

LA CESSI- ON- TRANSMISSION DES ENTREPRISES EN FRANCE

CESSION-
TRANSMISSION :
BILAN 2016



PME
LE VIEILLISSEMENT
DES DIRIGEANTS



MAI 2019

AVANT-PROPOS



Dans cette cinquième édition des Carnets, les travaux de BPCE L'Observatoire approfondissent à nouveau l'étude de la cession-transmission des entreprises en France.

Après avoir démontré sa fiabilité et acquis une large crédibilité, la mesure des cessions, d'abord limitée aux seules PME et ETI, avait été élargie dans la précédente édition à l'ensemble des entreprises du secteur privé marchand non agricole et non financier. La mise à jour des travaux pour les années 2015 et 2016, qui constitue la première partie de ces Carnets, permet de valider les ordres de grandeur établis alors et met en évidence un net ralentissement du nombre de reprises depuis 2013.

Par ailleurs, l'évaluation globale de la cession-transmission des entreprises en Europe étant impossible à établir en raison de l'absence d'un dispositif statistique commun à l'ensemble des pays, nous avons procédé, sur la base des travaux menés pour la France, à une première estimation du marché de la reprise des PME et ETI dans l'Union européenne. Bien qu'elle repose sur l'hypothèse forte que les facteurs transversaux de disparité avérés pour la France ressortent également à l'échelle européenne, elle permet aussi de déterminer les premiers ordres de grandeur de la cession-transmission des PME et ETI en Europe et de son impact sur l'emploi.

Enfin, la baisse du nombre de cessions observée depuis quatre ans et qui concerne toutes les catégories d'entreprises touche tout particulièrement les sociétés dont le dirigeant approche de l'âge de la retraite. La deuxième partie de ces Carnets traite spécifiquement de l'urgence économique

à laquelle conduit le vieillissement des dirigeants de PME et d'ETI. Elle caractérise le renouvellement des PME lors de la fin d'activité des dirigeants avec une typologie territoriale inédite et met en évidence les spécificités sectorielles de la cession-transmission après 60 ans. En se focalisant sur l'exemple de l'industrie, ces travaux mettent en évidence les pertes évitables mais souvent irréversibles d'emplois, de valeur ajoutée et de croissance auxquelles mène le déficit de reprises de PME et d'ETI en France.

Les auteurs



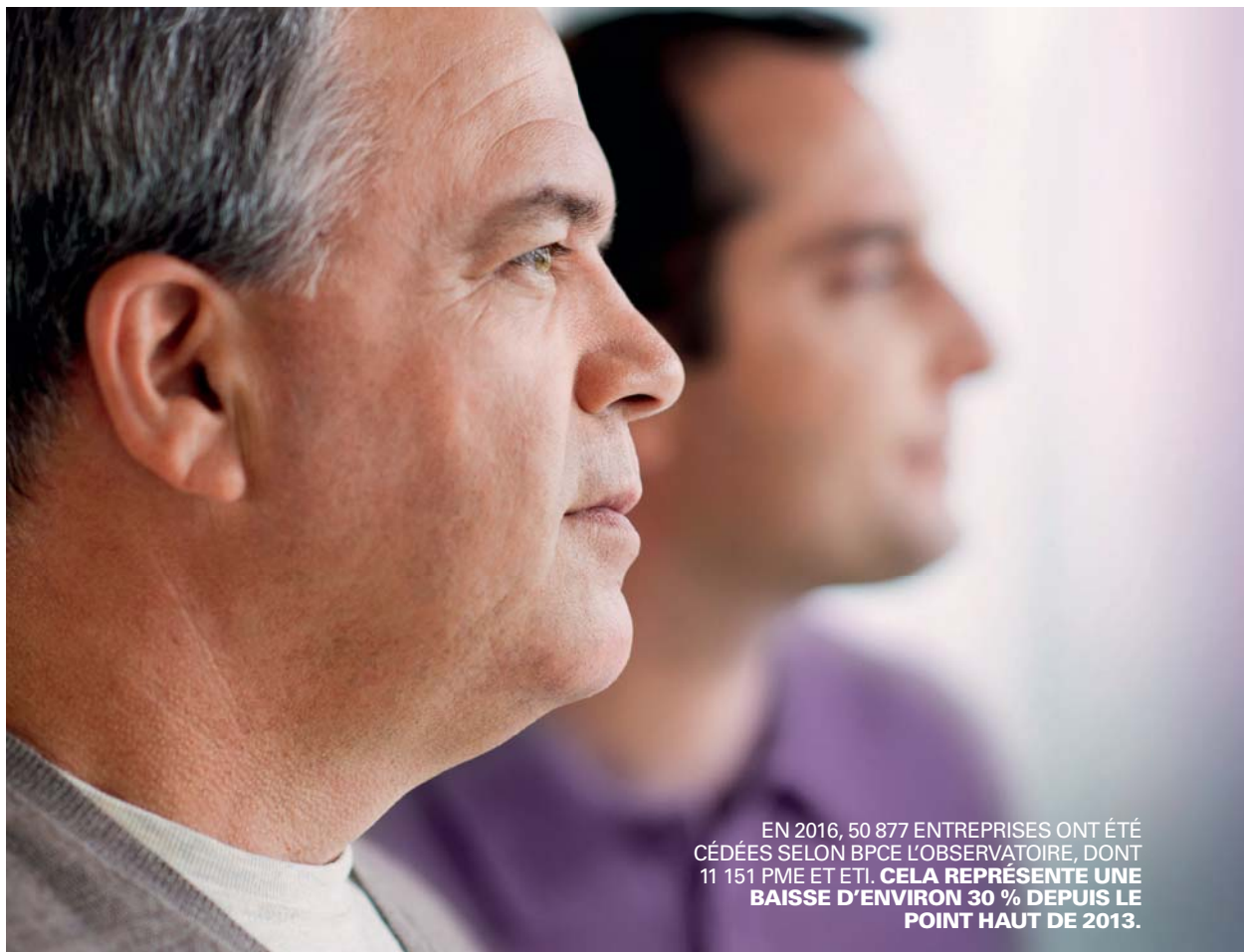
**ALAIN
TOURDJMAN**
Directeur
des Études et
Prospective,
Groupe BPCE



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

Le Groupe BPCE, avec son modèle de banque coopérative universelle,

représenté par 9 millions de sociétaires, est le deuxième acteur bancaire en France. Avec 105 000 collaborateurs, il est au service de 30 millions de clients dans le monde, particuliers, professionnels, entreprises, investisseurs et collectivités locales. Il est présent dans la banque de proximité et l'assurance en France avec ses deux grands réseaux Banque Populaire et Caisse d'Épargne ainsi que la Banque Palatine. Il déploie également, avec Natixis, les métiers mondiaux de gestion d'actifs, de banque de grande clientèle et de paiements. À travers ce dispositif, il propose à ses clients une offre complète et diversifiée : solutions d'épargne, de placement, de trésorerie, de financement, d'assurance et d'investissement. La solidité financière du groupe est reconnue par quatre agences de notation financière, Moody's (A1, perspective stable), Standard & Poor's (A+, perspective stable), Fitch (A+, perspective stable) et R&I (A, perspective positive).



EN 2016, 50 877 ENTREPRISES ONT ÉTÉ CÉDÉES SELON BPCE L'OBSERVATOIRE, DONT 11 151 PME ET ETI. **CELA REPRÉSENTE UNE BAISSÉ D'ENVIRON 30 % DEPUIS LE POINT HAUT DE 2013.**

LA CESSIION-TRANSMISSION DES ENTREPRISES EN 2016

1.

Les travaux de BPCE L'Observatoire permettent comme chaque année de mettre à jour les données sur la cession-transmission des entreprises en France. Depuis 2011, la méthode mise en œuvre pour dénombrer les reprises de PME et d'ETI a montré sa fiabilité et a été étendue au champ des TPE depuis deux ans, ce qui permet de couvrir la grande majorité du tissu productif français, d'établir un diagnostic complet du sujet et d'en éclairer les principaux enjeux. La chronique qui s'est ainsi constituée au fil

des années permet désormais de mettre en évidence sans aucun doute la tendance à la baisse du nombre de reprises depuis 2013, ainsi que les évolutions sectorielles et territoriales. Par ailleurs, la robustesse de la méthode employée ainsi que la structure du parc d'entreprises en France, dont le nombre de sociétés dans chaque grande catégorie de taille ou de secteur est suffisamment important pour que les statistiques soient représentatives, permettent de proposer pour la première fois une évaluation du marché de la cession d'entreprises en Europe.

1. LE PÉRIMÈTRE STATISTIQUE ET LA MÉTHODE D'ANALYSE

¹ Plus probablement 10 % à 15 % compte tenu de la moindre fréquence de la création de holding ou du partage du capital parmi les TPE.

1.1 Le périmètre des entreprises

Depuis 2011, les travaux de BPCE L'Observatoire traitent des entreprises du secteur privé marchand non agricole et non financier. Dans ce périmètre, l'Insee recense un peu plus de 4,3 millions d'entreprises réparties en quatre catégories : 2 millions de sociétés commerciales, 800 000 professions libérales, 1,3 million d'artisans, 200 000 autres personnes physiques. La quantité et la qualité des informations contenues dans les diverses bases de données de cette étude étant insuffisantes pour identifier les cessions des entreprises individuelles, des professions libérales et des microentrepreneurs, le dénombrement des entreprises concernées par une opération de cession-transmission se concentre sur les sociétés commerciales. Les annonces légales permettant néanmoins d'identifier 5 650 cessions d'entreprises artisanales de moins de 10 salariés, celles-ci sont certes intégrées dans le calcul global, mais elles ne peuvent faire l'objet d'une analyse aussi approfondie que les sociétés commerciales, faute d'information sur leurs caractéristiques (âge du dirigeant, liens capitalistiques, emplois concernés, taux de couverture, identification des transmissions familiales...). Dès lors, le périmètre couvert par le dénombrement est de 3,3 millions d'entreprises, excluant de fait surtout les microentrepreneurs et certains professionnels libéraux.

