas céder de tels équipements à qui que ce soit ».
Conserver la jouissance du bâtiment	1%	« J'habite sur le même lieu que l'entreprise et je continue à me servir des locaux professionnels pour des raisons personnelles ». « J'ai gardé mon atelier pour moi-même ». « Je la garde pour mes enfants en prévision pour l'avenir ».
Bail non renouvelé	1%	« Pas de reconduction du bail » « Il y avait un problème de bail, litige avec la propriétaire ».

L'absence de projet de transmission : les raisons évoquées

Raisons personnelles		
Abandon pour raison de santé	3%	« J'étais malade donc on a paré au plus pressé pour éviter d'avoir des charges ». « Je suis tombé gravement malade et je n'ai pas pu m'en occuper ».
Idée non envisagée	2%	« Je n'y ai même pas pensé ». « J'ai préféré arrêter simplement sans penser à la revente ». « J'en avais assez, je voulais juste arrêter » - « Trop de pression » « On n'y a jamais pensé, car la société portait mon nom ».
Pas voulu, pas envie	2%	« Je n'ai pas voulu transmettre ». « Je ne voulais pas vendre mon entreprise. J'ai juste prévenu mes clients. » « Pour des raisons de morale et d'éthique, l'argent ne m'intéresse pas et je n'ai pas voulu transmettre mon savoir-faire ». « Ras le bol général, travailler plus pour gagner moins ». « Pas envie de vendre ».
Pas le temps	1%	« Je devais reprendre un travail rapidement, je n'ai pas eu le temps de m'occuper d'autre chose. Cela s'est fait en trois mois ». « Pas le temps ». « Je ne m'en suis pas occupé ».

L'absence de projet de transmission : les raisons évoquées

Raisons financières

Problème de dettes sociales ?	1%	« Car le RSI nous prenait trop d'argent sur la vente, il nous reprenait plus de la moitié ». « En retard de cotisations RSI ». « C'est à cause des charges que j'ai arrêté/ j'attendais la suppression du RSI. » « Trop de charges donc priorité fermer pour retravailler et payer les charges ». « Plus intéressant de dissoudre que de transmettre ».
-------------------------------	----	--

Poursuite de l'activité sous une autre forme

Transfert de l'activité dans une autre entreprise	1%	« J'ai gardé ma clientèle dans la société que j'ai créé. » « Nous avons conservé la clientèle et repris l'activité dans une autre entreprise avec une activité supplémentaire ».
Les associés poursuivent l'activité	0%	« J'ai quitté l'entreprise mais mes associés poursuivent l'activité ».
Autres cas	2%	
Clientèle incessible	0%	« Plombier/Chauffagiste : la clientèle veut avoir affaire à la même personne ». « C'était un travail personnel et artistique donc pas de transmission possible. »
Revente partielle	0%	« J'ai juste le matériel à vendre, je le vend petit à petit ». « J'avais des gros chantiers que j'ai abandonné à d'autres artisans. Eux-mêmes ne m'ont pas rendu l'argent qu'ils me devaient. Et les avocats m'auraient coûté trop cher ».

Les projets de transmission : les motivations

Plus ou moins
de sérénité et
d'anticipation
dans la
réflexion

- L'entreprise est en bonne santé avec des perspectives de maintien voire de développement
 - Les revenus du dirigeant sont corrects ou bons
 - La situation de l'entreprise n'est pas détériorée
 - L'anticipation sereine est possible

« Je n'étais pas pressé je pouvais continuer jusqu'à 62 > 63 ans... ».
- L'entreprise connaît des difficultés depuis plusieurs années (métier/marché en déclin, charges éventuellement en hausse ou ratio CA/charges en baisse, ...)
 - Les revenus du dirigeant sont faibles, en baisse progressive
 - La situation de l'entreprise s'est détériorée
 - Le sentiment d'urgence peut prévaloir
- Les difficultés sont plus récentes
 - Le dirigeant réagit avant de voir ses revenus et les résultats de l'entreprise se détériorer
 - Le temps laissé à la démarche

« trop de charges... ».

« Je serais le plus heureux si je pouvais la vendre cet après-midi je suis épuisé ... Si je trouve quelqu'un et qu'il faut licencier ma salariée, je la licencierai ».



Les projets de transmission : les motivations

Les priorités qu'on se donne

*Souvent en filigrane du processus,
une recherche de continuité dans le
mode de fonctionnement global de
l'entreprise*

Pour les dirigeants dont l'entreprise est en bonne ou relativement bonne situation

- **Pérenniser l'activité**

- ↪ Ne pas avoir l'impression d'abandonner une activité construite pendant des années
- ↪ Transmettre un savoir-faire
- ↪ Conserver le portefeuille client et la qualité de la relation clientèle en maintenant son niveau de satisfaction

- **Maintenir les emplois lorsqu'il y a des salariés**

- ↪ Une responsabilité humaine
- ↪ L'assurance d'un certain maintien de compétences
- ↪ La continuité d'une culture d'entreprise

- **Et bien sûr obtenir un montant à la hauteur des estimations faites par les professionnels**

Pour les dirigeants dont l'entreprise est en situation plus précaire

- **Le montant de la cession**

- ↪ pour les personnes proches de la retraite : leur assurance retraite

- **Sauver l'activité**

- ↪ Dans les cas où les difficultés proviennent essentiellement d'un manque financier

*«... que le schéma puisse se
poursuivre pour les clients »*

**On ne souhaite jamais brader son entreprise mais le
niveau d'exigence financière est plus ou moins prégnant.**



En résumé

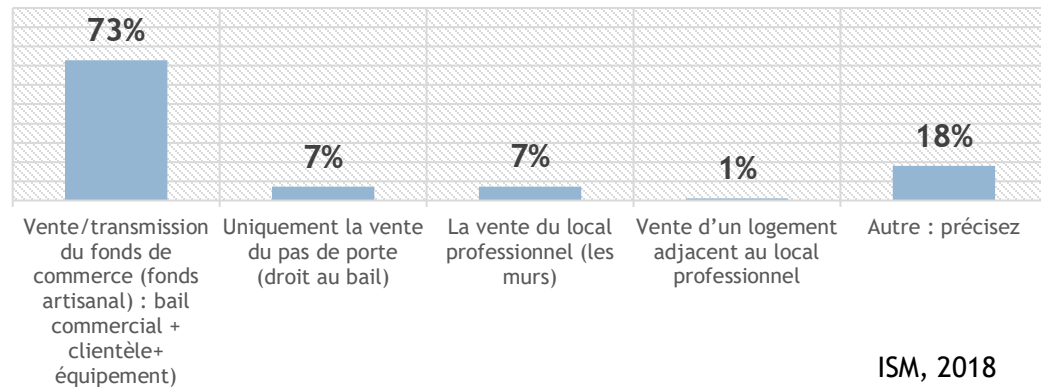
- Un dirigeant sur deux n'a pas cherché à vendre/transmettre l'entreprise, un taux quasi-identique quel que soit l'âge du dirigeant.
- L'absence de valeur explique pour 40% des cas l'absence de projet de transmission, les difficultés économiques 20%.
- **Un autre tiers a reculé devant les difficultés de la recherche.**
- Pour 6%, le frein est immobilier (conserver son domicile).

43

La préparation de la reprise

Les biens à vendre / transmettre

Sur quoi portait le projet de vente ? (plusieurs réponses possibles)



- 73% des ventes portent sur un triptyque : bail commercial+ clientèle+ équipement.
- Les ventes de locaux professionnels ne représentent que 7% des projets de transmission.

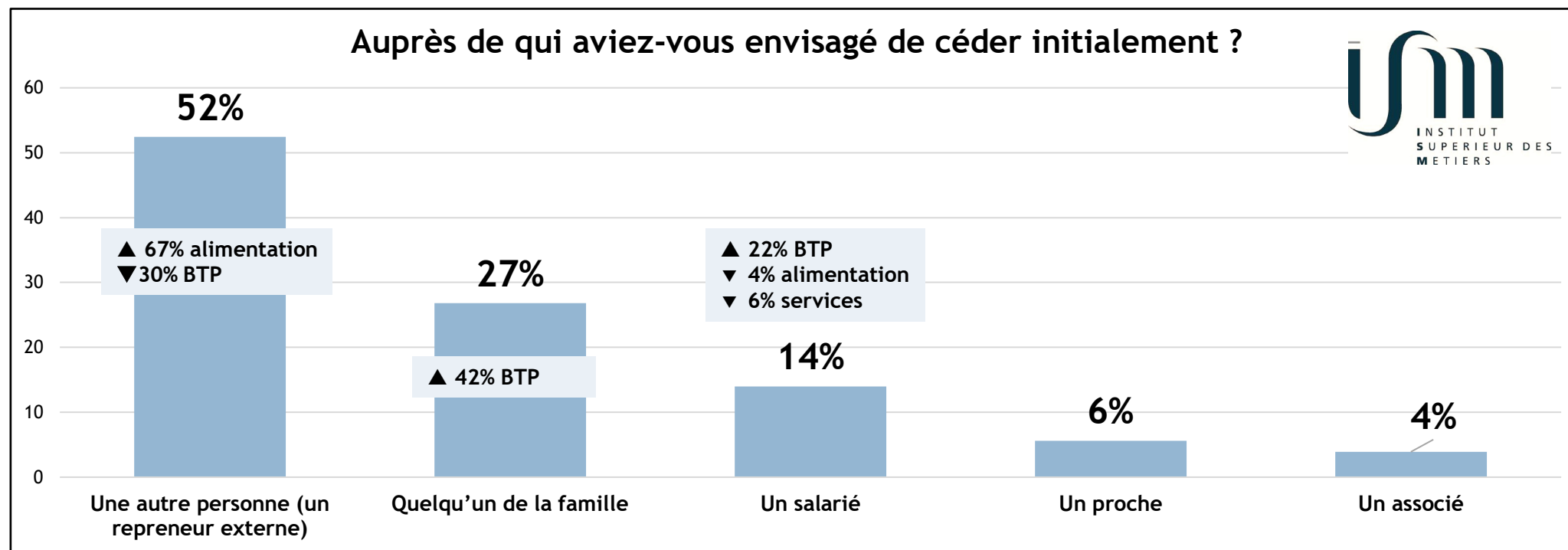
Les autres cas sont principalement :

- Des cessions de parts à associés
- Des ventes de portefeuille clientèle (fichier clientèle, contrats...), parfois avec l'équipement associé à l'activité, sans bail. Ces cas sont plus fréquents dans les activités de service.
- Quelques activités sont particulières :
 - les taxis : vente de la licence, de la clientèle, voire du véhicule.
 - La vente de produits alimentaires sur marchés : sont transmis l'emplacement et l'équipement.

	Vente du fonds : bail commercial + clientèle+ équipement)	Uniquement la vente du pas de porte (droit au bail)	La vente du local professionnel (les murs)	Vente d'un logement adjacent au local professionnel	Autre : précisez
ALIMENTATION	90	5	14	1	3
BATIMENT	78	5	4	0	16
PRODUCTION	71	12	12	2	14
SERVICES	62	8	5	1	27

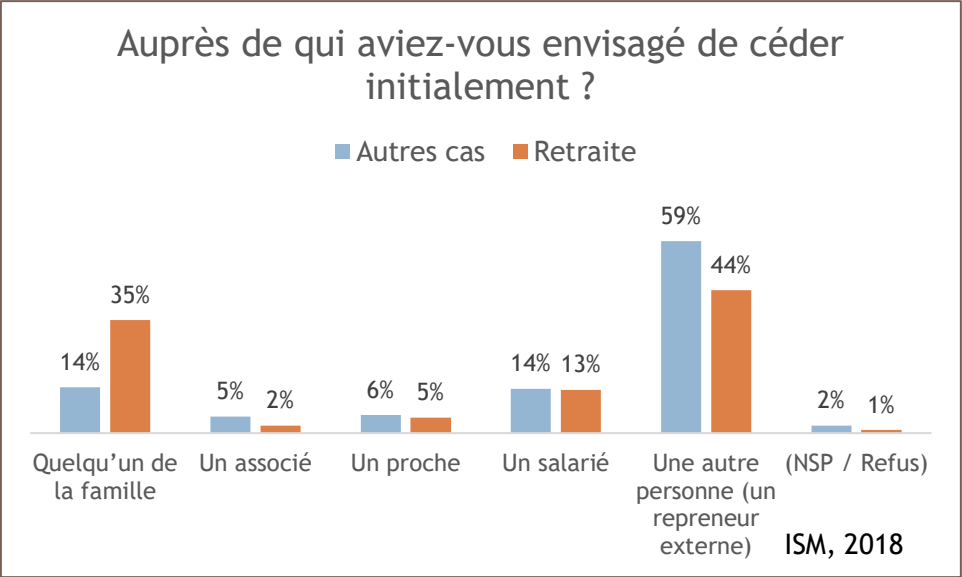
Les profils de repreneurs envisagés

- ✓ Dans la moitié des cas, les dirigeants ont envisagé initialement de transmettre à un repreneur externe.
- ✓ ¼ (27%) ont envisagé une transmission familiale, 14% une transmission à un salarié
- ✓ Les projets de transmission familiale ou à un salarié sont plus fréquents dans le BTP.



Les profils de repreneurs envisagés

- ✓ Les projets de transmission familiale sont plus fréquents :
 - dans les entreprises de 3 à 5 salariés.
 - pour les dirigeants partant à la retraite (35% contre 14% dans les autres cas).



Profil recherché selon la taille

	Aucun salarié	1 à 2 salariés	3 à 5 salariés	> 6 salariés
Quelqu'un de la famille	14%	29%	40%	29%
Un salarié	3%	16%	24%	17%
Un associé	1%	4%	3%	11%
Un proche	7%	8%	0	2%
Une autre personne (un repreneur externe)	76%	46%	35%	47%

Les profils de repreneurs envisagés

LA TRANSMISSION FAMILIALE : un schéma traditionnel de transmission en perte de vitesse ...

L'absence de projet de transmission familiale s'explique par le fait que les enfants se sont destinés à d'autres voies :

- conditions d'exercice de l'activité des parents difficiles (horaires, petite rémunération...)
- métiers manuels
- entreprise en zone rurale

« Non vous savez les enfants ils veulent faire autre chose maintenant »

La fierté qu'ils fassent autre chose semble plus forte que la déception ...

LA TRANSMISSION A UN SALARIE ...

- La transmission à un salarié collaborateur (encore plus lorsqu'il est seul avec le dirigeant) peut être le premier projet exprimé.
 - D'autant plus qu'il est présent depuis des années.
 - Il apparaît alors comme le garant d'une compétence perpétuée ...et de cette fameuse culture d'entreprise que le dirigeant voudrait transmettre.
- Mais ce projet échoue parfois : les salariés collaborateurs, vivant de près les conditions de travail parfois difficiles de leur patron, ne souhaitent pas forcément en hériter ...