1.2 Une méthode de chiffrage stable

Afin d'établir un diagnostic complet et homogène sur la cession-transmission des entreprises de 0 à 5 000 salariés, les méthodes de dénombrement sont désormais quasi identiques pour les TPE (de 0 à 9 salariés), les PME (de 10 à 249 salariés) et les ETI (de 500 à 5 000 salariés). Ainsi, pour chaque entreprise repérée par un numéro Siren unique, commun à toutes les bases de données utilisées (Infolégale, Sirene, Corpfir, Insee...), on identifie chaque

événement représentatif d'une opération de cession-transmission ayant eu lieu au cours de l'année. Les annonces légales de cession (cessions de fonds de commerce, fusions, transferts universels de propriété...), de changements d'actionnaire principal et de changements de dirigeant intrafamiliaux sont dénombrées. Seuls les cessions *via* des holdings et les changements de dirigeant-actionnaire ne sont évalués que pour les PME et les ETI. En effet, pour les TPE, le taux de couverture et la qualité des liens capitalistiques référencés dans les bases de données sont insuffisants pour intégrer ces modalités dans le calcul des cessions. Les ventes *via* des holdings concernent 17 % du total des cessions pour les PME et les ETI tandis que les changements de dirigeant-actionnaire, qui supposent de connaître à la fois le nom du dirigeant et le nombre de parts (minoritaire) qu'il détient dans l'entreprise, en représentent 11 %. Le dénombrement global des cessions-transmissions des TPE pourrait, toutes choses égales par ailleurs, être sous-estimé d'environ un quart¹. En tout état de cause, cette approche constitue une mesure *a minima* de la cession-transmission des entreprises en France.

Parmi les entreprises qui n'ont pas été reprises dans l'année, on répertorie également celles qui ont fait l'objet d'une disparition judiciaire ou non judiciaire (aussi appelée mort naturelle, correspondant à une radiation des bases de l'Insee sans qu'un fait générateur tel qu'une liquidation ou un redressement judiciaire n'ait été identifié). Ces disparitions peuvent découler d'une raison objective (accident, situation financière fragile, valeur ne reposant que sur la personnalité du dirigeant) ou d'une absence de repreneur (manque de préparation de la cession, faible attractivité économique, exigence technique...).

2. PANORAMA DES CESSIONS ET DES DISPARITIONS D'ENTREPRISES

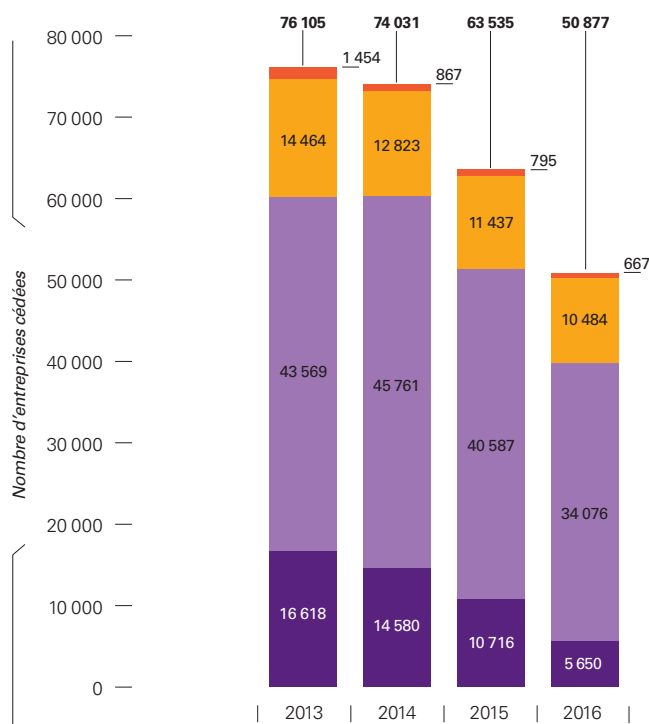
2.1 Baisse du nombre de reprises depuis 2013

Depuis 2013, le nombre de cessions-transmissions d'entreprises diminue. Alors qu'on recensait plus de 76 000 reprises en 2013, seulement 50 877 entreprises ont été transmises en 2016. Cette baisse est transversale à toutes les catégories de taille, mais à des niveaux différents : 5 650 TPE artisanales ont été cédées en 2016, ce qui correspond à une diminution de 66 % en trois ans ; un peu plus de 34 000 TPE sociétés commerciales ont été reprises en 2016, soit un repli de 22 % sur la même période. Enfin, environ 10 500 PME et 667 ETI ont trouvé un repreneur, en recul de respectivement 28 %

et 54 % depuis 2013. Puisque cette baisse concerne tout autant, si ce n'est plus, les entreprises moyennes (de 50 à 249 salariés) et les ETI, elle ne peut être imputée à un biais de sélection méthodologique comme l'autorisation accordée aux entreprises de moins de 50 salariés de ne plus déclarer publiquement ni leurs comptes ni leurs changements statutaires. D'une part, elle ne se concentre pas dans cette catégorie de taille d'entreprises et, d'autre part, elle est antérieure au décret de 2016 établissant ces nouvelles dispositions. De plus, à l'exception des transmissions familiales, toutes les modalités évaluées dans cette étude (cessions directes identifiées par une annonce légale, ventes de parts, cession du holding, changement de dirigeant-actionnaire...) sont en repli depuis 2013 et pas seulement celles provenant d'une annonce légale. Cette baisse est davantage la résultante d'une conjoncture et de choix



LA CESSION-TRANSMISSION DES ENTREPRISES EN 2016



Le nombre de cessions-transmissions est en baisse depuis 2013

Source : BPCE L'Observatoire.

● TPE artisanale

● TPE société commerciale

● PME

● ETI

réglementaires défavorables à la cession, comme la loi Hamon, qui obligeait les dirigeants d'entreprise à informer les salariés de leur projet à un moment critique du processus de cession au risque de le faire échouer, la confidentialité étant l'un des facteurs clés de réussite de ce type d'opérations, souvent jugées chronophages et délicates.

En tenant compte du fait que, d'une part, les cessions n'ont pas pu être identifiées pour les professions libérales et les personnes physiques et que, d'autre part, certaines modalités n'ont pas pu être prises en compte, comme les transmissions familiales des entreprises artisanales ou les ventes *via* des holdings des sociétés commerciales de TPE, il convient sans doute de réévaluer la mesure d'environ un quart. Ainsi, le nombre

d'entreprises cédées en France serait de l'ordre de 60 000 en 2016, alors même qu'il s'agit de la moins bonne année observée depuis 2010, et la moyenne de la période 2013-2016 serait de l'ordre de 80 000 cessions-transmissions par an.

2.2 La reprise d'entreprise reste davantage une question de taille que d'âge

L'analyse des 50 877 cessions d'entreprises identifiées confirme les résultats des précédents travaux de BPCE L'Observatoire. En particulier, le taux de cession, c'est-à-dire la probabilité qu'une entreprise soit cédée au cours de l'année, est moins lié à l'âge du dirigeant qu'à la taille de l'entreprise : les trois quarts des cessions d'entreprises

Les cessions-transmissions d'entreprises en 2016

TYPE D'ÉVÉNEMENT	0 salarié	1 à 5 salariés	6 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 à 249 salariés	250 à 4 999 salariés	Total	Taux
Disparitions non judiciaires	104 962	23 436	1 865	1 860	209	28	132 360	3,7 %
Disparitions judiciaires	12 481	13 798	1 960	3 040	219	18	31 516	0,9 %
Cessions (1)	117 443	37 234	3 825	4 900	428	46	163 876	4,6 %
<i>Taux de disparition 2016</i>	<i>5,1 %</i>	<i>4,1 %</i>	<i>2,6 %</i>	<i>2,7 %</i>	<i>1,8 %</i>	<i>0,9 %</i>	<i>4,6 %</i>	
Cessions (Infolégale)	13 890	13 509	3 440	3 220	735	349	35 143	1,0 %
Ventes <i>via</i> holding ou cessions de titres	609	529	148	3 023	1 082	291	5 682	0,2 %
Transmissions familiales	2 931	3 794	876	2 176	248	27	10 052	0,3 %
Cessions-transmissions (2)	17 430	17 832	4 464	8 419	2 065	667	50 877	1,4 %
<i>Taux de cession-transmission 2016</i>	<i>0,8 %</i>	<i>1,9 %</i>	<i>3,0 %</i>	<i>4,6 %</i>	<i>8,5 %</i>	<i>13,3 %</i>	<i>1,4 %</i>	
Aucun événement de cession ou de disparition (3)	2 185 679	862 252	141 375	171 073	21 812	4 315	3 386 506	94,0 %
Ensemble des entreprises (1)+(2)+(3)	2 320 552	917 318	149 664	184 392	24 305	5 028	3 601 259	100 %
Nombre d'emplois concernés par une disparition	109 934	65 523	25 298	84 534	42 544	20 122	347 955	
<i>Taux d'emplois concernés par une disparition</i>	<i>4,7 %</i>	<i>3,9 %</i>	<i>2,6 %</i>	<i>2,5 %</i>	<i>1,7 %</i>	<i>0,6 %</i>	<i>2,4 %</i>	
Nombre d'emplois concernés par une cession	16 722	37 302	29 946	116 171	130 166	437 035	767 342	
<i>Taux d'emplois concernés par une cession</i>	<i>0,7 %</i>	<i>2,2 %</i>	<i>3,1 %</i>	<i>3,4 %</i>	<i>5,2 %</i>	<i>12,2 %</i>	<i>5,3 %</i>	
Nombre d'emplois de TPE, PME, et ETI en 2016	2 320 552	1 692 024	965 958	3 405 790	2 479 513	3 584 927	14 448 764	

Source : BPCE L'Observatoire.

ont lieu avant les 60 ans du dirigeant, tant pour les plus petites sociétés que pour les ETI. L'estimation du marché de la reprise à partir de la structure par âge des dirigeants conduit donc à une double erreur : la première conduit à occulter les cessions en cours d'activité, qui constituent la grande majorité des opérations, et à avoir une vision erronée de la nature des entreprises qui composent ce marché. La seconde, qui fait l'objet d'une analyse spécifique dans la seconde partie, amène à surestimer l'impact des départs en retraite sur le renouvellement du parc de dirigeants d'entreprise et à établir un diagnostic inexact des perspectives de développement du tissu productif.