« J'en avais parlé 3 ans auparavant avec le salarié (30 ans bac pro). Ce que j'avais visé, c'est qu'il reprenne, il habitait la même commune il connaissait tous les clients, il a loupé le coche »



Les profils de repreneurs envisagés

A défaut d'un repreneur familial ou salarié,
la continuité se recherche au travers d'une
proximité de compétence et d'une
proximité géographique.

Trouver un repreneur :

les leviers mobilisés

Après l'étape d'étude d'une solution familiale toujours préalable
Après avoir informé les salariés

①

On en parle autour de soi, on active
le bouche-à-oreille

- Le cercle professionnel proche (les clients, et fournisseurs, des concurrents éventuels)



**Et beaucoup s'arrêtent là !
Après 2 ou 3 mois de
recherche seulement
parfois**

Parce que :

- la valeur de l'entreprise est faible
- son attractivité est insuffisante
- l'on n'a plus envie/qu'on ne peut plus de poursuivre l'activité

②

On élargit le cercle de diffusion :
. CMA (pas systématique)

- . agences spécialisées
- . sites de mise en relation professionnels

On se renseigne sur la valeur de
l'entreprise.

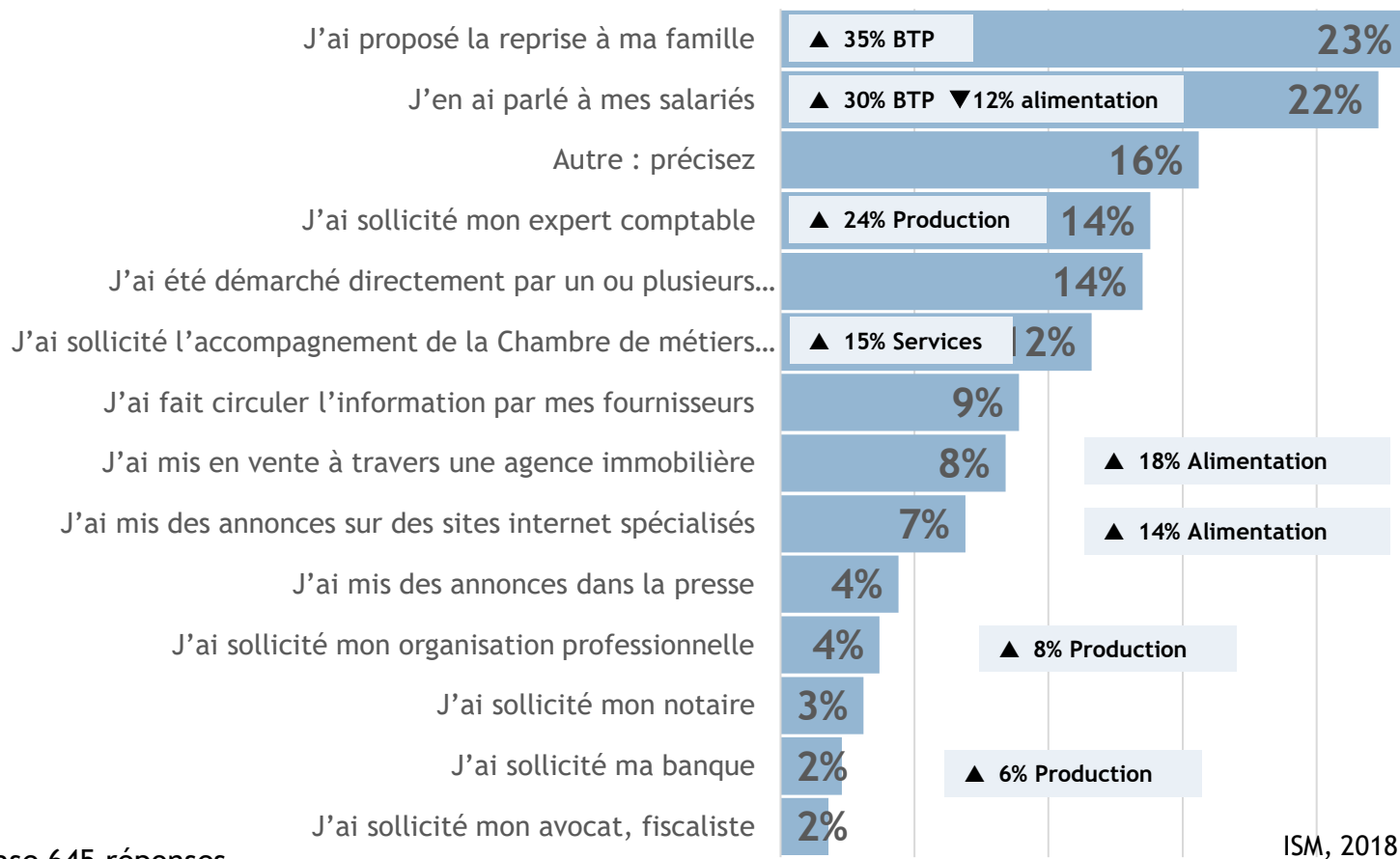
*Surtout chez les dirigeants les
plus jeunes (moins de 55ans)*

Minoritaire



Trouver un repreneur : les leviers mobilisés

Comment avez-vous procédé pour chercher un repreneur ?



Base 645 réponses

ISM, 2018

Les spécialistes de l'accompagnement sont globalement peu mobilisés par les cédants pour trouver un repreneur :

- 14% ont sollicité leur experts comptable
- 12% la CMA

Les entreprises de l'alimentation sollicitent plus les agences immobilières et les sites internet spécialisés.

Les syndicats professionnels, les banques, les notaires, avocats et fiscalistes sont peu sollicités.

Dans un cas sur sept, les dirigeants ont été démarchés directement par un ou plusieurs repreneurs.

Trouver un repreneur : les leviers mobilisés

Focus sur le rôle des Chambres des métiers

L'organisme qui concentre le plus d'attentes

« J'espérais que la Chambre des métiers allait faire quelque chose. »

- Des relations plus ou moins étroites
- Une offre d'accompagnement variable selon les territoires



- réunions cédants-
acquéreurs potentiels

« J'avais eu une réunion à la Chambre des métiers trois ans avant que j'arrête. J'y avais rencontré des artisans ... »

« J'ai toujours eu de très bonnes relations avec la Chambre des métiers ... »



- Regret sur le manque de
proactivité sur la
thématique de cession

« Un mauvais souvenir pour avoir payé 700 € le droit de figurer sur une liste de diffusion »

Autres réseaux cités

- C'est le dirigeant qui doit prendre l'initiative d'aller vers eux...



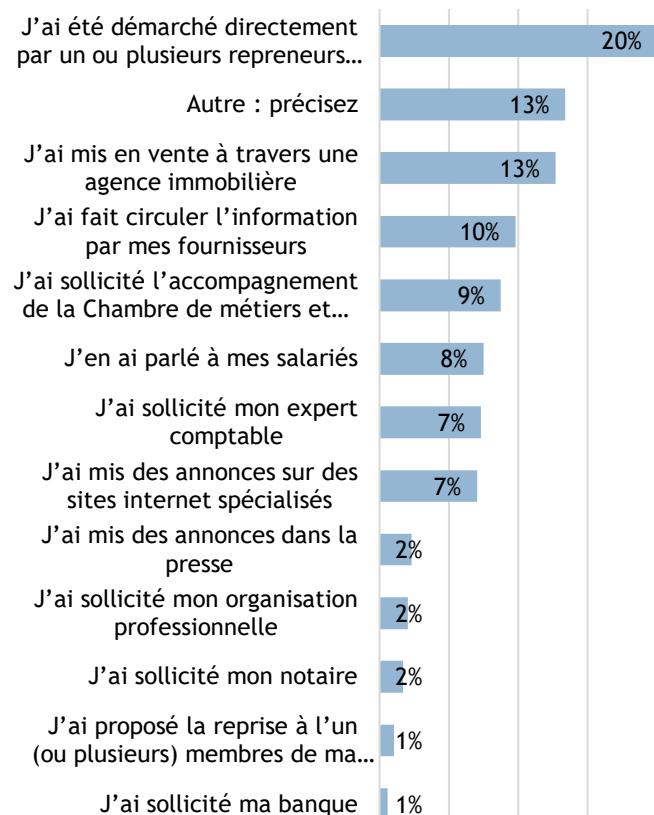
Les autres canaux utilisés

10% des entreprises ont mobilisé leur réseau de proximité, par le bouche-à-oreille.

Réseau de proximité du dirigeant		
Bouche-à-oreille, proches	7%	
Clientèle	1%	« J'en ai parlé à mes clients ».
Concurrents, professionnels du métier	1%	« J'ai sollicité mes concurrents ». « Le repreneur était une connaissance il était aussi menuiser. » « Un collègue a repris pour s'agrandir. »
Associé	1%	
Opérateurs spécialistes de la transmission-reprise		
Marchand de fonds, agences spécialisées	2%	« Je suis passé par un professionnel de la vente d'entreprise qui remet en état et qui vend. » « Cabinet spécialisé reprise d'entreprise (trigone conseil). » « J'ai sollicité 2 entreprises spécialisées dans la succession-revente d'entreprises et c'est du vol caractérisé. » Agence qui vend des entreprises industrielles. »
CCI	1%	
Autres		Cessionpme.com, commerces-en-direct.fr, CRA

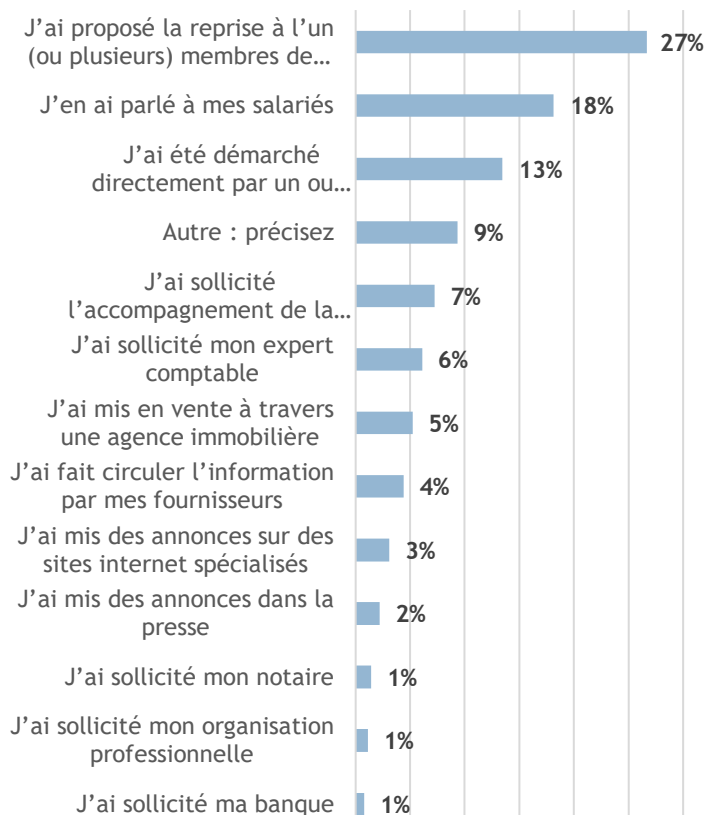
Trouver un repreneur : les leviers mobilisés

Cas des entreprises cherchant un repreneur externe : comment avez-vous procédé ?



ISM, 2018

Cas des dirigeants partant à la retraite : comment avez-vous procédé ?



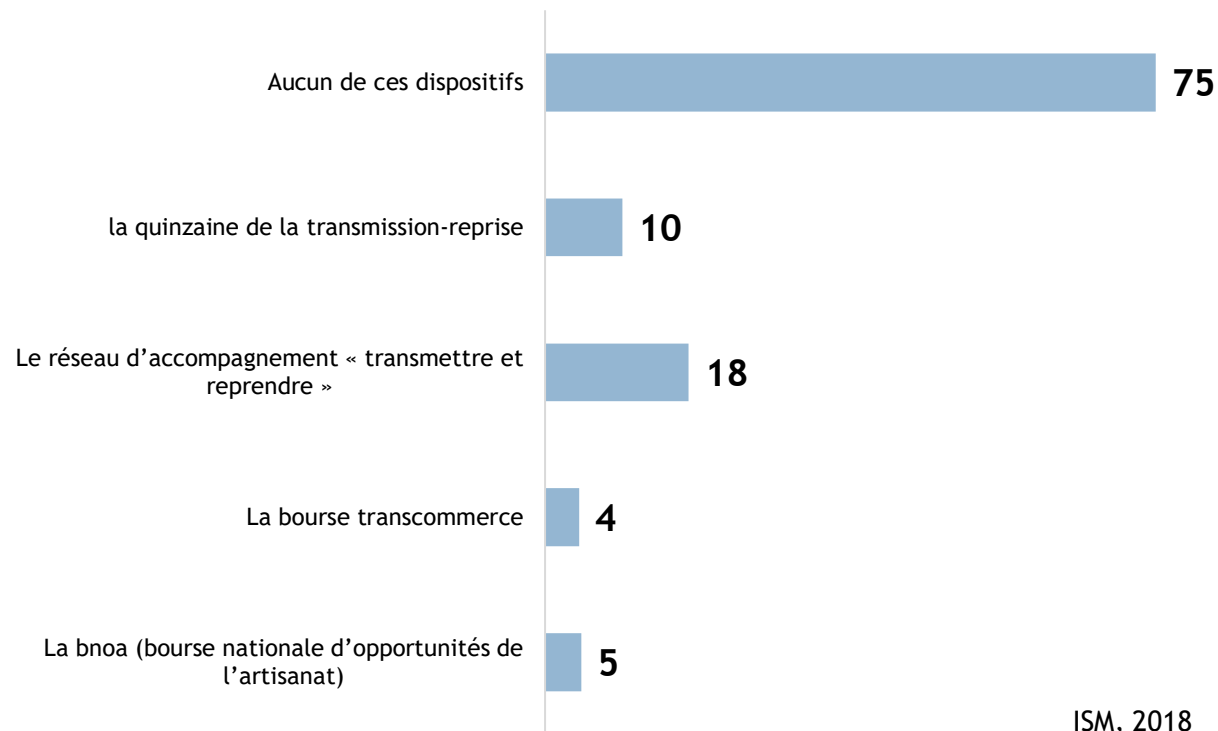
ISM, 2018

Les dirigeants ciblant un repreneur externe se sont davantage appuyés sur le bouche-à-oreille et les agences spécialisées.

Les cédants partant à la retraite ne mobilisent pas plus les réseaux d'accompagnements.

Trouver un repreneur : les leviers mobilisés

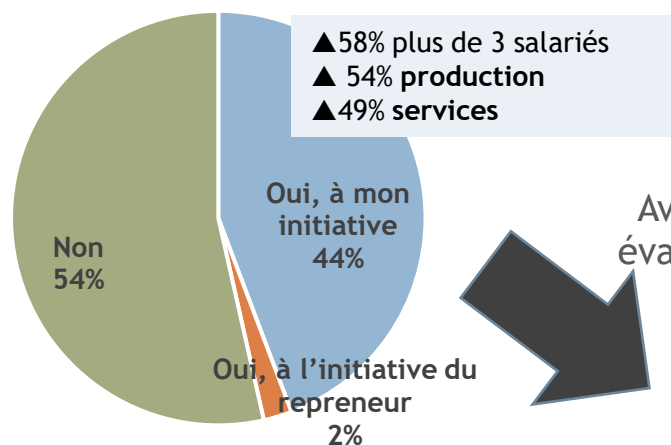
Connaissez-vous les dispositifs suivants ?



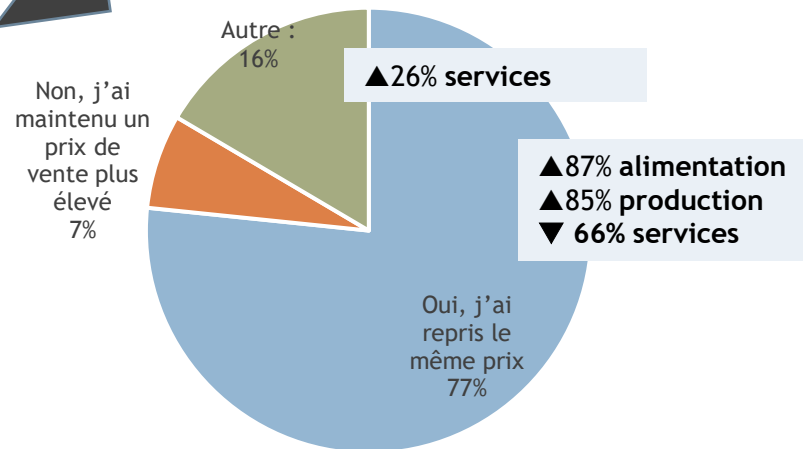
La connaissance des noms de dispositifs d'accompagnement est faible parmi les cédants :
Les $\frac{3}{4}$ d'entre eux ne connaissent aucun des outils cités.

Evaluation financière

Avez-vous fait procéder à une évaluation financière de l'entreprise ?



Avez-vous tenu compte de cette évaluation pour déterminer le prix de vente ?



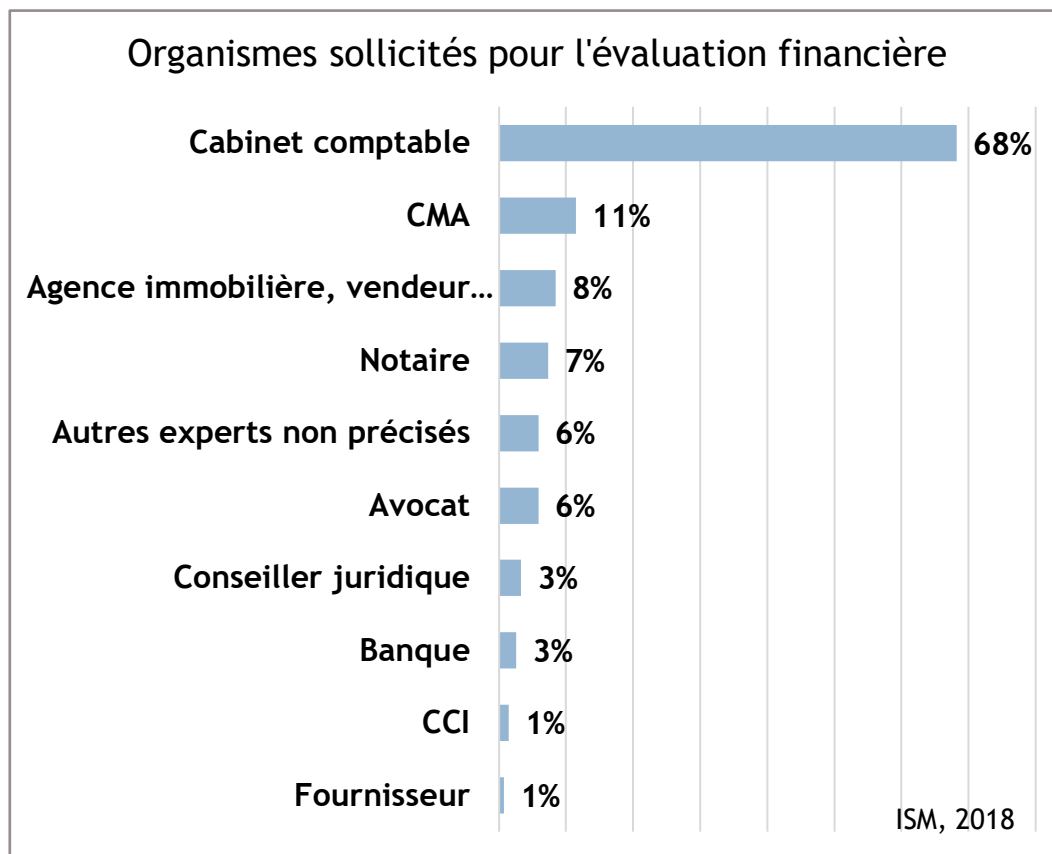
46% des cédants ont fait procéder à une évaluation financière, principalement à leur initiative.

Les trois-quarts d'entre eux en ont tenu compte pour déterminer le prix de vente.

7% ont maintenu un prix de vente plus élevé.

Les autres cas relevés :
 12% ont fixé un prix inférieur ;
 3% étaient des donations (familiale ou pour un euro symbolique)

Evaluation financière

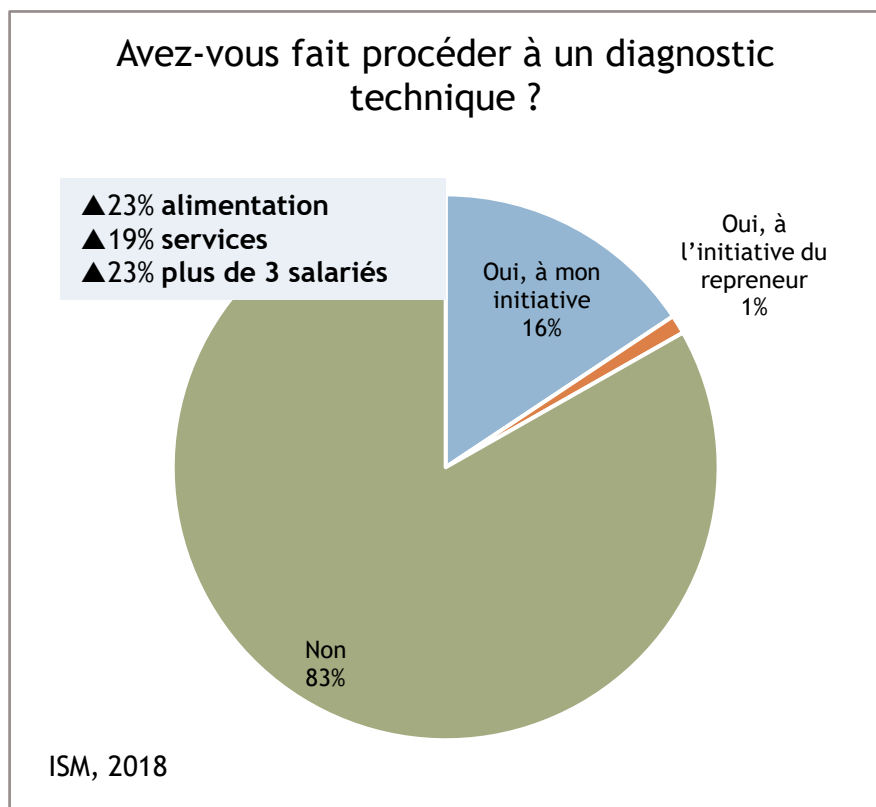


Base : 271 cas

Dans 68% des cas, le comptable est sollicité pour cette évaluation financière, souvent en doublon avec un autre expert.

11% ont sollicité l'expertise du réseau des chambres de métiers et de l'artisanat.

Diagnostic technique



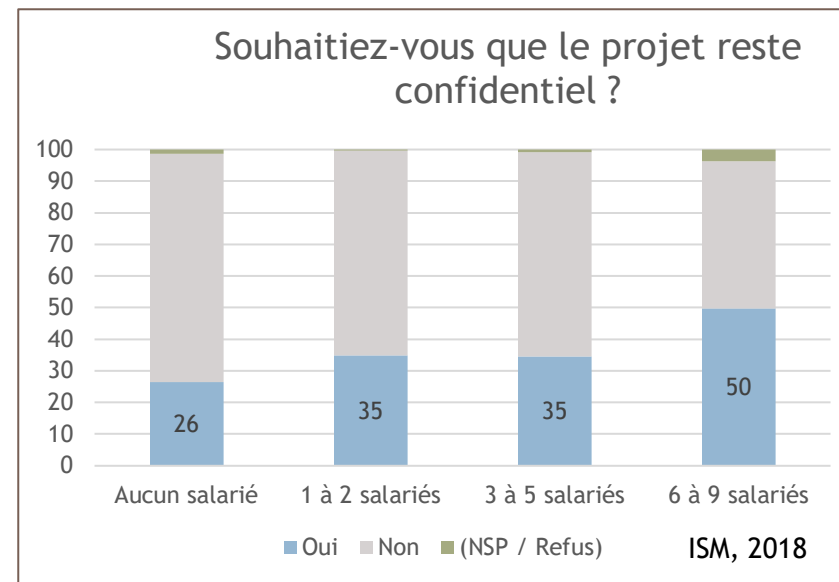
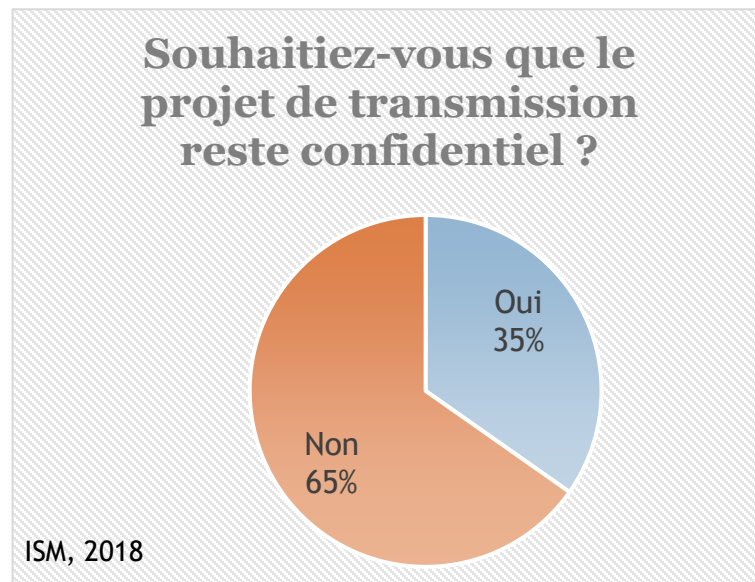
Les diagnostics techniques sont plus rarement réalisés (17% des projets de transmission).

Ils sont un peu plus souvent diligentés dans les entreprises à transmettre de 3 salariés (23%) et plus et dans les activités de l'alimentation et des services.

Ces diagnostics sont réalisés essentiellement à l'initiative du vendeur.

Confidentialité du projet

Un tiers des dirigeants a souhaité que le projet de transmission demeure confidentiel (50% pour les entreprises de plus de 6 salariés).

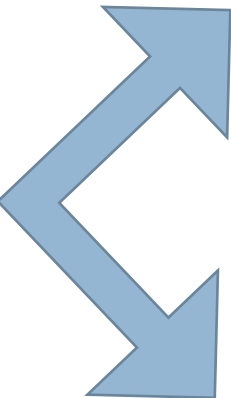


59

Le choix du repreneur

Le choix du repreneur

Pour ceux qui reçoivent une ou plusieurs propositions



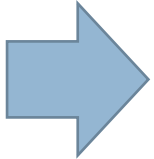
On rencontre un ou plusieurs acquéreurs

- Pour évaluer les compétences,
- Les motivations
- Les compatibilités de vue avec le dirigeant
- La crédibilité financière de l'interlocuteur

Sur la base de ces éléments :

On sélectionne un repreneur potentiel

- On le reçoit sur le site
- On lui propose souvent de venir assister/participer à des journées de travail ...éventuellement sur plusieurs semaines



On communique les bilans
(une phase fréquemment déléguée entièrement aux comptables)

On continue parallèlement d'affiner son estimation, pendant que les repreneurs se rapprochent des banques.



Le choix du repreneur

le temps de la
négociation,
de la
conclusion
administrative
et comptable

- *Des formalités assez simples dans la plupart des cas*

On se met d'accord sur le montant final

Une étape qui semble peu problématique

La question étant plutôt celle du réalisme ou de la crédibilité de l'acquéreur sur le plan financier



On engage le processus purement administratif



On passe la main

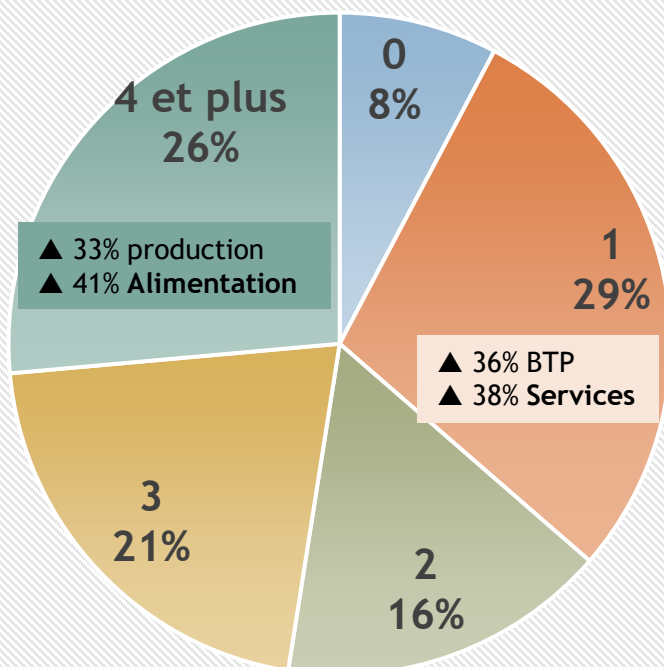
Soit avec un temps de transition progressive : l'ex dirigeant se rend encore disponible pour son successeur

...Soit rapidement



Nombre de repreneurs rencontrés

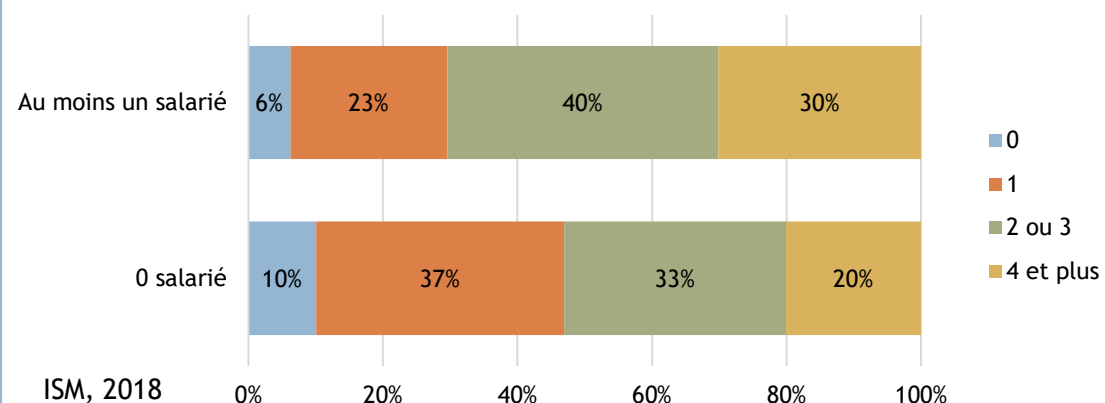
Nombre de repreneurs rencontrés par les cédants (hors projets de transmission familiale, à un salarié ou à un associé)



Hors projets de transmission familiale, à un salarié ou à un associé, le nombre de repreneurs rencontrés est de 3 en moyenne.