À l'inverse, le nombre de salariés d'une entreprise constitue un meilleur critère explicatif du niveau des cessions. La fréquence des opérations augmente de manière continue avec le nombre de salariés, passant de 0,8 % pour les entreprises sans salarié à 1,9 % pour les TPE de 1 à 5 salariés, puis 3 % pour la catégorie supérieure (6 à 9 employés), 4,6 % pour les PME de 10 à 49 salariés, 8,5 % pour les entreprises moyennes et 13,3 % pour les ETI. De plus, lorsqu'on croise la taille de l'entreprise avec l'âge du dirigeant, on observe qu'à tout âge le taux de cession des entreprises d'une taille donnée est toujours inférieur à celui des sociétés de taille plus importante. Par exemple, il est moins fréquent qu'une entreprise de 20 salariés dont le dirigeant a plus de 60 ans soit cédée qu'une entreprise de 50 salariés dont le dirigeant a 50 ans.

En termes d'emplois, environ 770 000 salariés ont été concernés par la cession de leur entreprise en 2016, dont presque 90 % se concentrent dans les PME et les ETI. À titre de comparaison, environ 350 000 emplois ont été concernés par la disparition de quelque 164 000 entreprises en 2016, dont seulement 40 % étaient des salariés de PME et d'ETI. Traditionnellement, les TPE disparaissaient deux fois plus fréquemment que les PME et ETI, mais leur taux de cession était moitié moindre. Dans un contexte où les cessions ont davantage reculé que les disparitions, la ligne de partage entre cessions et disparitions s'est même décalée depuis 2014 : les TPE disparaissent toujours deux fois plus que les PME et ETI, mais elles sont désormais

quatre fois moins reprises. En 2014, les taux de cession et de disparition, qui évoluent dans des sens opposés en fonction de la taille des entreprises, s'équilibraient pour les TPE de 3 à 5 salariés. En 2016, cet équilibre n'est atteint qu'à partir de la catégorie des sociétés de 6 à 9 salariés. Cela signifie que le manque de cessions a accentué l'asymétrie entre la reprise et le diptyque disparition-crétion, qui entraîne le tissu productif vers une fragmentation préjudiciable à son développement.

2.3 Les mutations sectorielles de la reprise

L'analyse sectorielle des cessions-transmissions des PME et ETI confirme les spécificités des grands secteurs, mais révèle également de fortes disparités et des évolutions marquées au sein des sous-secteurs. Par exemple, si l'industrie présente toujours un taux de cession élevé et un taux de disparition inférieur à la moyenne, c'est essentiellement grâce aux sous-secteurs des industries chimique, agroalimentaire, informatique, du papier et du carton et à la métallurgie, tandis que l'industrie automobile et la fabrication de plastiques et de produits métalliques ont des niveaux de cession plus bas, et que l'imprimerie, le travail du bois et surtout l'industrie de l'habillement cumulent à la fois un faible niveau de cession et des taux de disparition élevés. De plus, la dynamique de renouvellement de l'industrie est plutôt négative : depuis 2014, l'ensemble des sous-secteurs industriels voient leurs taux de disparition augmenter davantage que la moyenne, à l'exception de la métallurgie, qui s'améliore, et des industries automobile et chimique, qui se stabilisent, tandis que leurs taux de cession se dégradent, notamment dans l'industrie de l'habillement, la collecte de déchets et la fabrication de produits plastiques et informatiques, où il a diminué de plus de 2 points de pourcentage.

Les sous-secteurs du BTP ont également des destins variés et évoluent de manière positive en comparaison des autres secteurs. Avec un taux de cession de seulement 3,8 %, la construction fait encore partie des secteurs où la reprise est la moins développée, et constitue même, avec l'industrie



LA CESSIION-TRANSMISSION
DES ENTREPRISES EN 2016

de l'habillement, l'une des seules activités où les PME et ETI disparaissent davantage qu'elles ne sont reprises. Pour autant, leur taux de disparition diminue davantage que la moyenne depuis 2014, et le taux de cession s'y est moins dégradé que dans les autres secteurs. Dans le génie civil, la situation est meilleure, en lien avec des PME et ETI dont la taille moyenne est plus importante, puisque le taux de cession y est de presque 10 % (taux le plus élevé derrière les activités immobilières), pour moins de 2,5 % de disparitions. Il s'agit de plus du seul secteur (toujours avec les activités immobilières) dont le taux de cession progresse depuis 2014.

Dans les services, les PME et ETI présentent la dynamique la plus favorable, puisque leurs taux de cession diminuent moins que dans les autres secteurs (sauf les agences de voyages, en recul de 4 points de pourcentage contre 1,3 point de pourcentage en moyenne) et qu'elles disparaissent significativement moins que la moyenne, à l'exception des sous-secteurs des activités juridiques, d'architecture et d'ingénierie. En 2016, les services aux entreprises, les

transports et la logistique présentent des taux de cession plus élevés que la moyenne et de faibles taux de disparition, sauf pour les services relatifs aux bâtiments, qui ont un modèle plus proche de celui de la construction. Les services aux particuliers conservent quant à eux leur grande stabilité, reposant sur un faible renouvellement par la reprise et peu de cessations.

Enfin, le commerce de détail et de gros, ainsi que l'hôtellerie-café-restauration (HCR) ont peu évolué depuis 2014 : malgré une légère hausse de la fréquence de leurs disparitions et un taux de cession stable, ces secteurs d'activité se positionnent toujours dans un modèle de renouvellement de leurs formes de propriété, principalement porté par la reprise avec un taux de disparition toujours faible.

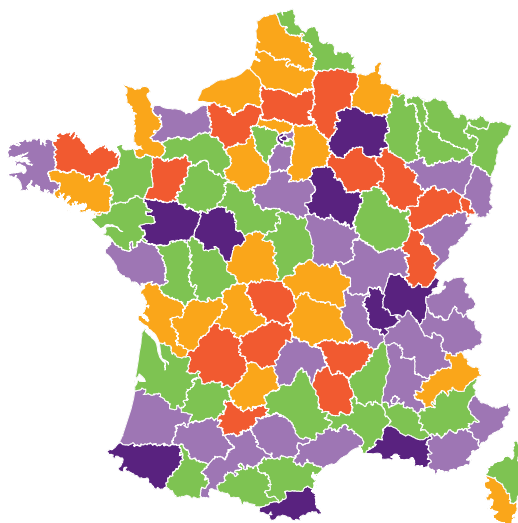
2.4 Les territoires de la cession-transmission

L'analyse territoriale des cessions-transmissions d'entreprises met aussi en évidence de fortes disparités, qui ne tiennent pas uniquement à la structure du tissu productif

De fortes disparités territoriales des taux de cession de PME et d'ETI

Source : BPCE L'Observatoire, moyenne 2015-2016.

- Taux de cession ≥ 6 %
- $6\% \geq$ Taux de cession $\geq 5,5$ %
- $5,5\% \geq$ Taux de cession ≥ 5 %
- $5\% \geq$ Taux de cession $\geq 4,5$ %
- Taux de cession $\leq 4,5$ %



local. Le Grand Ouest et le bassin rhônalpin sont les territoires où il est le plus fréquent qu'une société soit reprise, tandis qu'à l'inverse le taux de cession est particulièrement faible dans le quart nord-est du pays.

Concernant les PME et les ETI, la mise en perspective de ces résultats avec la carte des taux de cession des années antérieures montre des évolutions à relever. Sur la période 2015-2016, les taux de cession sont particulièrement élevés en Île-de-France, notamment dans la petite couronne, dans l'ex-région Rhône-Alpes, sur la côte méditerranéenne et dans le quart sud-ouest. À l'inverse, le nombre de PME et d'ETI reprises dans l'ex-région Champagne-Ardenne, en Franche-Comté, dans les DOM et dans les Hauts-de-France est très faible. Par rapport à la période 2013-2014, la cession-transmission des PME et ETI s'est développée en Alsace et en Bourgogne (à l'exception du département de la Côte-d'Or), où l'on est passé d'un niveau bas à une situation plutôt favorable, ainsi que sur la côte méditerranéenne, où la dynamique amorcée en 2013 et 2014 se poursuit en 2015 et en 2016. À l'inverse, la situation continue de se dégrader dans les Hauts-de-France, notamment dans l'Aisne et l'Oise, et surtout en Franche-Comté où même le Jura, qui présentait des taux de cession plutôt élevés ces dernières années, a vu le nombre de reprises de PME nettement diminuer. Les régions Normandie, Bretagne et Pays de la Loire connaissent également un ralentissement du marché de la reprise en 2015-2016 et retrouvent des niveaux proches de la moyenne, alors qu'elles constituaient des territoires dynamiques en termes de cessions-transmissions depuis 2010.

En lien avec la baisse prononcée des taux de cession des ETI et des PME de plus de 100 salariés, les départements abritant une capitale régionale ont tous vu leur taux de cession stagner ou baisser, à l'exception de Paris et des départements du Rhône et des Bouches-du-Rhône. À l'inverse, des départements plus ruraux et aux tissus de PME moins denses, comme la Marne, l'Indre-et-Loire, l'Orne ou le Var, ont connu davantage de reprises que durant la période précédente.