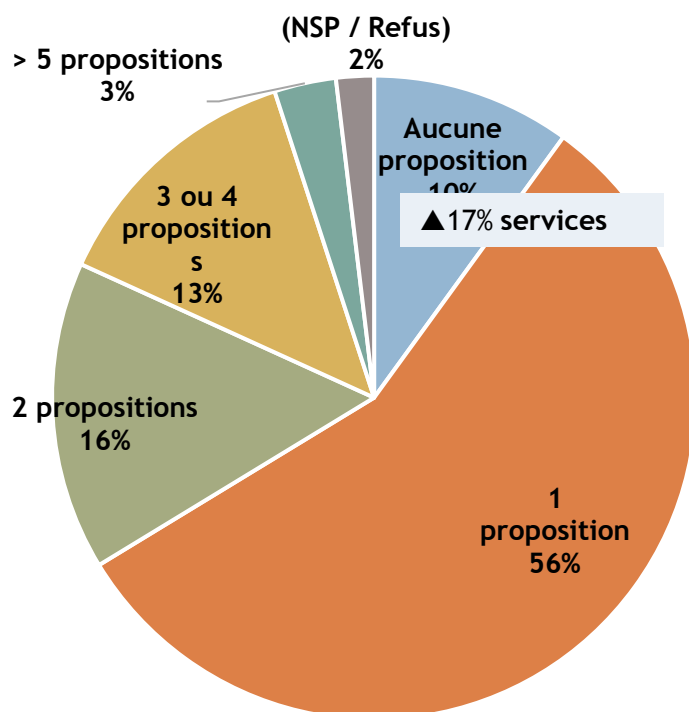
Ce nombre est un peu plus élevé dans les activités de l'alimentation et de production et dans les entreprises employeuses.

Nombre de repreneurs rencontrés (hors projets de transmission familiale, à un salarié ou associé)



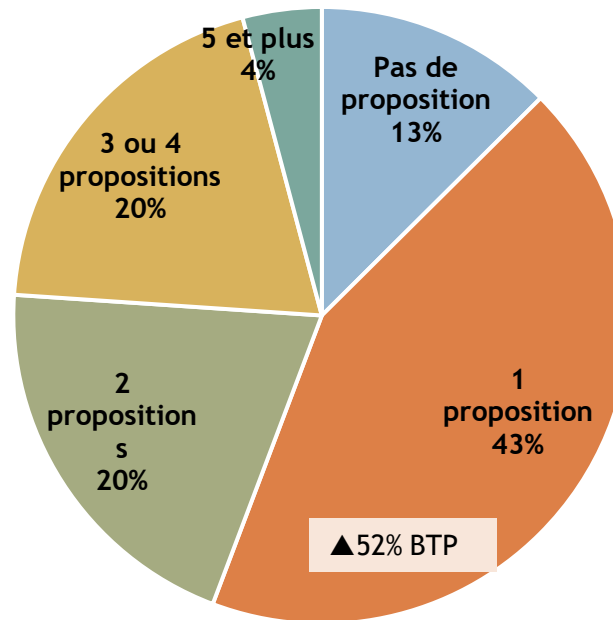
Offres de reprises examinées

Combien d'offres avez-vous examinées ?



ISM, 2018

Offres examinées (hors projets de transmission familiale, à un salarié ou associé)

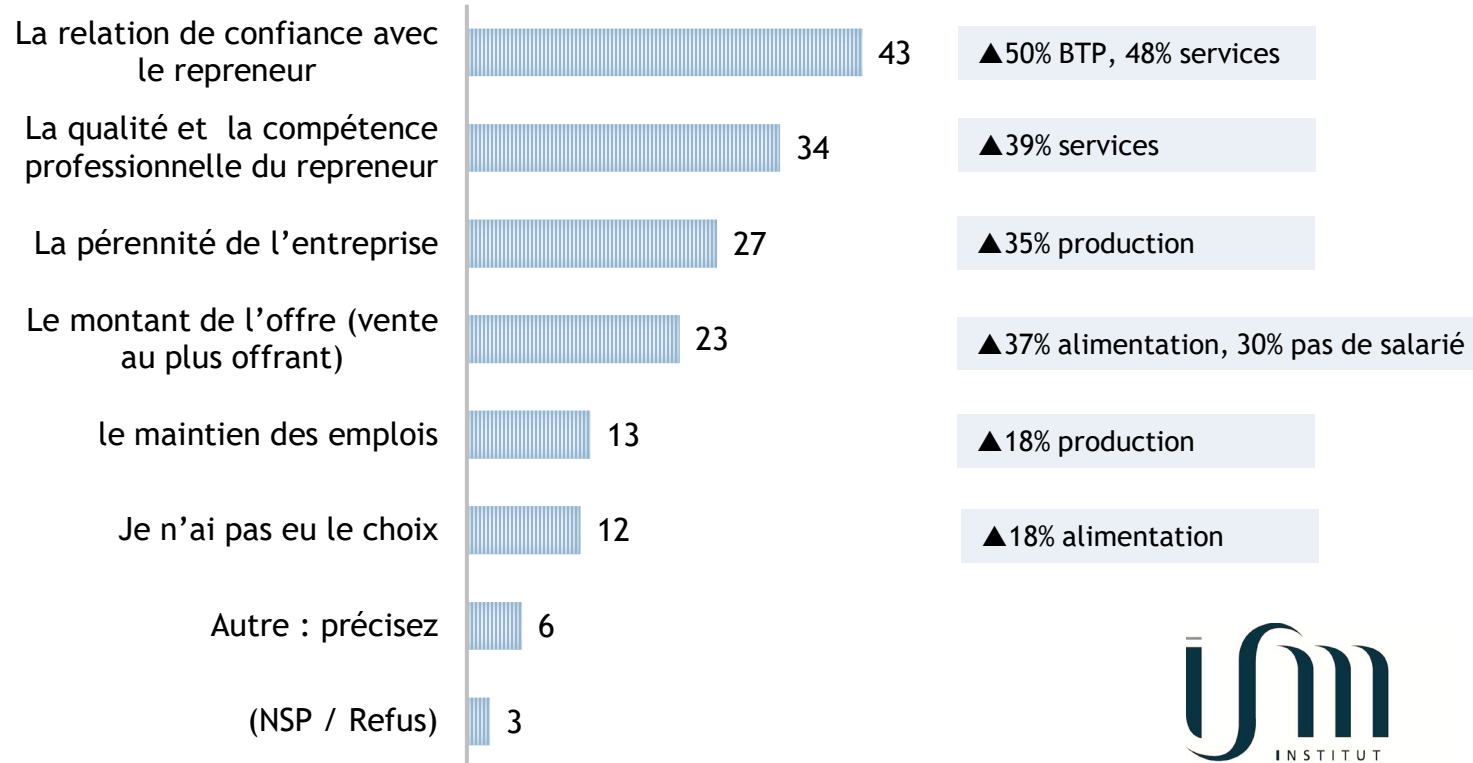


ISM, 2018

13% des cédants n'ont examiné aucune offre, 43% une seule offre.

Les critères de sélection du repreneur

QUELS ÉTAIENT VOS CRITÈRES POUR LE CHOIX DU REPRENEUR ?



Les deux premiers critères de choix du repreneur sont la relation de confiance (43% des cédants) et la compétence professionnelle (34%).

Les autres critères énoncés sont :

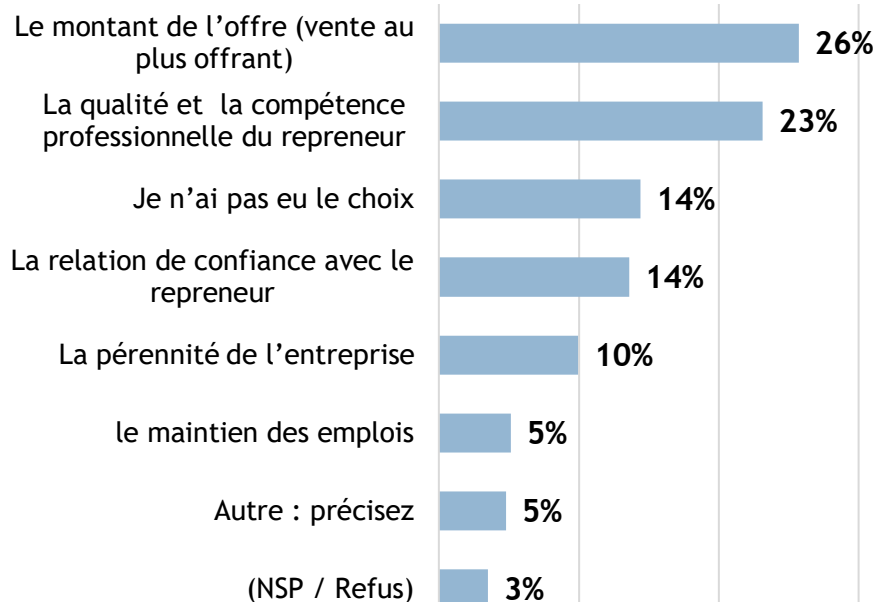
- le maintien de l'entreprise familiale (4%),
- «pas de critère » (1%)
- La solvabilité, le suivi de la clientèle.

Les critères de sélection du repreneur

Les cédants cherchant un repreneur externe ont pour premier critère « le prix » (26%) et la compétence professionnelle.

Les critères de « pérennité de l'entreprise » et de « maintien des emplois » augmentent avec la taille de l'entreprise à céder.

Critères de choix des repreneurs des cédants
(hors projets de transmission familiale,
à un salarié ou à un associé)



ISM, 2018

	Aucun salarié	1 à 2 salariés	3 à 5 salariés	> 6 salariés
Je n'ai pas eu le choix	16	14	8	7
Le montant de l'offre (vente au plus offrant)	29	21	19	22
La qualité et la compétence professionnelle du repreneur	30	34	39	34
La relation de confiance avec le repreneur	28	50	50	40
La pérennité de l'entreprise	19	25	28	45
le maintien des emplois	0	12	16	37
Autre : précisez	6	5	7	9

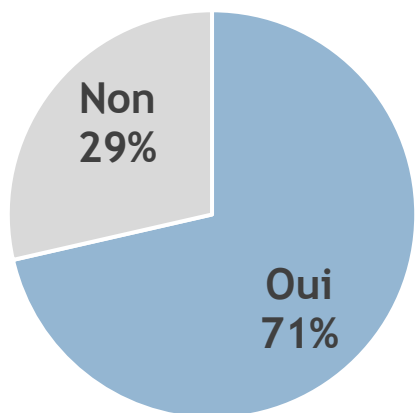
REPRENEURS : choisir le bon profil

- « De tomber sur quelqu'un de compétent car la réputation est en jeu ».
- « Il est préférable de prendre quelqu'un du métier plutôt qu'un cadre en reconversion qui n'a pas les compétences dans le métier (pas crédible auprès des salariés et des clients). »
- « De trouver quelqu'un du métier et pas un investisseur. »
- « Je leur conseille de bien cerner le profil du repreneur, la façon dont celui-ci pourrait instaurer (ou non) une relation de confiance avec les clients. Et il faut surtout que les choses soient claires, au niveau de la comptabilité, notamment. »
- « Chercher la personne qui paraît la plus fiable, ce n'est pas seulement une question de vendre un chiffre d'affaire ».
- « Les premiers intéressés sont les concurrents. »

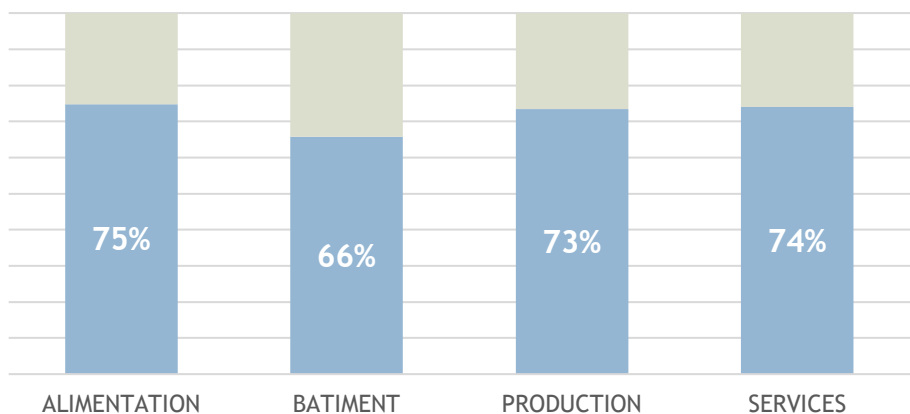


71% des entreprises à céder ont trouvé un repreneur

Avez-vous finalement réussi à transmettre ?



ISM, 2018



Les transmissions échouent plus souvent :

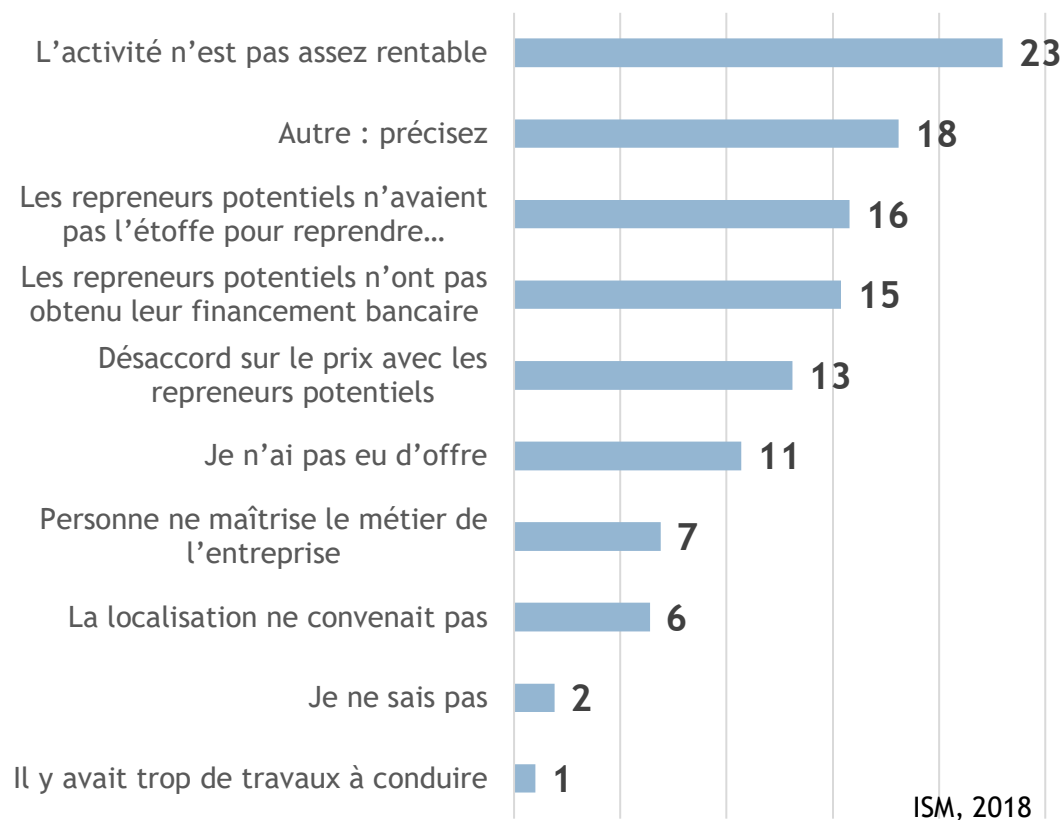
- Pour les entreprises sans salarié et du BTP
- Pour les entreprises transmises à un repreneur externe.

	Part de transmissions réussies
Quelqu'un de la famille	84%
Un associé	100%
Un proche	53%*
Un salarié	69%*
Un repreneur externe	66%

	Part des transmissions réussies
Aucun salarié	62%
1 à 2 salariés	66%
3 à 5 salariés	83%
6 à 9 salariés	85%
>10 salariés	94%

Les causes de la non-transmission

Si vous n'avez pas réussi à vendre votre bien, pourquoi la vente a-t-elle échoué selon vous ?



L'échec de la transmission est principalement imputé au manque de rentabilité de l'activité (23%).

Sont également évoqués :

- Le manque d'étoffe des repreneurs (16%)
- Les problèmes de financement (prêt bancaire refusé) : 15%

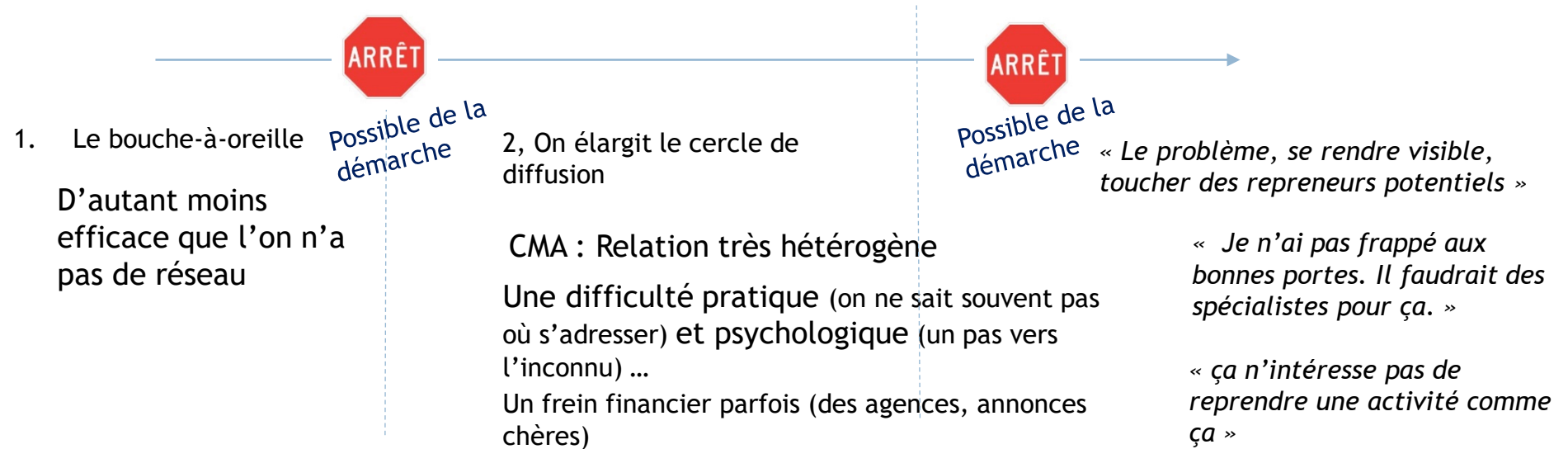
Les causes de la non-transmission

COTE REPRENEUR		
Les repreneurs ont changé d'avis	5%	« Les futurs repreneurs qui étaient salariés de l'entreprise ne souhaitent pas devenir les patrons. » « Mon fils a eu peur de récupérer mon entreprise car pour lui c'était trop impliquant. »
La reprise fait peur	5%	« Les jeunes préfèrent créer que reprendre ». « Se mettre à son compte n'est pas évident et autant se mettre auto entrepreneur pour démarrer. » « Trop de charges, trop de contraintes, horaires importants, les risques. »
COTE CEDANT		
Abandon du projet	2%	« J'ai finalement abandonné l'idée de transmettre mon entreprise. »
Manque d'implication	3%	« Les problèmes de santé ne m'ont pas permis de réaliser cette opération. » « Je ne m'en suis pas assez occupé ».
CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRISE		
Loyer trop élevé	1%	
Activité	2%	Trop diversifiée, de niche....
Clientèle	1%	« Le client principal n'a pas agréé le repreneur. »

Les facteurs d'échec

Les principales difficultés exprimées

Y COMPRIS CHEZ CERTAINS AYANT ABOUTI LEUR PROJET



Un réseau, des appuis et outils qui manquent dans la phase de diffusion, avec toujours en fond néanmoins, la situation d'une l'entreprise plus ou moins attractive



Les facteurs d'échec

Exemple de cessions non abouties

Activité	Âge du cédant ancienneté effectif	Situation société	Mode de diffusion	Résultat
Installation de chauffage	55ans 10 ans d'ancienneté 0 salarié	Pas de valeur marchande (pas de contrats d'entretien)	Recherche par bouche à oreille	0 proposition de repreneur
Tapissier	56 ans 20 ans d'ancienneté 0 salarié	« <i>Métier en voie de disparition</i> »	Recherche par connaissance pas de lien avec la CMA	0 candidat
Maintenance de machines	59 ans 20 ans d'ancienneté 0 salarié	Activité en baisse mais marché réel	Avait projet de cession à son fils mais décès de ce dernier Recherche par réseau	« 4 personnes un peu intéressées mais déconnectées de la réalité, trop d'horaires contraintes et village isolé »

Les facteurs d'échec

Exemple de cessions non abouties

Installation de panneaux pour chambre froide	45 ans 3 ans d'ancienneté 6 salariés + associé	Problème de trésorerie lié à retard de paiement sur les marchés publics - carnet de commande rempli sur 9 mois	A exploré toutes les solutions depuis son associé jusqu'aux annonces sur sites spécialisés	Pas de repreneur sérieux « pas évident de toucher des personnes intéressées » + « aucun soutien des banques »
Ebéniste	51 ans, 10 ans d'ancienneté, 1 salarié 1 apprenti	Obligation intenable d'investir 75000€ pour une mise en conformité de l'atelier - carnet de commande rempli sur 6 mois	Réseau, Chambre des métiers, le Bon Coin, sites Fusacq, Daici	Pas de repreneur susceptible d'investir la somme
Salon de coiffure	58 ans, 34 ans d'ancienneté, 0 salarié	Veut uniquement céder son bail (local vieillot) et garder sa clientèle « pour récupérer son investissement »	Bouche à oreille A contacté syndicat de la coiffure A dépensé 700€ pour annonce	Pas de repreneur intéressé sans reprendre la clientèle
Esthéticienne	58 ans, 0 salarié	Charge locative trop importante et CA en baisse	Bouche à oreille, annonce agence immobilière	Aucun acquéreur vraiment intéressé



Les facteurs d'échec

Exemple de cessions non abouties

Production ustensiles de cuisine en bois	60 ans, ent. Familiale fondée en 1933, épouse salariée	Très bon bilan financier mais une niche sur le plan commercial + forte concurrence	Réseau + Chambre des métiers où il avait bénéficié d'une formation sur la cession d'entreprise	« Un acquéreur potentiel qui n'a pas eu son prêt »
Maintenance électrique	56 ans plus de 20 ans d'ancienneté, 1 salarié	Bonne situation d'entreprise mais deux gros soucis de santé ayant fait chuter l'activité	Pas de possibilité de s'occuper de la cession	Avait pensé à un salarié mais à condition de pouvoir l'accompagner « j'étais le seul à pouvoir gérer un gros problème chez un client »
Boucherie	50 ans 7 ans d'ancienneté, 2 salariés	Bonne situation géographique Saturation par rapport au travail aux charges « 65 heures par semaine ...»	Chambre des métiers réunion cédants - acquéreurs potentiels	10 personnes venues le voir « ils veulent tous acheter mais ils n'ont pas d'argent ; il y en avait un d'intéressé, il avait 15000€ d'apport : les banques ne suivent pas ».



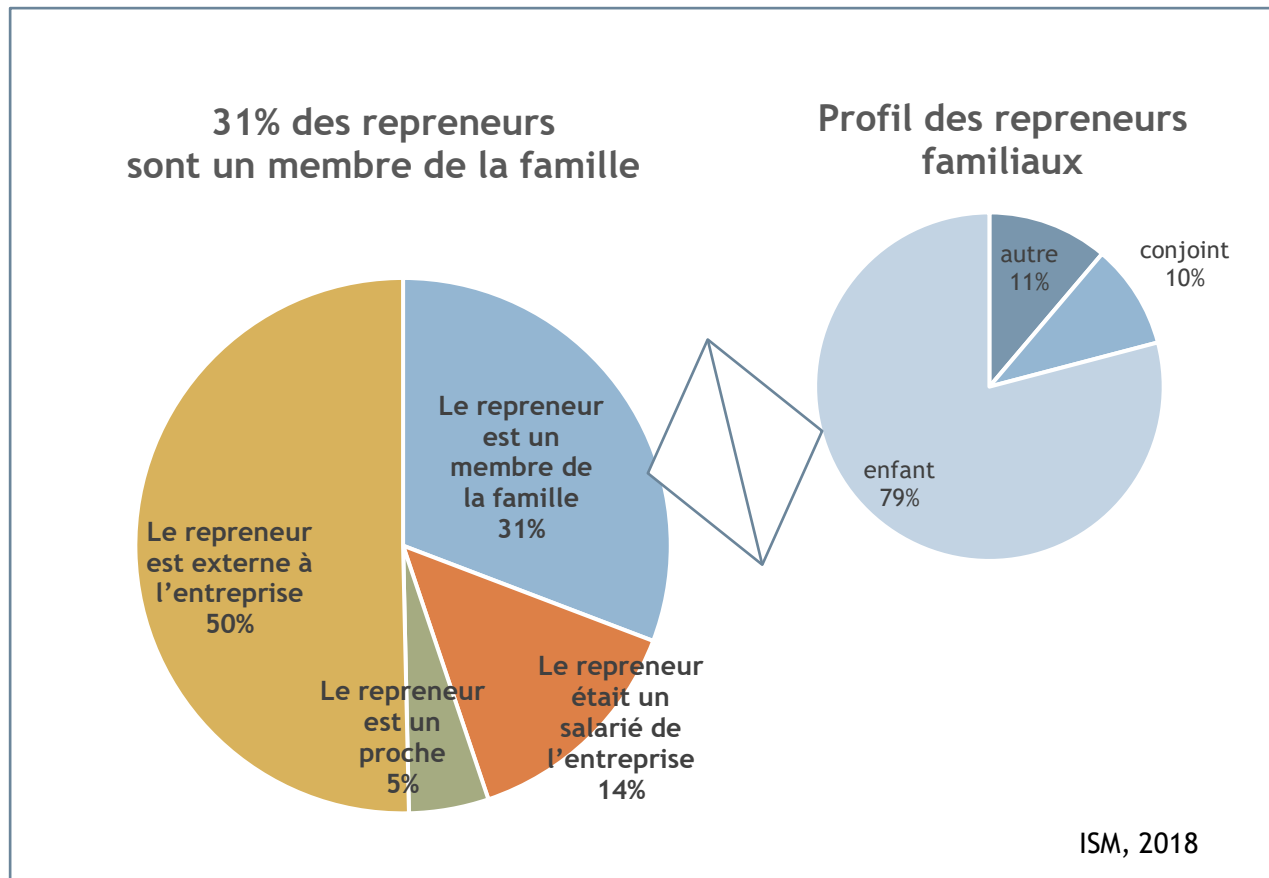
Les facteurs d'échec

Exemple de cessions non abouties

Installation de stores et volets	53 ans 10 ans d'ancienneté 0 salarié	Situation rentable bien qu'activité en baisse potentiel de développement	Annnonce avec dossier financier à la Chambre des Métiers « là où les gens viennent pour chercher quelque chose à reprendre ».	Frilosité, « les gens veulent se mettre à leur compte mais hésitent ». « Il faut que la banque suive ».
Pressing blanchisserie	63 ans, 26 ans d'ancienneté 6 salariés	. CA 500 000€, stable après une baisse Investissement dans des robots. « On a une image de commerce démodé bien qu'on utilise les nouvelles technologies »	Réunions et annonces sur le site CMA et la CCI, Annonce sur site CRA	« Peu de candidats pertinents. »
Restauration rapide (avant avec tabac presse)	53 ans, 7 ans d'ancienneté , mari non salarié	Activité déficitaire « Trou paumé » et arrêt de l'activité avant mise en vente « quand vous arrêtez l'activité, si vous n'avez pas de repreneur dans la foulée vous perdez le tabac...sans le tabac c'est invendable »	« On avait un copain intéressé qui devait reprendre avec sa fille, et sa fille a déménagé. » « La CCI m'a donné des adresses de cabinets au Mans »	« Aucun candidat n'avait les fonds dans le village (550 habitants) ».