3. ÉVALUATION DU MARCHÉ DE LA REPRISE D'ENTREPRISES EN EUROPE

3.1 La France, un modèle mixte

La reprise d'entreprises constitue un enjeu de compétitivité pour une zone économique. Lorsqu'elle est peu développée, l'un des principaux risques auxquels est exposé le tissu d'entreprises est le vieillissement de ses dirigeants (*cf.* partie 2) et le ralentissement de l'activité qui l'accompagne le plus souvent. *A contrario*, les précédents travaux de BPCE L'Observatoire ont montré les vertus de la cession-transmission des PME et ETI sur leurs investissements et la relance de leur cycle de croissance. Notre méthode de dénombrement précis des reprises ayant montré sa fiabilité depuis 2011 et le manque d'informations documentées et agrégées sur la cession-transmission des entreprises en Europe ne permettant toujours pas une évaluation globale, nous avons procédé, sur la base des travaux menés pour la France, à une première estimation du marché de la reprise des PME et ETI dans l'Union européenne.

Faute d'un système statistique centralisé au niveau européen recensant chaque PME et ETI (ici au sens des entreprises de 10 à 4 999 salariés), il n'est pas possible de dupliquer les travaux de BPCE L'Observatoire sur les autres pays de l'Union. Néanmoins, à défaut d'une mesure précise comme pour la France, il est à la fois possible et nécessaire de disposer à tout le moins d'une estimation globale pour l'Union européenne en s'appuyant sur le cas français. D'une part, la valorisation de la thématique de la cession-transmission à l'échelle européenne pâtit de l'absence de mesure chiffrée du phénomène, même s'il s'agit d'un ordre de grandeur dans un premier temps. En particulier, l'absence d'évaluation de l'impact sur les emplois ne permet pas de donner à ce sujet l'importance qui devrait être la sienne dans la politique de soutien à l'entrepreneuriat. D'autre part, le parc français de PME et d'ETI semble suffisamment dense et hétérogène pour



LA CESSIION-TRANSMISSION
DES ENTREPRISES EN 2016



² Source : données établies par Eurostat pour la répartition par taille (classes : 10 à 19 salariés, 20 à 49, 50 à 249 et plus de 250 salariés...) et par secteur du nombre d'entreprises du champ marchand non agricole et non financier, l'OCDE fournissant le nombre de salariés pour les mêmes catégories de taille et de secteur.

³ La moyenne des taux de cession de 2014 à 2016 a été utilisée. Le nombre de reprises ayant été parmi les plus bas observés ces dernières années, cela a permis d'obtenir une estimation raisonnable et conservatrice du marché européen de la cession-transmission des PME et ETI.

être au moins partiellement représentatif des disparités des tissus économiques des 28 pays de l'UE. En effet, il est plus dense et fragmenté dans le sud-est et le sud-ouest de la France, ce qui le rapproche d'un modèle « méditerranéen » où dominent les petites entités, à l'instar de l'Espagne, de la Grèce ou de l'Italie, mais il est plus concentré dans le nord et l'est du pays grâce à la présence d'entreprises moyennes ou de taille intermédiaire, comme dans le modèle nord-européen, qui privilégie ce type d'entreprises (Allemagne, Autriche, Danemark, voire Royaume-Uni).

L'exemple français montre que les principaux facteurs explicatifs du taux de cession des PME et ETI sont d'abord la taille, puis l'âge et le secteur d'activité. Si la structure par âge des dirigeants européens ne fait pas, à notre connaissance, l'objet d'une information fiable et systématique par pays, la répartition des entreprises par catégorie de taille et par grand secteur (industrie, construction, services et commerce) est en revanche connue et établie de façon homogène². En supposant que ces deux facteurs soient également structurants pour la moyenne des pays européens, l'estimation du nombre d'opérations en Europe s'établit en tenant compte pour chaque pays du croisement taille et secteur (ex. : nombre d'entreprises de 50 à 249 salariés du secteur de l'industrie) qui lui est propre et en affectant à chaque valeur le taux de cession mesuré pour la France dans cette taille et pour ce secteur³. L'estimation du nombre de cessions eût sans doute été de meilleure qualité si on avait disposé d'un critère d'âge. Mais il convient de garder à l'esprit que les opérations concernant les dirigeants de 60 ans et plus représentent un peu moins de 30 % du total en France.

De la sorte, le nombre d'opérations estimé pour l'Europe est moins tributaire des spécificités sectorielles ou en taille du tissu de PME et d'ETI français mais il reste effectivement très dépendant de l'hypothèse qui s'est révélée structurante pour la France. Plus la taille d'une entreprise est

importante, plus la probabilité qu'elle soit cédée est élevée, à la fois parce qu'elle est plus attractive et parce que la probabilité qu'elle appartienne à un groupe, donc qu'elle fasse l'objet d'un arbitrage stratégique, est élevée. Dès lors, en supposant que les facteurs transversaux de disparité qui sont avérés pour la France ressortent également à l'échelle européenne, il est possible de déterminer les premiers ordres de grandeur de la cession-transmission des PME et ETI en Europe.

3.2 La reprise d'entreprises en Europe : une première évaluation

Les PME et ETI du champ privé marchand non agricole et non financier représentent plus de 1,7 million d'entreprises en Europe et près de 100 millions d'emplois. En partant du taux de cession moyen des PME et ETI en France entre 2014 et 2016, on estime qu'environ 100 000 PME et ETI seraient cédées chaque année au sein de l'UE et que plus de 10 millions d'emplois seraient concernés. Au sein de la zone euro à 19 pays, 72 000 des 1,2 million de PME et d'ETI seraient transmises avec un impact sur 6,6 millions d'emplois.

La France représente plus de 8,5 % du marché européen de la cession-transmission et 11,4 % des emplois concernés. À titre de comparaison, l'Allemagne pèserait pour un quart des cessions de l'UE (26 000 PME et ETI) et 22,5 % des emplois concernés, et les PME italiennes représenteraient 10,5 % des cessions (10 800 opérations), mais seulement 7,2 % des emplois associés.

Toutefois, cette évaluation ne tient pas compte de certaines spécificités nationales. Par exemple, la structure capitalistique des ETI familiales du Mittelstand allemand les conduit probablement à davantage recourir à la transmission familiale qui, par nature, est une opération qui intervient moins souvent qu'une cession onéreuse à un tiers. Dès lors, les 26 000 cessions-transmissions annuelles de PME et d'ETI

en Allemagne constituent davantage un maximum qu'un minimum. Pour l'Italie, deux logiques d'impact contraire pourraient nuancer cette estimation. D'une part, comme dans le cas précédent, la fréquence de la transmission familiale, probablement supérieure à celle de la France, pourrait conduire à ajuster à la baisse l'évaluation. D'autre part, il est possible que la taille soit un critère moins structurant pour évaluer la fréquence des cessions de PME et d'ETI en Italie qu'en France, du fait de la plus forte densité des petites entreprises.

Même si elle repose sur des hypothèses fortes et mérite d'être approfondie, cette estimation met en évidence le poids économique et social de la reprise d'entreprises en Europe. Il serait par ailleurs intéressant d'identifier si les cédants sont, comme en France, majoritairement des actifs de moins de 60 ans ou bien des personnes en fin d'activité professionnelle. Seul un outil statistique homogène et centralisé au niveau européen donnant un accès à l'âge précis des dirigeants de chaque entreprise ainsi qu'aux modalités de cession permettrait d'identifier si le

vieillesse des dirigeants de PME et d'ETI observé en France est un phénomène local et isolé, ou bien une tendance généralisée dans l'ensemble de l'Union européenne. Ainsi que les travaux de BPCE L'Observatoire l'ont montré pour la France, cet outil permettrait de revenir sur certaines idées reçues, par exemple que la grande majorité des opérations interviennent en cours d'activité professionnelle et non pas à l'approche de la retraite, ou de vérifier s'il existe, à l'échelle européenne, un décalage après 60 ans entre les intentions de cession et leur concrétisation. S'il s'avérait que ce risque pour la compétitivité du tissu productif s'étende au-delà de nos frontières, ce type d'outil permettrait de cibler les secteurs et les territoires les plus sensibles et ferait de la cession-transmission un véritable levier de croissance au niveau européen.

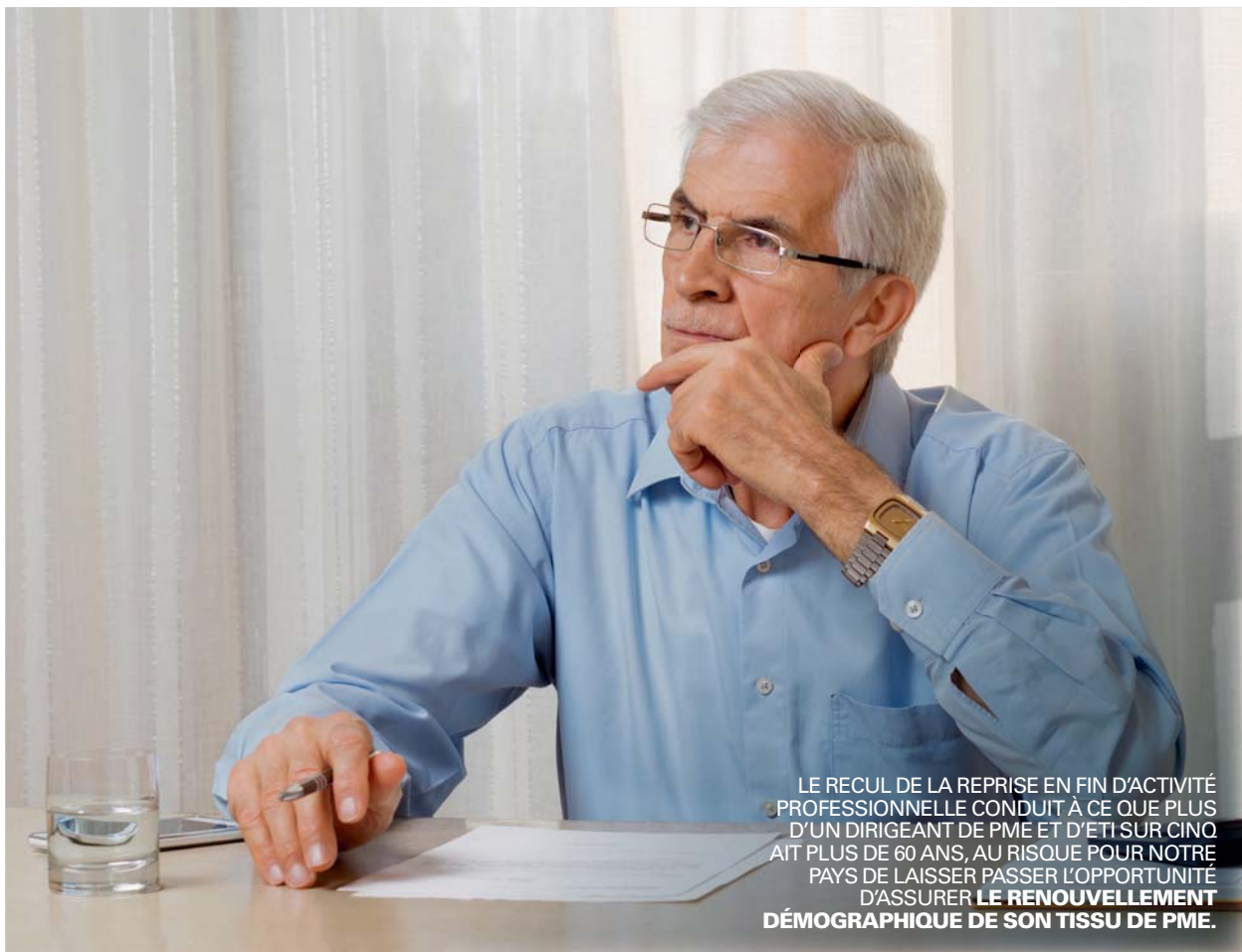


LA CESSIION-TRANSMISSION
DES ENTREPRISES EN 2016

Évaluation de la cession-transmission des PME et des ETI en Europe

	PME et ETI			Emplois		
	Nombre de PME et d'ETI	Nombre de cessions	Taux de cession	Nombre d'emplois	Concernés par une cession	Taux d'emplois concernés par une cession
Union européenne (28 pays)	1 732 364	103 158	6,0 %	99 365 064	10 429 368	10,5 %
Zone euro (19 pays)	1 219 131	71 896	5,9 %	64 797 350	6 646 319	10,3 %
Allemagne	444 966	26 326	5,9 %	23 144 744	2 348 045	10,1 %
Belgique	32 035	1 926	6,0 %	1 790 608	187 113	10,4 %
Espagne	143 694	8 401	5,8 %	7 140 867	741 087	10,4 %
France	148 739	8 900	6,0 %	10 915 773	1 190 834	10,9 %
Italie	192 697	10 865	5,6 %	7 889 933	753 487	9,5 %
Royaume-Uni	209 134	12 511	6,0 %	15 925 616	1 852 658	11,6 %

Source : nombre de cessions : BPCE L'Observatoire, nombre d'entreprises et d'emplois : OCDE.



LE RECUL DE LA REPRISE EN FIN D'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE CONDUIT À CE QUE PLUS D'UN DIRIGEANT DE PME ET D'ETI SUR CINQ AIT PLUS DE 60 ANS, AU RISQUE POUR NOTRE PAYS DE LAISSER PASSER L'OPPORTUNITÉ D'ASSURER **LE RENOUVELLEMENT DÉMOGRAPHIQUE DE SON TISSU DE PME.**

LE VIEILLISSEMENT DES DIRIGEANTS COMPROMET LE DÉVELOPPEMENT DU TISSU DE PME **2.**

La chute des cessions-transmissions entre 2013 et 2016 a concerné toutes les catégories de PME et d'ETI mais elle a été plus marquée pour les chefs d'entreprise âgés. Parallèlement, le vieillissement des dirigeants s'est encore accentué sur la période récente avec une hausse plus sensible de la proportion de ceux qui dépassent 65 ans. Dès lors, si le passage de relais en fin d'activité professionnelle était déjà dans le passé le maillon faible de la cession-transmission en France, cette

fragilité représente aujourd'hui un risque majeur pour l'avenir du tissu de PME français. En effet, même si la transmission familiale se porte bien, elle ne constitue toujours pas un modèle de référence dans l'Hexagone. Par ailleurs, le vieillissement menace spécifiquement les zones géographiques déjà exposées aux fractures territoriales de la métropolisation et les secteurs qui, à l'instar de l'industrie, jouent un rôle clé dans la compétitivité future du pays.

1. LA FIN D'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE, POINT NOIR DE LA CESSIION DES PME

1.1 La cession après 60 ans en net recul

Durant la période de fort repli de la cession-transmission observée entre 2013 et 2016, il aurait été assez raisonnable de penser que les opérations discrétionnaires ou d'opportunité, menées en cours de vie active par de jeunes dirigeants, auraient été davantage affectées que celles, plus structurelles, voire nécessaires, liées au passage de relais des anciennes générations. Il n'en a rien été. Au contraire, le taux de cession des dirigeants quadragénaires a perdu 1,8 point de pourcentage entre 2013 et 2016 mais le recul a atteint 3,1 points pour les sexagénaires et 4 points au-delà de 65 ans⁴. Une fois de plus, les chiffres montrent que le vieillissement des chefs d'entreprise ne se traduit pas nécessairement par un ajustement des flux de cessions, on n'observe pas d'adaptation « naturelle » des demandes de reprise au surcroît d'offres, exprimée ou simplement potentielle.

La part des ventes ou des transmissions au-delà de 60 ans représente traditionnellement un peu moins de 30 % des opérations menées par l'ensemble des classes d'âge. En 2016, elle s'est établie à 28 % pour quelque 3 200 cessions à comparer à une moyenne annuelle de 4 300 en 2013-2014. Les travaux de BPCE L'Observatoire publiés notamment en 2017 sur la base de données 2010-2014 mettaient déjà en évidence le fossé croissant avec l'âge entre les intentions des dirigeants de céder leur entreprise et leur capacité à le faire. En d'autres termes, le passage de relais en fin d'activité professionnelle est certes minoraire mais c'est celui où le déficit entre besoins et réalisations est le plus flagrant.

Nous disposons de deux études menées par BPCE L'Observatoire, l'une en 2011, l'autre en 2015, pour mesurer la volonté de céder des dirigeants de PME⁵. À partir de 60 ans, respectivement 52 % et 36 % disaient envisager de céder leur entreprise d'ici un ou deux ans et 32 % avec un horizon de trois à

cinq ans. En ne considérant de façon conservatrice que les intentions à moins de deux ans (divisées par 2 pour les ramener sur une période d'un an) exprimées dans l'enquête de 2015, on peut établir un ratio indicateur entre ces intentions et le nombre d'opérations réalisées effectivement. Ce rapport est globalement de 90 % avant 60 ans, ce qui marque un relatif équilibre entre besoins et reprises mais seulement de 40 % à partir de 60 ans.

Faute de possibilité de cession, les patrons de PME pourraient, comme c'est souvent le cas pour les TPE de moins de cinq salariés, privilégier une cessation pure et simple de leur activité. Or, dans la mesure où le taux de disparition (judiciaire comme non judiciaire) s'est aussi replié au-delà de 60 ans durant la période 2013-2016, certes légèrement et de façon non homogène par secteur, ce déficit de cession ne trouve pas actuellement sa traduction dans une recrudescence des arrêts d'activité, contraints ou non. Il se manifeste donc par la poursuite du vieillissement des dirigeants de PME et d'ETI qui restent à la barre de leur entreprise malgré l'avancement en âge.

1.2 Le vieillissement des dirigeants de PME, une urgence économique

Cette tendance ne cesse de s'affirmer : la part des dirigeants de PME âgés de 60 ans et plus est ainsi passée de 17,4 % en 2010 à 20,5 % en 2016. Le repli de 2016 vient certes atténuer le pic atteint en 2015 (21,8 %) mais s'inscrit encore dans le mouvement haussier de ces dernières années. Les chiffres correspondant aux années 2017 et 2018 permettront d'établir s'il s'agit d'un retournement ou d'une inflexion ponctuelle. Néanmoins, la dynamique actuelle est sans ambiguïté : le vieillissement prend de l'ampleur et s'approfondit.

En effet, dans l'hypothèse d'une stabilisation du taux de disparition et du taux de cession par classe d'âge des dirigeants à leur niveau de 2016, la projection⁶ à cinq ans de la population des PME et ETI indique que 22,7 % d'entre elles auraient un patron sexagénaire ou septuagénaire. Par ailleurs, dans la ligne de l'évolution depuis 2010 montrant surtout une progression des tranches les plus

⁴ Parmi les dirigeants quadragénaires, le taux de cession a baissé de 28 % entre 2013 et 2016 tandis qu'il a baissé de 37 % au-delà de 65 ans (de 10,7 % à 6,7 %).

⁵ Dans ces deux enquêtes (CSA 2011 et Audirep 2015), respectivement 63 % et 59 % des patrons de PME de 60 ans et plus présentaient la préparation de la cession ou de la transmission comme leur principal objectif personnel en relation avec l'entreprise.