La transmission à un membre de la famille

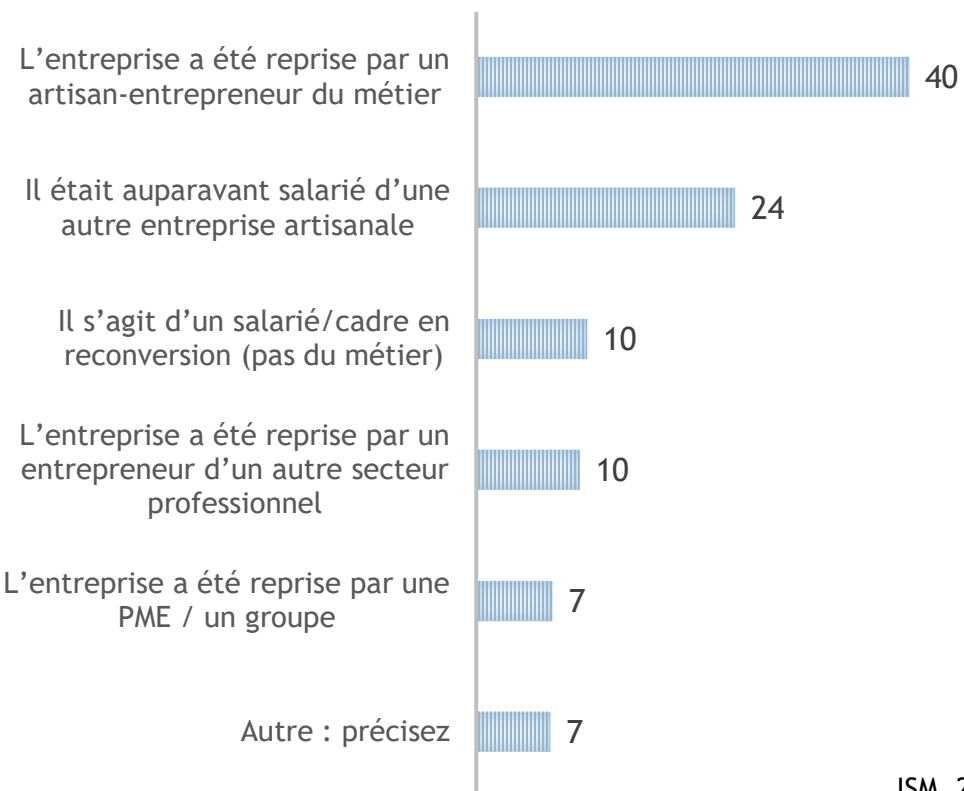


31% des repreneurs sont des membres de la famille (sans 80% des cas, il s'agit des enfants des cédants).

Ces repreneurs familiaux avaient déjà travaillé dans l'entreprise (8%).

Le profil des entrepreneurs externes

ORIGINE PROFESSIONNELLE DES REPRENEURS (HORS TRANSMISSIONS FAMILIALES ET À UN SALARIÉ)



ISM, 2018

40% des entrepreneurs externes sont des artisans-entrepreneurs du métier.

24% sont d'anciens salariés du métier

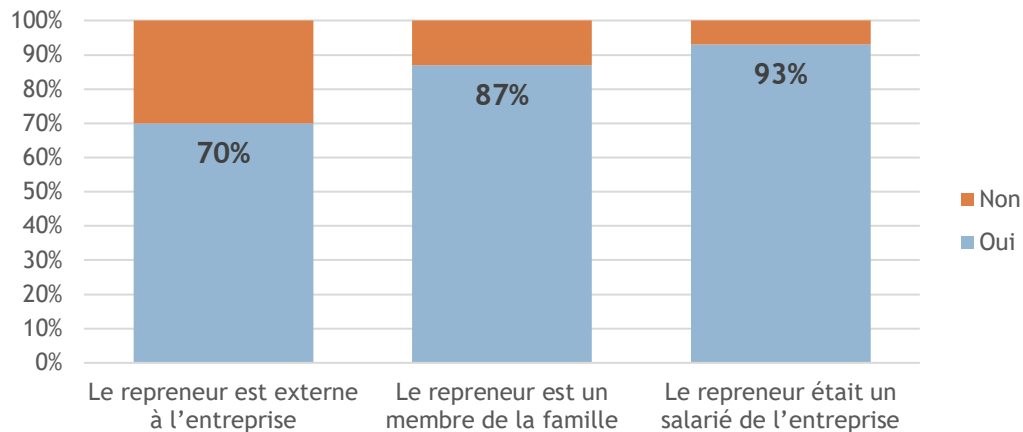
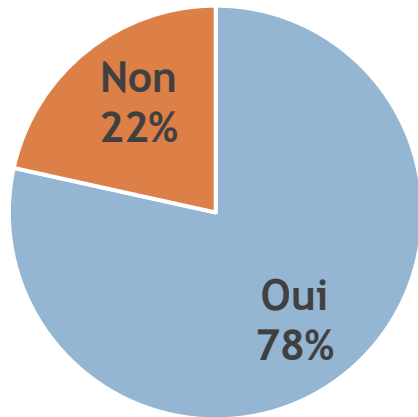
20 % sont issus d'un autre secteur professionnel .

7% sont des PME.

Autres cas : il s'agit principalement d'associés ou de demandeurs d'emplois.

L'accompagnement du repreneur

Avez-vous accompagné le repreneur ?



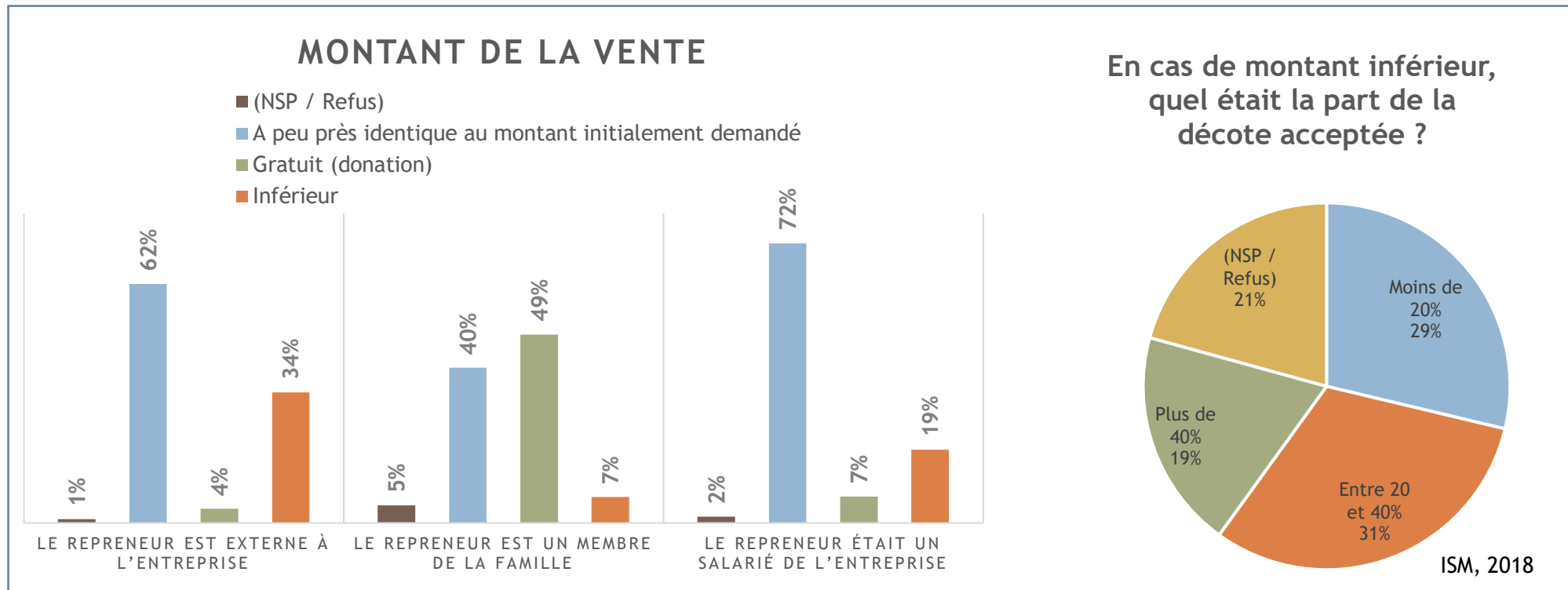
ISM, 2018

Les repreneurs sont accompagnés dans 78% des cas par le cédant.

Cet accompagnement est également important (70%) dans le cas d'un repreneur externe.

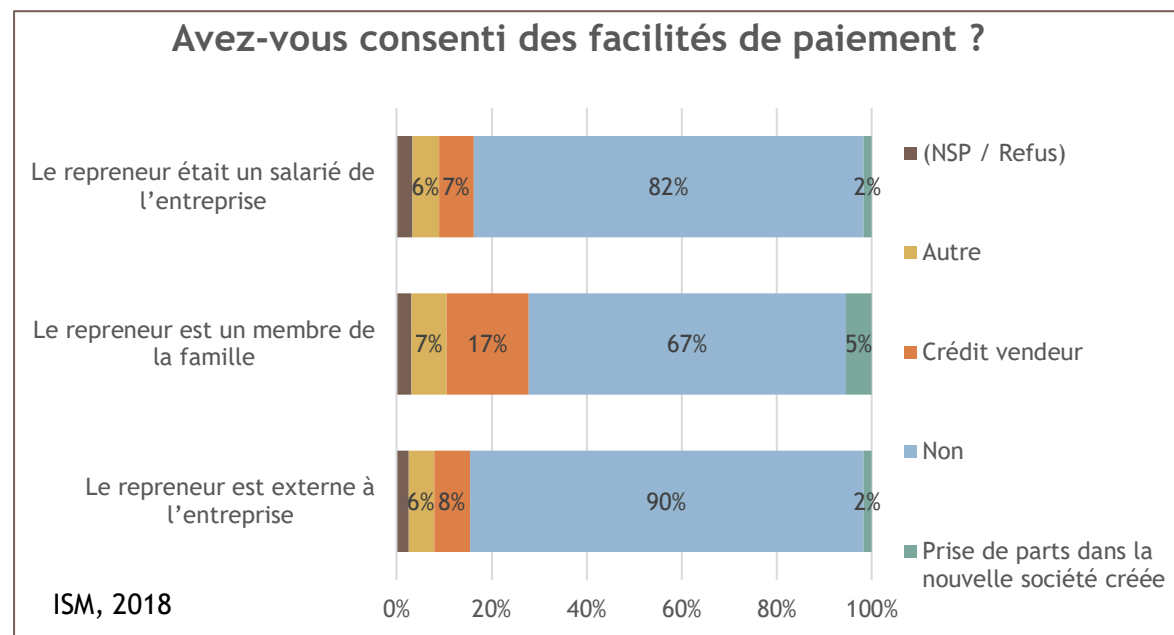
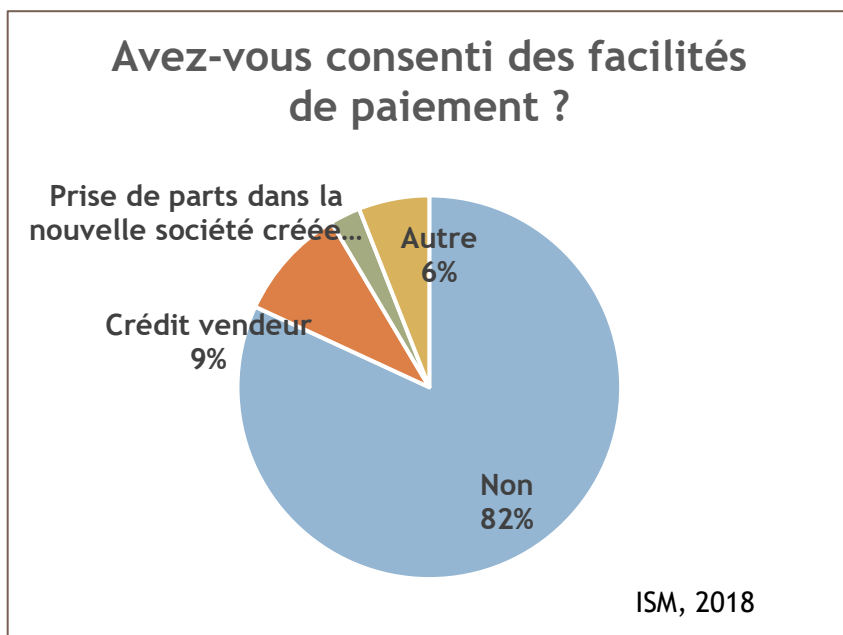
Montant de la vente

Dans le cas d'un repreneur externe, le montant de la vente était à peu près identique au montant souhaité par le cédant dans 62% des cas et inférieur dans 34%.
Pour les transmissions familiales, il y a don dans la moitié des cas.

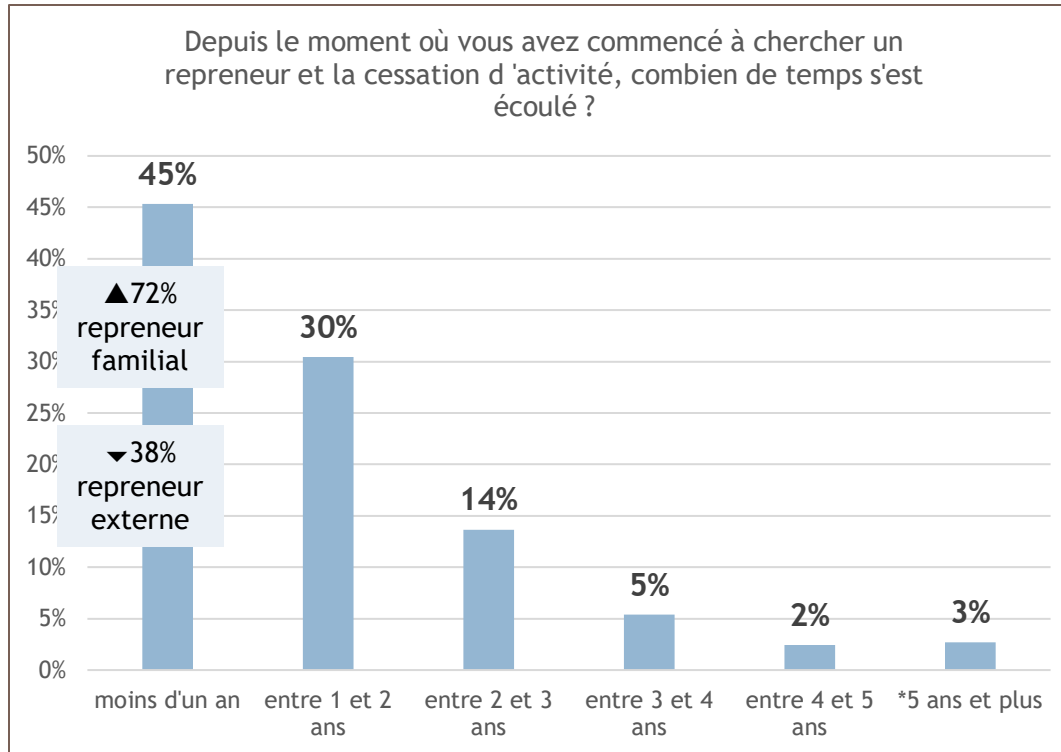


Facilités de paiement

Seuls 18% des repreneurs ont bénéficié de facilités de paiement.
Ces facilités de paiement concernent principalement les repreneurs familiaux.