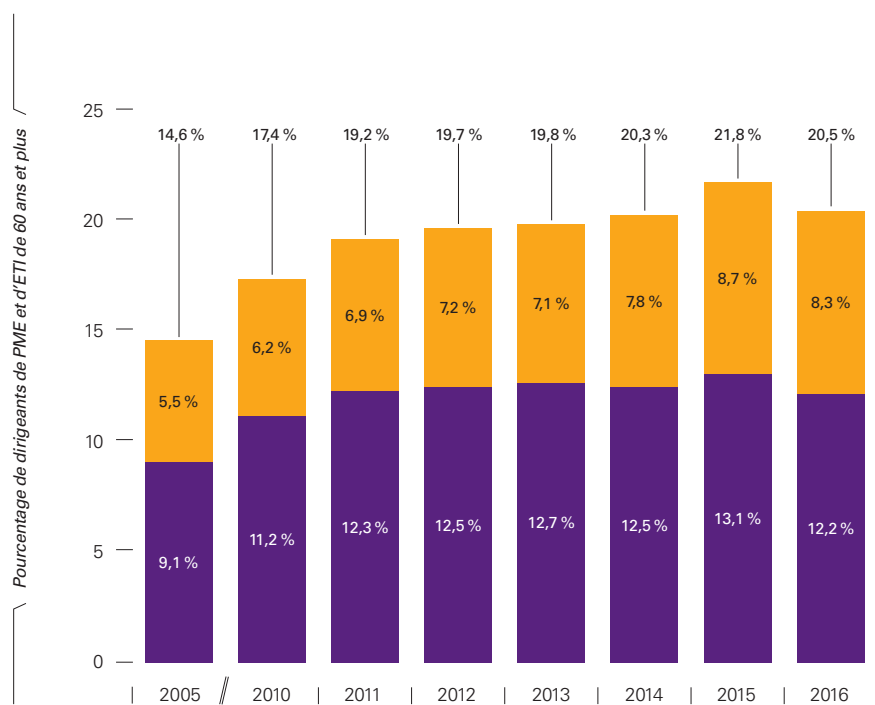
⁶ Cette projection suppose un flux nul d'entrées, de créateurs ou de repreneurs de plus de 60 ans, et l'écoulement du stock d'entreprises existantes en fin 2016 aux mêmes rythmes de disparition et de cession que ceux mesurés pour l'année 2016 par tranche de deux ans (60-61 ; 62-63 ; 64-65...) sauf celles des 55-59 ans et des 76 ans et plus. La projection consiste à simuler sous ces hypothèses les effectifs survivants de chaque génération et à les affecter à la tranche d'âge qui leur correspond après cinq ans. Concernant le parc total de PME et d'ETI, l'hypothèse retenue est celle d'une croissance future d'ici à 2021 équivalente à celle constatée entre 2011 et 2016.

âgées, les plus fortes progressions seraient l'apanage des classes les plus avancées en âge : la part des 66 ans et plus, passée de 6,2 % à 8,3 % entre 2010 et 2016, serait alors portée à 10,5 % en 2021.

Cette projection n'a qu'une valeur indicative mais elle montre bien la fragilisation croissante du tissu de PME. En effet, mis à part le cas d'une transmission familiale préparée à l'avance et qui voit le dirigeant rester longtemps en place mais souvent en prenant *in fine* une fonction non exécutive, déléguant les tâches exécutives à la génération suivante, les dirigeants dont l'âge est très avancé exposent plus fréquemment leur entreprise à deux types de risques.

D'une part, comme l'ont montré les travaux de BPCE L'Observatoire en 2011, les dirigeants âgés adoptent en général, et de façon plus

marquée avec l'avancée en âge, une stratégie financière de consolidation des fonds propres, de désendettement et *in fine* de sous-investissement conduisant souvent à un ralentissement de la croissance. Cette stratégie ne procède pas d'une prudence excessive ni d'une incompréhension des tendances de marché liée à l'âge mais s'explique par la volonté de préparer l'entreprise à la cession en limitant les engagements et de concentrer davantage d'attention au patrimoine privé dans la perspective de la retraite. Si cette période de stabilisation est courte, c'est-à-dire si la cession intervient rapidement, ce choix entraîne peu d'effets pour la société, dont la dynamique sera relancée par le repreneur. Cependant, compte tenu du déficit de cession en fin d'activité professionnelle, la poursuite de cette stratégie au-delà de quelques années est fréquente et induit une perte de compétitivité et d'opportunités de marché pour les



Plus d'un dirigeant de PME et d'ETI sur cinq a désormais plus de 60 ans

Source : BPCE L'Observatoire.

● 60-65 ans ● 66 ans et plus

entités concernées. À plus grande échelle, la multiplication des entités dont le dirigeant est âgé et qui trouvent difficilement un acquéreur tend à généraliser ce comportement à une large frange d'entreprises et, finalement, contribue à un développement sous-optimal du tissu de PME et d'ETI.

D'autre part, le prolongement durable de cette stratégie conduit progressivement à éroder, voire à faire disparaître la valeur de l'entreprise, de moins en moins adaptée aux transformations de son marché (demande, normalisation, technologies utilisées...) et de plus en plus dépendante de la reconnaissance de son dirigeant. L'éventualité d'une cession peut alors être compromise par le désintérêt pur et simple des repreneurs potentiels mais aussi par l'abaissement de leur offre de prix à un niveau inacceptable pour le cédant au regard de la rentabilité immédiate de son activité mais rendu nécessaire pour l'acheteur dans la perspective des investissements futurs à consentir.

2. LA TRANSMISSION FAMILIALE, LE MODÈLE FRANÇAIS ÉVOLUE MAIS NE S'IMPOSE PAS

2.1 Progrès et vertus de la transmission familiale

La transmission familiale est la seule modalité de transfert d'activité qui ait tiré son épingle du jeu au cours des dernières années : le nombre d'opérations a légèrement progressé pour atteindre 2 451 en 2016 et le taux de transmission s'est stabilisé à 1,15 % des PME et ETI. Dans un contexte de baisse drastique de l'ensemble des cessions, leur part a atteint un record en 2016 : 22 % contre moins de 17 % en 2013. Sa bonne santé est particulièrement sensible dans ses bastions sectoriels traditionnels : le commerce de détail, la construction, le transport et l'industrie agroalimentaire, où elle a représenté environ un quart des opérations en 2015-2016, et, dans une moindre mesure, dans le commerce de gros.

En revanche, elle reste marginale dans l'information et la communication, les activités spécialisées, scientifiques, techniques et les

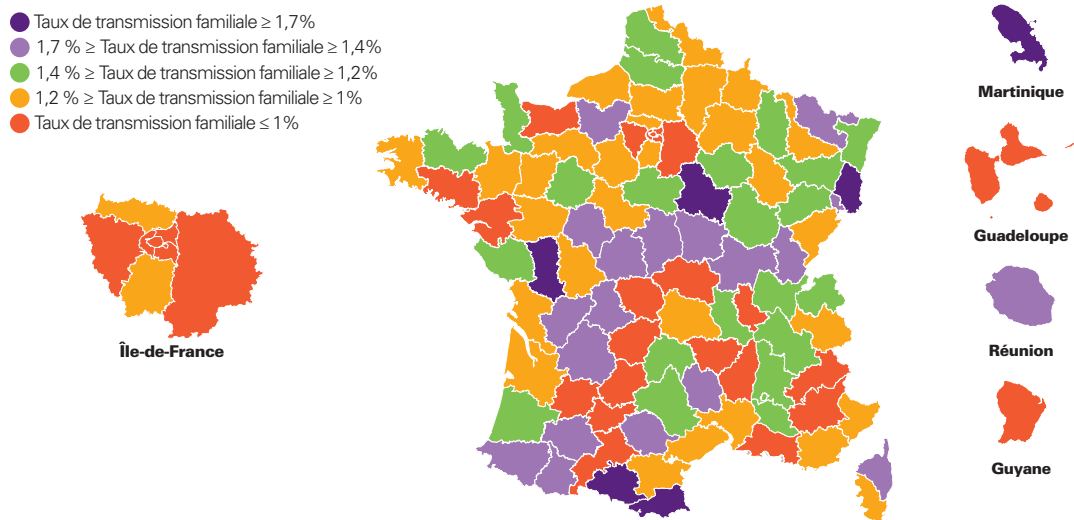
services administratifs, voire les activités immobilières. La nécessité d'acquérir une expertise par une formation spécifique ou au contraire la capacité à maîtriser les savoir-faire adéquats par une immersion dans l'entreprise semblent tracer la ligne de partage entre les secteurs perméables ou réfractaires à la transmission familiale. L'hôtellerie-restauration est toujours un peu moins sensible que la moyenne à cette pratique mais deux catégories d'activités semblent avoir connu des évolutions significatives entre 2013 et 2016. D'une part, les services aux particuliers et l'enseignement, la santé, l'action sociale se sont ouverts à cette modalité qui, dans un contexte de raréfaction des cessions, a représenté jusqu'à 28 % des opérations totales en 2016. D'autre part, la fréquence de la transmission familiale a plutôt reculé dans l'industrie en fin de période même si sa part dans l'ensemble des opérations s'est redressée, là encore en lien avec le net recul des transferts onéreux.

Les travaux de BPCE L'Observatoire publiés en 2017 ont mis en évidence un taux de survie à trois ans des transmissions familiales supérieur à la moyenne des cessions. Mais cette modalité présente d'autres vertus. La principale étant sans doute de constituer un puissant antidote au vieillissement des dirigeants. Le soutien apporté aux transferts en fin d'activité professionnelle par la stabilisation du nombre des opérations intrafamiliales chez les dirigeants âgés a été déterminant sur la période récente. Représentant, en 2013, 25 % des cessions totales à partir de 60 ans et 31 % au-delà de 65 ans, ces contributions ont atteint respectivement 36 % et 43 % en 2016. De plus, cette action est beaucoup plus sensible dans des zones en déclin économique et/ou démographique, où les repreneurs sont plus réticents à s'installer. La transmission familiale est en effet plus fréquente dans les départements ruraux ou périphériques des grandes villes, où les cessions onéreuses sont plus rares.

Ainsi, la transmission familiale est particulièrement fréquente et représente en moyenne un tiers des opérations totales pour le Haut-Rhin, l'Yonne, le Jura, le Territoire de Belfort, les Deux-Sèvres, l'Ariège, les Hautes-Pyrénées et les Pyrénées-Orientales. Elle est un peu moins fréquente mais aussi déterminante



LE VIEILLISSEMENT DES
DIRIGEANTS COMPROMET
LE DÉVELOPPEMENT
DU TISSU DE PME



La transmission familiale est plus fréquente dans les territoires ruraux et périphériques des grandes villes

Source : BPCE L'Observatoire, moyenne 2015-2016.

dans certains départements qui ont parfois une tradition industrielle mais ne bénéficient pas de l'effet d'entraînement des métropoles régionales, à l'image du Cher ou de la Saône-et-Loire. Dans ces dix départements, elle contribue manifestement à freiner le vieillissement des dirigeants, dont la part des 66 ans et plus est significativement inférieure à la moyenne nationale. En revanche, dans le cas de l'Eure, de l'Indre, de la Nièvre, de la Dordogne, du Gers, de la Lozère et de la Haute-Corse, elle va de pair avec un vieillissement accentué. Dans ces zones géographiques souvent désavantagées par les dynamiques urbaines, la transmission familiale est probablement une condition nécessaire mais certainement pas suffisante au renouvellement du tissu de PME.

2.2 Des progrès en nombre, un recul en taille

La vitalité de la transmission familiale n'est toutefois pas généralisée. En particulier, elle dissimule deux tendances opposées : cette pratique s'est diffusée parmi les petites entreprises mais a nettement reflué parmi les entités de taille plus importante. Ainsi, le taux de transmission familiale des PME de 10 à 19 salariés, qui était sensiblement inférieur à la moyenne nationale sur la période 2010-2012,

est désormais en ligne avec la moyenne des entreprises et quasiment au même niveau que les structures de 20 à 49 salariés et de 50 à 99 salariés, où cette pratique était – et reste – la plus répandue. En revanche, les sociétés de plus grande taille semblent délaisser ce type de transfert, avec un recul continu des opérations aussi bien pour les entreprises moyennes de 100 à 249 salariés (de 1,1 % à 0,8 % entre 2013 et 2016) que pour les ETI, où la fréquence est passée de 0,9 % à 0,5 % sur la même période.

Cette évolution, sans doute à mettre en parallèle avec le succès dans les services aux particuliers et les difficultés dans l'industrie manufacturière, montre que la transmission familiale est une pratique qui se diffuse et dont la pertinence convainc davantage les acteurs. Est-ce la contrepartie d'une plus grande difficulté à vendre l'entreprise, ou au contraire l'expression d'une amélioration de la situation financière des PME qui incite davantage à transmettre ? Ou bien encore l'amorce d'une conversion plus profondément culturelle à un modèle familial intergénérationnel ? Il est sans doute trop tôt pour conclure. Néanmoins, il apparaît clairement que les freins à ce type de transfert cités par les dirigeants d'entités grandes et moyennes restent d'actualité. Ils ne relèvent guère de la fiscalité mais renvoient

surtout à l'accumulation des contraintes et des attentes pesant sur le repreneur, qui doit à la fois avoir la capacité à assumer une responsabilité de gestion et accepter de prendre en charge la dimension affective et financière du maintien d'un équilibre familial. En particulier, la difficulté à assurer une égalité entre les héritiers, repreneurs ou non, puis la complexité d'établissement d'un pacte d'actionnaires et d'une gouvernance familiale consensuels et efficaces dans la durée sont des obstacles fréquents à la transmission intrafamiliale. Par ailleurs, la pratique qui consiste à associer au capitalisme familial un gestionnaire professionnel est peut-être insuffisamment développée en France. En tout état de cause, la transmission familiale est une pratique qui séduit et s'inscrit progressivement dans la culture entrepreneuriale française mais sans pour autant s'imposer comme un modèle de référence, car il est difficile de concilier l'appétence et la compétence du repreneur familial – qui font souvent défaut tant les critères de la réussite sociale sont davantage associés aux grands corps d'État ou aux grandes entreprises privées – avec le principe de l'équité entre les héritiers consacré par le Code civil.

3. VIEILLISSEMENT ET NON-REPRISE, UNE FRACTURATION TERRITORIALE

3.1 Le vieillissement des patrons de PME : de fortes disparités territoriales

Le phénomène du vieillissement des dirigeants d'entreprise est particulièrement sensible à l'échelle départementale. La part des dirigeants de plus de 65 ans est spécialement élevée dans trois zones. Elle met d'abord clairement en évidence ce que certains géographes appellent la « diagonale du vide », une zone de faible densité et de recul démographique qui va des Ardennes et de la Meuse aux Pyrénées-Orientales en passant par la Nièvre, la Creuse et le Gers. Elle est également très marquée au nord-ouest, de l'ancienne région Picardie à l'Orne, et dans le sud-est, de la Corse à la Lozère. À l'inverse, dans les écosystèmes de référence pour les entreprises moyennes et les ETI (Rhône-Alpes, le Grand Ouest) et dans la plupart des zones d'influence des métropoles, ce phénomène est beaucoup moins marqué.

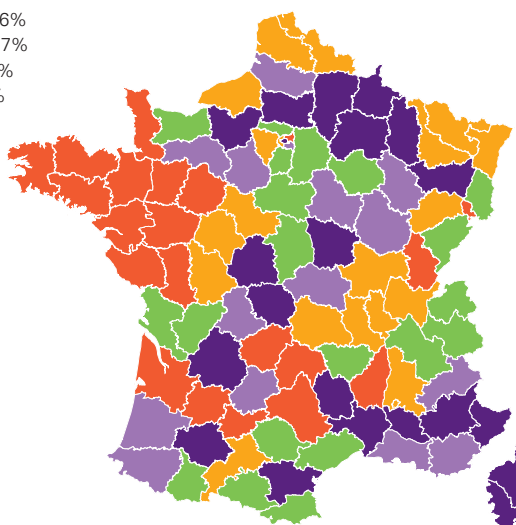


LE VIEILLISSEMENT DES DIRIGEANTS COMPROMET LE DÉVELOPPEMENT DU TISSU DE PME

Le vieillissement des dirigeants de PME et d'ETI constitue un enjeu territorial

Source : BPCE L'Observatoire, moyenne 2015-2016.

- 16 % ≥ Part des dirigeants de 60 et plus ≥ 9,6%
- 9,6 % ≥ Part des dirigeants de 60 et plus ≥ 8,7%
- 8,7 % ≥ Part des dirigeants de 60 et plus ≥ 8 %
- 8 % ≥ Part des dirigeants de 60 et plus ≥ 7,2%
- 8 % ≥ Part des dirigeants de 60 et plus ≤ 7 %



Toutefois, la distribution de cette seule variable d'âge occulte l'hétérogénéité des situations territoriales en matière de renouvellement du tissu d'entreprises en fin d'activité professionnelle. En effet, si la déformation de la structure par âge est un indicateur essentiel, il se décline différemment suivant que le taux de cession après 60 ans ou que la transmission familiale sont élevés ou non ou selon la fréquence des disparitions comme alternative ou comme prolongement du vieillissement. L'analyse qui suit montre, sur la base de cette approche plus étendue, que les disparités territoriales ne procèdent pas uniquement et mécaniquement de la dynamique de métropolisation et que la préservation ou le renouvellement du tissu productif d'une aire géographique peut tenir à d'autres facteurs.

3.2 Une typologie territoriale du renouvellement des PME lors de la fin d'activité des dirigeants

Un exercice de typologie prenant en compte, outre la structure par âge, le rythme du vieillissement ou la fréquence des cessions et des disparitions, notamment après 60 ans, conduit à distinguer

sept groupes de départements, classés ici dans un ordre décroissant de fragilité.

Le groupe A rassemble la Nièvre, l'Indre, le Gers, la Lozère, les Alpes-de-Haute-Provence, la Haute-Corse et la Corse-du-Sud. Ce sont les sept départements dont la situation est la plus critique au regard de la part des dirigeants de plus de 65 ans, qui, hormis pour la Corse-du-Sud, dépasse 12 % et s'accroît de façon préoccupante malgré des taux de cession et de transmission familiale déjà élevés.

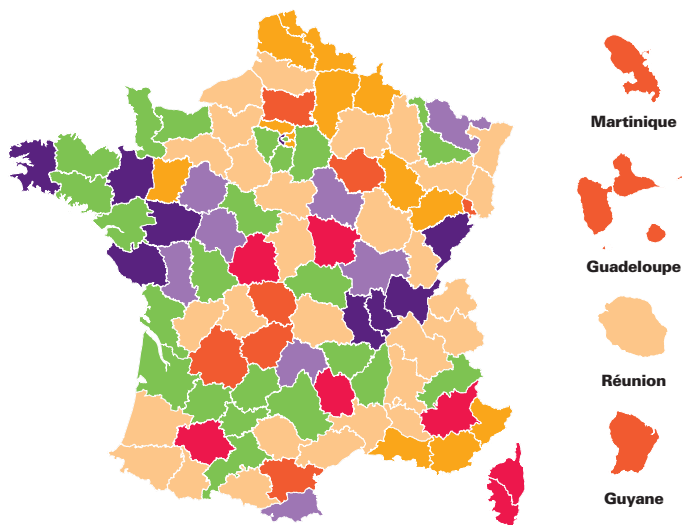
Dans le groupe B, composé de neuf départements (ultramarins mais aussi Oise, Creuse, Aude, Dordogne...), le vieillissement est certes moins marqué mais s'accroît sous l'effet d'un taux de cession très faible. Pour endiguer la dégradation de ces zones qui se situent au seuil du groupe précédent, un redressement rapide et important de la reprise des PME en fin d'activité professionnelle est donc nécessaire, sauf à accepter une dévitalisation progressive du tissu productif local.

Le groupe C est un peu moins préoccupant en ce qui concerne l'âge mais ne le

Le vieillissement des dirigeants de PME et d'ETI, une typologie qui montre les logiques territoriales

Source : BPCE L'Observatoire, moyenne 2015-2016.

- Vieillissement accentué
- Dégradation par défaut de cessions
- Ajustement par la disparition
- Stabilisation par la cession
- Équilibre mais faible cession
- Cession mais disparition
- Cession vertueuse



doit pas seulement à un taux de cession significatif. La forte propension à la disparition (judiciaire ou non) au-delà de 60 ans est une autre expression de la fragilité du tissu économique territorial. En d'autres termes, la cessation pure et simple sans revente y devient une modalité fréquente qui limite certes l'avancée en âge mais qui constitue aussi un échec irréversible. Le profil de ce groupe est moins rural puisqu'il englobe, outre l'essentiel de la région Hauts-de-France, le littoral méditerranéen des Alpes-Maritimes aux Bouches-du-Rhône et certains des départements les moins riches d'Île-de-France.