Durée du processus de transmission



Dans plus de la moitié des cas, le processus de transmission dure plus d'un an.

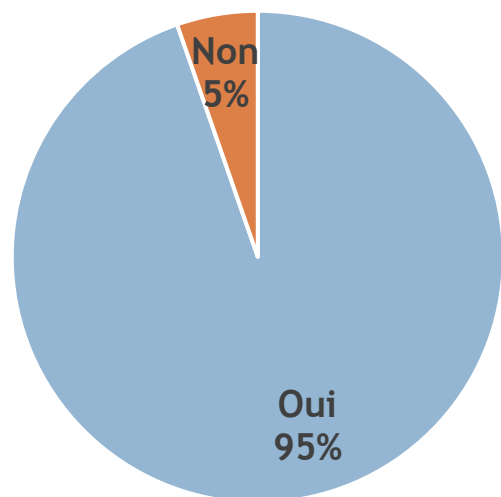
Cette durée est inférieure pour les cas de transmission familiale.

Le critère de taille a peu d'incidence sur la durée de transmission.

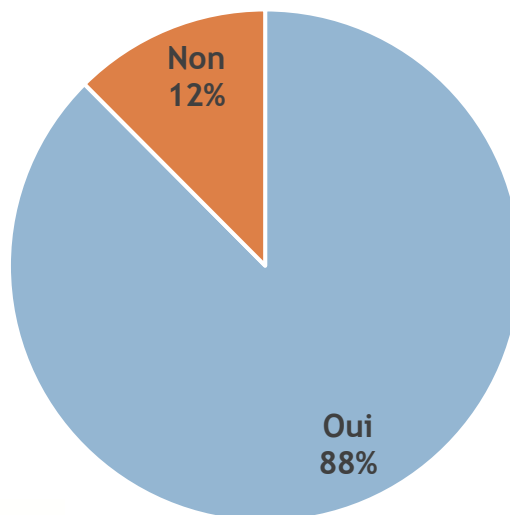
4 mois en moyenne sont nécessaires pour la finalisation de la vente

Les suites de l'entreprise cédée

L'activité du repreneur est-elle
identique à celle que vous
exerciez ?

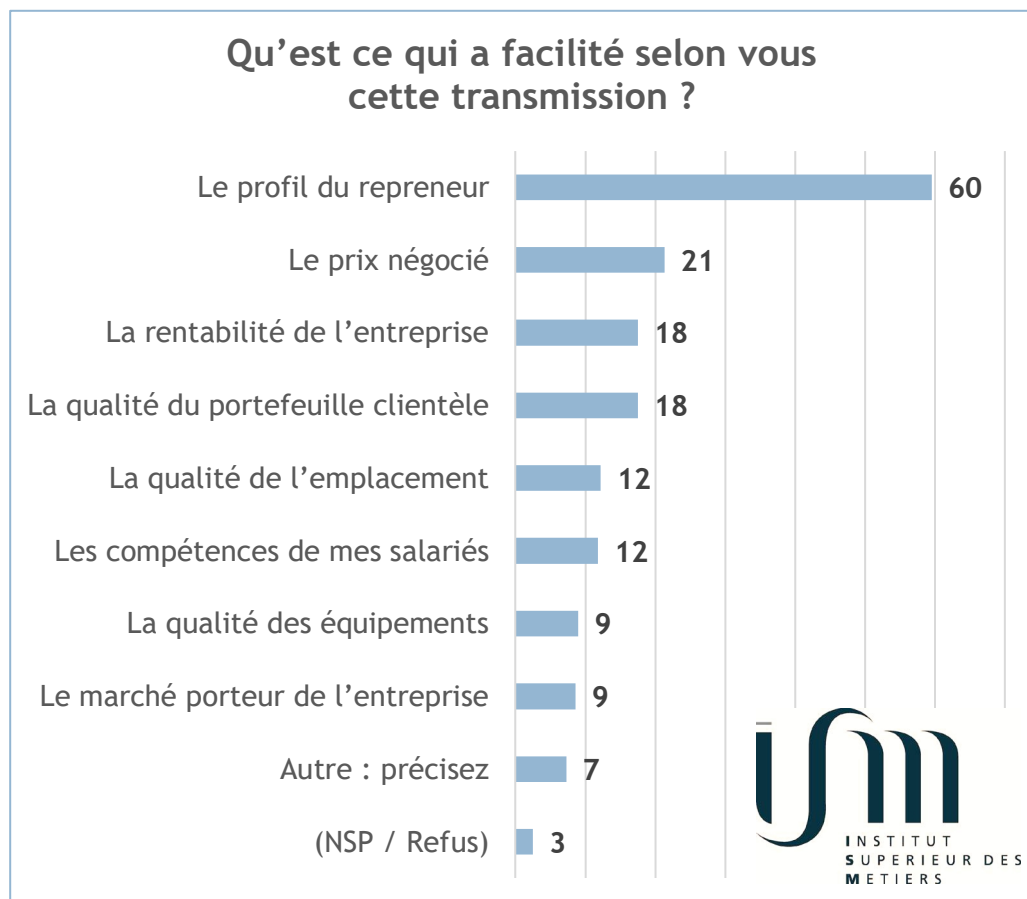


Poursuite de l'activité :
cas des entreprises sans salarié



Dans 95% des cas, le repreneur
a maintenu la même activité.

Les facteurs de succès



Selon les cédants, la transmission a été facilitée par le fait d'avoir trouvé le bon profil :

« La rencontre entre deux personnalités, une histoire d'entreprise et une ambition pour son avenir ».

Le prix, bien que souvent négocié à la baisse est cité pour 21%.

Les atouts économiques sont moins valorisés.

Focus sur le profil des entrepreneurs

- Les dirigeants ayant rencontré des acquéreurs potentiels font souvent part de leur doute et déception quant aux motivations profondes des candidats.
- Selon eux, beaucoup paraissent très peu informés des réalités de la vie de chef de petite entreprise
 - La quantité de travail à fournir
 - Le niveau de rémunération
 - Le niveau de l'investissement financier initial et leur chance d'obtenir une aide des banques

« il ne faut pas compter ses heures quand on est à son compte. »

« Il faut tenir compte qu'au début on ne se paye pas, il faut avoir les reins costauds, il ne faut pas compter ses heures quand on est à son compte »(esthéticienne)

- Face à l'isolement fréquent des cédants, celui des entrepreneurs ...

Une vraie question se pose autour de la formation et l'accompagnement des entrepreneurs.

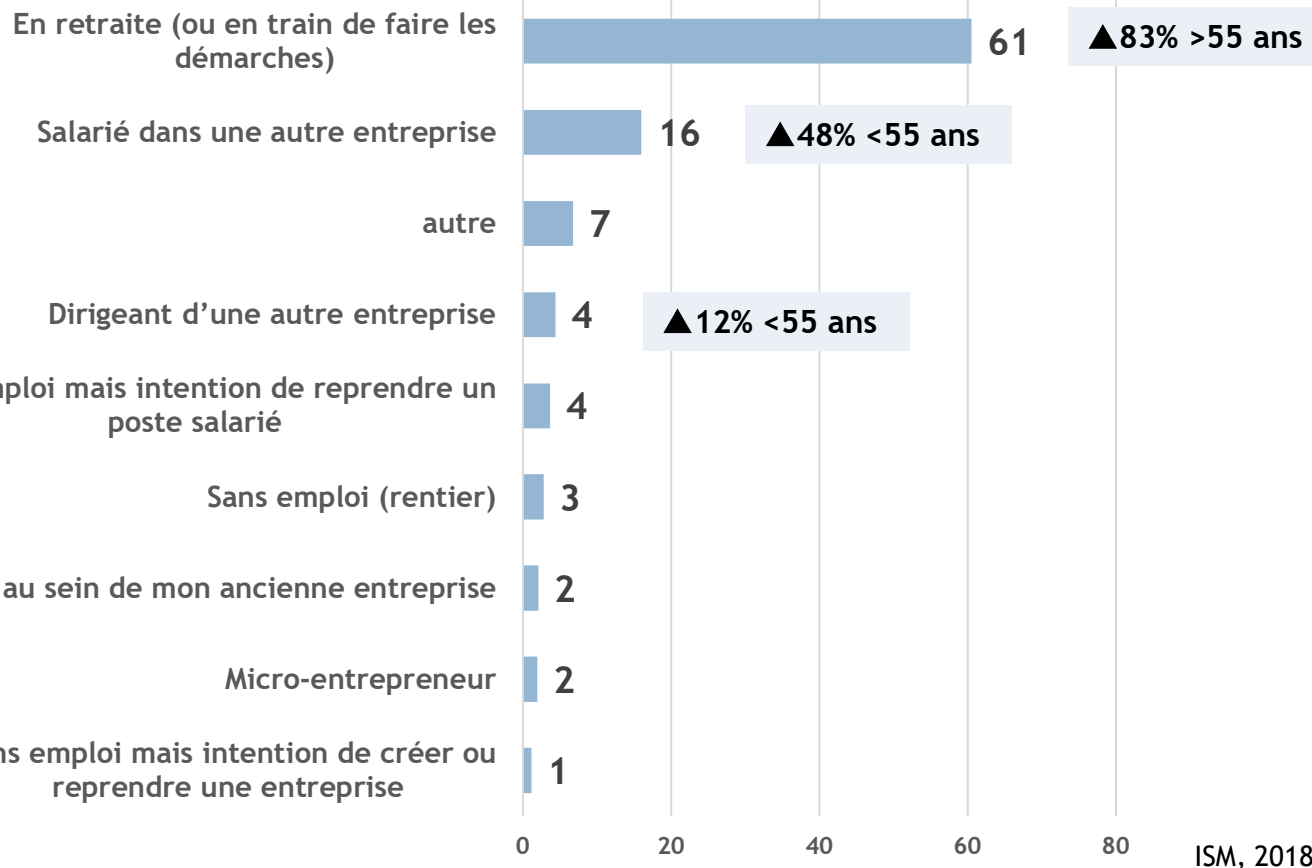


84

Situation du cédant

Situation des cédants après la cessation d'activité

Quelle est votre situation aujourd'hui ?



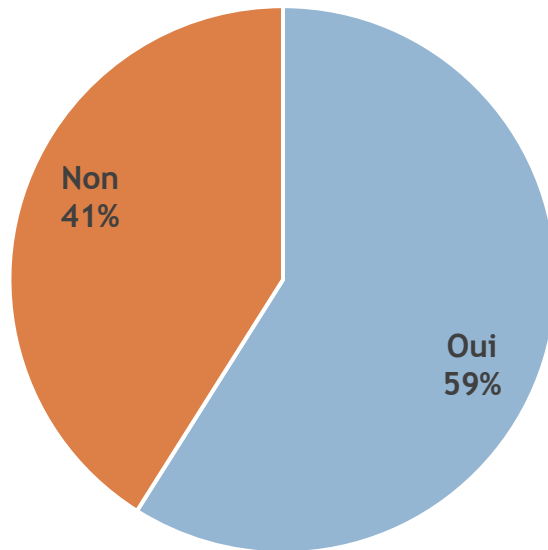
Les dirigeants de moins de 55 ans au moment de la cessation d'activité sont :

- Pour 48% d'entre eux, salariés
- Pour 12%, dirigeant d'une autre entreprise.

Situation des cédants après la cessation d'activité

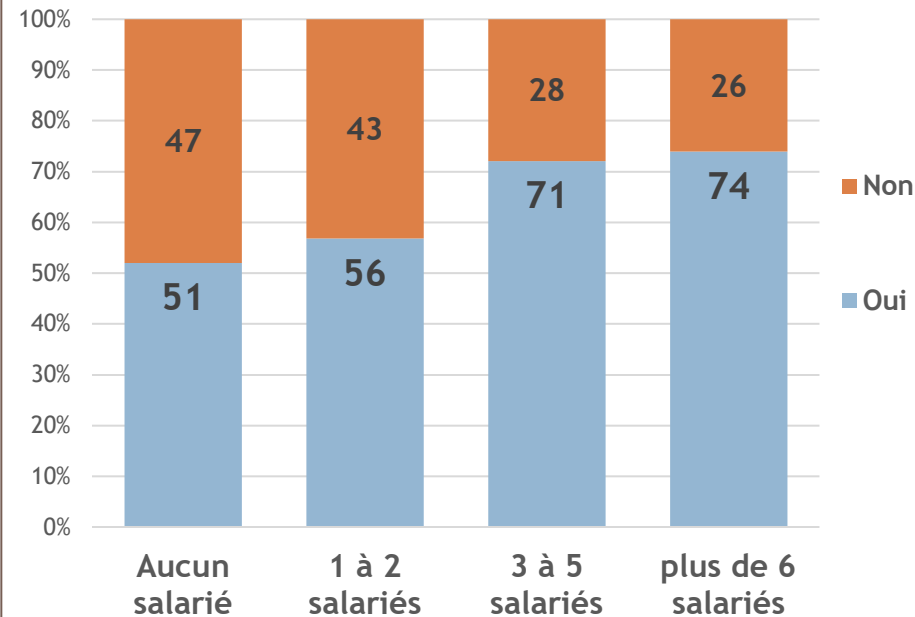
41% des cédants n'avaient pas anticipé les conséquences sociales et fiscales de la cessation d'activité (47% dans les entreprises sans salarié).

Aviez-vous anticipé les conséquences sociales et fiscales de la cessation d'activité ?



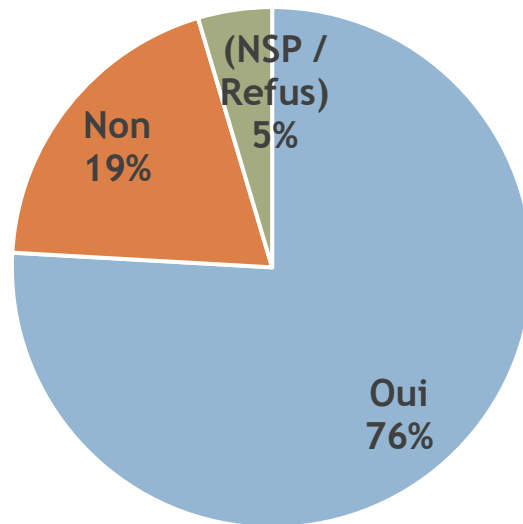
ISM, 2018

Aviez-vous anticipé les conséquences sociales et fiscales de la cessation d'activité ?

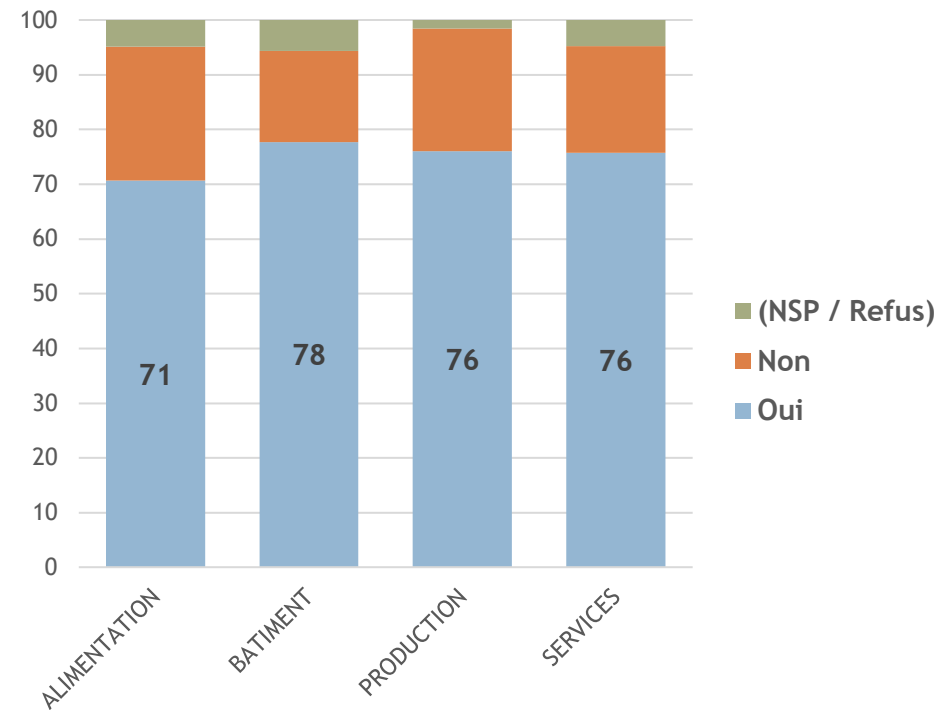


Situation des retraités après la cessation d'activité

Percevez-vous de la part des régimes obligatoires une retraite à taux plein ?



ISM, 2018



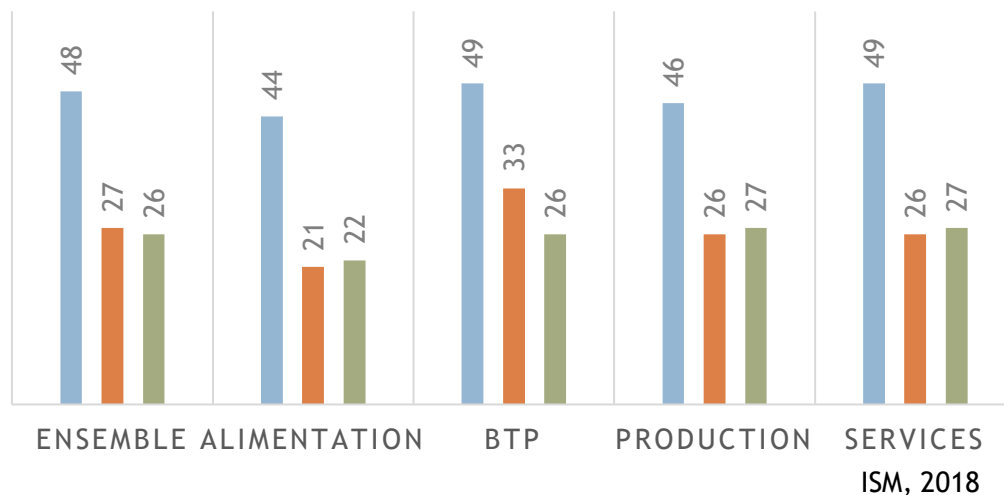
Les trois quarts d'entre eux perçoivent une retraite à taux plein.

Situation des retraités après la cessation d'activité

48% des dirigeants retraités bénéficient de garanties Madelin, un quart de placements immobiliers ou financiers.

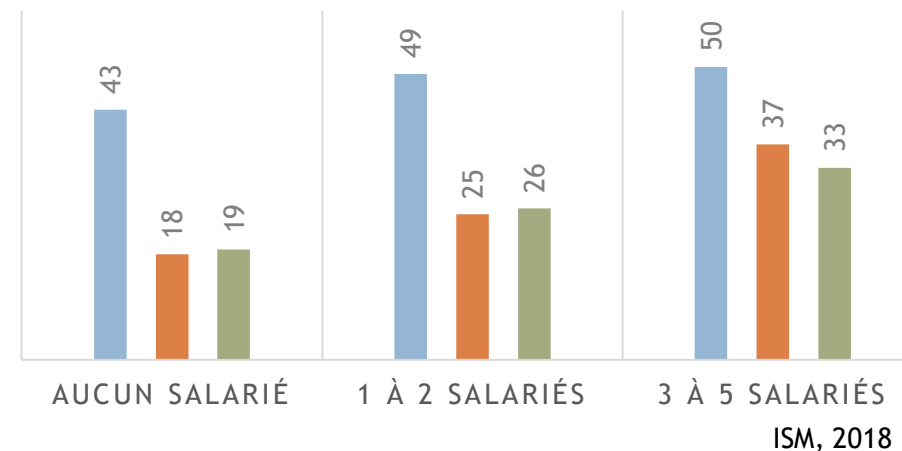
POUR PRÉPARER FINANCIÈREMENT
VOTRE RETRAITE, AVEZ-VOUS PRIS
LES DISPOSITIONS SUIVANTES ?

■ Garanties Madelin ■ Placements immobiliers
■ Placements financiers



POUR PRÉPARER FINANCIÈREMENT
VOTRE RETRAITE, AVEZ-VOUS PRIS
LES DISPOSITIONS SUIVANTES ?

■ Garanties Madelin
■ Investissements immobiliers (non professionnel)
■ Placements financiers





Pistes d'action

En amont... faciliter la vie des petites entreprises

- Les conditions de la cession sont indissociables de la vie de l'entreprise, de son parcours et ses difficultés. Les dirigeants(es) se sont naturellement exprimés(es) sur les difficultés rencontrées dans leur activité.
 - Deux leitmotivs
 - trop de charges
 - trop de contraintes pour certaines activités

« Moins de normes, de contraintes. »

« Celui qui se renseigne et voit tous ces trucs, il se sauve en courant ...j'ai des collègues électriciens, plombiers, menuisiers, tout le monde est dans le même cas».

« Il faut que le gouvernement arrête de taxer de tous les côtés ».

Avant la démarche de cession, la problématique des interviewés consiste à faire vivre leur entreprise, survivre dans certains cas.

« Si on était plus attractif dans l'artisanat ça aiderait les gens à revenir »

« Dans l'artisanat, y a plusieurs problèmes. Ce n'est pas tant une question d'argent. Le problème c'est que les gens ne veulent pas s'embêter à reprendre des salariés qui sont déjà en place et qui ont de l'ancienneté. On est face également à de la concurrence déloyale, ce qui nous oblige à travailler à prix tirés. »

« Il faut laisser l'artisanat s'oxygéner pendant quelques années en diminuant les charges ».

« Ce qui fait peur aux repreneurs c'est le coût des charges ».

De nombreux artisans désabusés et pessimistes

CONSEILS AUX REPRENEURS

Ne tentez pas l'aventure

« Vu les difficultés que j'ai eues, je ne conseille à personne de prendre un commerce, je l'ai déconseillé à mon fils. C'est trop difficile ».

« Il y a beaucoup de charges, je ne conseille pas aux jeunes de s'installer ».
Ne pas se lancer en tant qu'artisan.

Créer plutôt que reprendre

« Ce n'est pas facile de racheter, c'est plus facile de créer. »

« La transmission est difficile, le travail en dent de scie, il vaut mieux monter son entreprise ».

Du courage !

« Il faut bien dire aux gens que ce n'est pas facile, c'est plus dur qu'à nos débuts, que ce soit du point du travail ou de celui des clients. De plus, les démarches administratives ne nous facilitent pas la tâche, c'était des dictionnaires à remplir ! Il faudrait simplifier tout. »

« D'avoir les reins solides et une bonne santé. » « Bien se renseigner et avoir une bonne assurance ».

« On voit tellement de jeunes qui se lancent et qui ne tiennent pas sur la durée, il faut être motivé et pas simplement faire ça pour gagner de l'argent tout de suite »

« Il faut s'accrocher, c'est difficile dès qu'il y a des salariés. »

« Bien réfléchir, travailler tout seul, car dès qu'il y a des salariés les problèmes commencent, il faut être courageux dynamique et avenant et mettre en veille sa vie familiale... »



CEDANTS

Etre mieux informé en amont et anticiper

- Certitude des cédants de ne pas avoir toutes les clés pour aborder cette démarche avec les meilleures chances
- Même si certaines tentatives de cession sont presque d'emblée vouées à l'échec

« Ne pas attendre le dernier moment pour penser à la revente ».

« S'y prendre 5 ans à l'avance ».

« De prévoir beaucoup de temps pour que ce soit bien fait, c'est un travail très lourd, ce n'est pas une formalité. »

« Envisager toutes les opportunités car ça ne s'est pas déroulé comme prévu pour nous. »

« De bien préparer le projet : c'est à dire de préparer l'audit pour présenter des chiffres fiables et être prêt dans sa tête à vendre : être sûr de vouloir vendre. »

« Il faut s'y prendre bien à l'avance, avoir un dossier solide, se faire entourer d'une banque susceptible de comprendre votre situation et celles des repreneurs compétents ».

« De prendre son temps, de bien réfléchir en amont, et être prêt à transmettre, parce que c'est difficile de se séparer de son bébé. »

« Il ne faut pas être pressé en affaire, tout arrive au bon moment, si c'est trop long c'est qu'il y a un souci quelques part »

« Etre patient et ne pas se précipiter, bien étudier ».



CEDANTS : mieux diffuser l'information, au-delà du réseau de proximité

- Même si l'on affirme sa préférence pour la recherche d'un acquéreur par bouche-à-oreille, par recommandation, on perçoit les limites de l'exercice et on reconnaît qu'on aurait eu besoin d'autres pistes
- On privilégie la plupart du temps les acteurs de proximité et la mise en relation de visu, des rencontres en face en face plutôt qu'à distance

« Internet, je suis assez restreint sur ça. Je préfère voir les gens pour me faire une opinion rapide. »

LES CONSEILS

« Chercher un peu plus loin et ne pas se laisser influencer par le premier venu ».



CEDANTS : ne pas surestimer l'entreprise

« Pour transmettre une entreprise aujourd'hui, il faut être dans le marché, pas au-dessus. »

« On n'a pas vendu très cher : il ne faut pas être gourmand. »

« Faire évaluer son entreprise et voir en fonction de la conjoncture suivant le secteur d'activité, s'ouvrir et ne pas rester sur un prix fixé. »

« Il faut trouver un acheteur avec 50% et des garanties ou c'est une perte de temps. »



CEDANTS : se faire accompagner

« Il faut contacter la chambre des métiers ».

« Avoir déjà un bon expert-comptable pour être bien conseillé. »

« Bien se faire entourer par des experts spécialisés en cessation d'entreprise. Ne pas hésiter à en faire intervenir plusieurs ».

« Se faire bien entourer par des spécialistes, notamment au niveau fiscal. »

« C'est difficile de transmettre, parce qu'il y a beaucoup de charges à payer / Il faut prendre conseil auprès d'un comptable, d'un conseiller juridique ».

« Avoir les idées claires et ne pas paniquer au moment de la transmission surtout lorsqu'on est en mauvaise situation financière et faire appel aux réseaux d'aide à la recherche de repreneurs, des médiateurs. »

« Un bilan complet, et une analyse de la santé de l'entreprise et du marché actuel au moment de la transmission. »



REPRENEURS : un accompagnement par le cédant et des possibilités de formation

- Donner plus de chances à la transmission, c'est aussi mieux armer les repreneurs potentiels pour éviter les déceptions de part et d'autre

Des choses existent dans ce domaine, mais peu sont informés.

« D'aider les personnes qui veulent reprendre. La transmission est le maître mot ».

« Que ce soit moins compliqué pour les salariés : on a fait une rupture conventionnelle pour que ma salariée puisse s'inscrire à Pôle emploi et percevoir durant deux ans les indemnités chômage ».

« Qu'il y ait des formations internes à l'entreprise pour viser quelqu'un qui serait intéressé à la reprise car ce qui rebute c'est souvent l'administratif. »

« Il serait bien que les personnes qui sont susceptibles de reprendre viennent en stage avant la reprise ».

« D'accompagner après la vente en restant à sa place. »

« Il faut aider les repreneurs, les accompagner dans l'accompagnement de la clientèle ».

« De bien accompagner le successeur car ce n'est pas simple à l'heure actuelle de reprendre ».

Simplification des démarches et des aides financières

- « Que les banques soient moins frileuses pour ceux qui se lancent ».
- « *Ce serait peut-être qu'il y ait au début moins de charges pour le repreneur* ».
- « *c'est dommage que les salariés n'aient pas eu le moyen de reprendre : il faudrait des prêts intéressants pour les salariés.* »
- « *Qu'il y ait un avenir pour les entreprises à reprendre et des aides financières, que les gérants vendeurs soient beaucoup moins taxés sur le montant de la vente.* »
- « *Avant..., on pouvait faire une donation très facilement aux enfants, mais depuis Sarkozy, les lois ont changé, et on est obligé de vendre à ses enfants, on ne peut pas faire de donation maintenant.* »
- « *Faire en sorte que les enfants puissent reprendre sans engagement financier.* »
- « *Pouvoir licencier les salariés et repartir avec de nouveaux salariés.* »
- « *La complexité des démarches pour le vendeur et ce qu'on vous fait subir : c'est brutal au niveau de l'administration, ils vous bloquent votre argent de peur de ne pas être payés...* »
- « *Que ce soit moins compliqué au niveau administratif car c'est une catastrophe, et que les fonds ne soient pas bloqués pendant 6 mois !* »
- « *Que les banques suivent et qu'elles fassent plus confiance à un repreneur.* »
- « *Qu'il y ait beaucoup moins de papiers à faire, surtout pour le repreneur, c'est le parcours du combattant* ».