Au total, à travers ces trois groupes, une trentaine de départements, comptant pour 27 % des PME et ETI françaises dont le dirigeant a plus de 65 ans, présentent, à des degrés divers, des indicateurs très préoccupants quant au renouvellement de leur tissu de PME. Pour autant, cet ensemble n'est pas homogène puisqu'il agrège certes des départements ruraux en recul démographique et économique mais aussi des départements relevant de la zone d'influence de grandes métropoles.

Avec un effectif important et une part de dirigeants âgés légèrement supérieure à la moyenne, le groupe D est représentatif de la situation nationale. L'absence d'aggravation du vieillissement s'y explique par des taux de cession et de transmission familiale souvent élevés. Compte tenu de la projection nationale de la structure par âge à l'horizon 2021, ces taux devront être maintenus, ou même accrus, pour éviter une dégradation marquée, voire une dérive vers les groupes précédents, notamment dans l'Eure, les Vosges, le Vaucluse ou le Gard.

Le groupe E comprend 23 départements, principalement associés à des grandes aires urbaines et/ou situés dans l'ouest du pays et en Île-de-France. Hormis Paris, les Hautes-Alpes ou l'Allier, la proportion de chefs d'entreprise au-delà de 65 ans y est nettement inférieure à la moyenne nationale et progresse peu. Un équilibre démographique semble être atteint, même si le taux de cession après 60 ans

est relativement faible. En Île-de-France et dans les zones d'influence des métropoles régionales, la création de PME et la transformation des TPE en PME sont les principaux facteurs stabilisant « par le bas » la structure par âge. Le tissu productif est sans doute plus jeune dans les autres départements.

Les deux derniers groupes s'inscrivent de façon plus explicite dans un cercle vertueux de cession élevée en fin d'activité professionnelle. Le groupe F est associé à des aires urbaines de densité moyenne (Yonne, Deux-Sèvres, Sarthe, Indre-et-Loire, Cantal, Saône-et-Loire, Moselle). À côté de transferts onéreux et de transmissions familiales très fréquents, le recours à la disparition judiciaire ou à la fermeture par défaut comme facteur de régulation y est aussi supérieur à la moyenne. En revanche, l'option de la cessation ne semble pas nécessaire pour éviter le vieillissement du groupe G, davantage représenté dans des écosystèmes régionaux traditionnellement favorables aux PME (Rhône-Alpes, le Grand Ouest ou l'Île-de-France). En l'occurrence, le Doubs, l'Ain, le Rhône et la Loire, le Finistère, l'Ille-et-Vilaine, le Maine-et-Loire et la Vendée, les Hauts-de-Seine assurent un renouvellement optimal de leur tissu de PME et d'ETI en fin d'activité professionnelle.

4. L'INDUSTRIE RISQUE-TELLE DE MOURIR DE VIEILLESSE ?

4.1 Huit logiques sectorielles en fin d'activité

Dans une approche macrosectorielle, les trois secteurs où la structure par âge des dirigeants est la plus préoccupante sont, par ordre croissant, le commerce de gros, l'industrie et les activités immobilières : la part des plus de 60 ans y atteint respectivement 24, 26 et 28 % et celle des 66 ans et plus dépasse 11 %. Si la situation cesse de se détériorer pour les activités immobilières, elle se dégrade toujours dans les deux autres secteurs avec une forte montée des 66 ans et plus et un recul sensible du taux de cession après 60 ans. Plus spécifiquement,



LE VIEILLISSEMENT DES
DIRIGEANTS COMPROMET
LE DÉVELOPPEMENT
DU TISSU DE PME

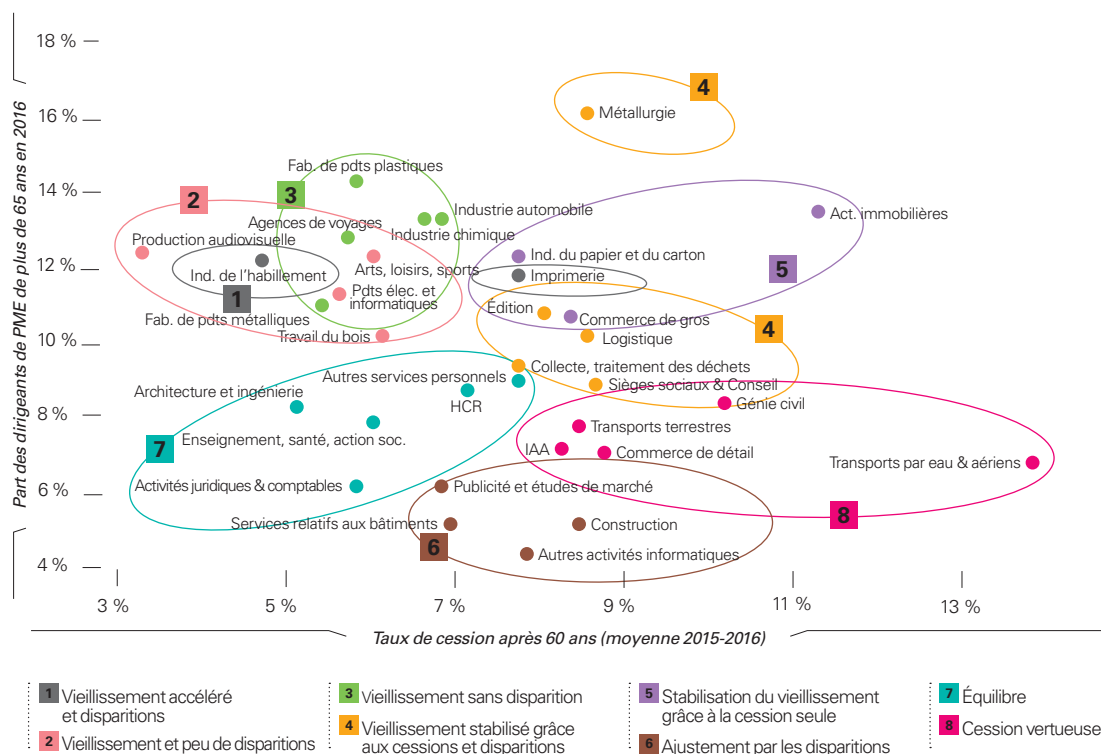
l'industrie est l'un des rares secteurs où le taux de disparition au-delà des 60 ans du dirigeant s'est accru depuis 2013. Sans atteindre le même degré de gravité, deux autres secteurs suivent avec retard la même trajectoire que l'industrie. Les activités spécialisées scientifiques et techniques et les autres services voient à la fois reculer leur taux de cession après 60 ans et s'accroître leur vieillissement, *via* notamment la part des 66 ans et plus.

À l'échelle microsectorielle, il est possible d'approfondir l'analyse en classant une trentaine de sous-secteurs en groupes aussi homogènes que possible au regard de leur structure par âge et de leurs modalités de transformation après 60 ans (cession, disparition ou vieillissement). Huit groupes apparaissent qui montrent bien les tendances et les risques à l'œuvre du fait de l'avancée en âge des dirigeants. Le classement présenté

ci-dessous les classe de « 1 » à « 8 » par ordre décroissant de fragilité.

Le groupe 1, constitué de l'habillement et de l'imprimerie, est le plus préoccupant puisqu'il cumule une proportion de dirigeants au-delà de 65 ans de près de 12 % et en forte hausse ainsi qu'un taux de cession après 60 ans inférieur à la moyenne et des disparitions fréquentes. Le deuxième groupe, composé des productions électriques et informatiques, du travail du bois, des arts, loisirs & sports et de l'audiovisuel, a des caractéristiques très proches à tous égards mais avec un taux de disparition moins élevé. Le groupe 3 se distingue peu des deux précédents, sinon par un taux de disparition encore plus faible, et touche un spectre plus large de sous-secteurs : l'industrie chimique, les produits plastiques, les produits métalliques, l'industrie automobile en les agences de voyages.

Des logiques de vieillissement disparates en fin d'activité du dirigeant selon les secteurs d'activité



Les groupes 4 et 5 atteignent également un niveau d'alerte en matière de vieillissement mais sans tendance à l'aggravation grâce à un taux de cession en fin d'activité professionnelle supérieur à la moyenne. L'option de la disparition est simplement plus souvent activée (à l'égal du groupe 2) pour le groupe 4 (édition, métallurgie, logistique, collecte et traitement des déchets, sièges sociaux et conseil) que pour le groupe 5 (industrie du papier et du carton, activités immobilières, commerce de gros).

Les trois groupes restants sont moins affectés par le vieillissement. Le groupe 6, composé des activités informatiques, de la publicité et des études de marché, de la construction et des services relatifs aux bâtiments, y échappe, non pas grâce à des taux de cession élevés, mais par une pratique plus fréquente de la disparition. Le groupe 7 (architecture et ingénierie, activités juridiques et comptables, enseignement, santé, action sociale, hôtellerie-restauration, services personnels) – du fait d'entreprises créées plus récemment ? – ne se distingue ni par la cession, ni par la disparition. Enfin, le groupe 8 (génie civil, agroalimentaire, commerce de détail, transports terrestres, par eau et aériens) est positif à tous égards : forte cession, faible vieillissement et faible disparition.

4.2 Des pertes évitables mais irréversibles pour certaines industries

L'industrie, parce que ses activités supposent plus systématiquement une accumulation de capital difficile à mobiliser *ex ante* dans le cadre d'une création, mais aussi parce qu'elle joue un rôle important dans la compétitivité et dans les capacités exportatrices du pays, constitue un cas d'école intéressant à analyser dans la perspective de la fin d'activité professionnelle du chef d'entreprise. Il est notable que la plupart des sous-secteurs industriels évoqués ci-dessus appartiennent aux cinq premiers groupes, les plus touchés par le vieillissement. Ainsi, la forte proportion de dirigeants âgés dans l'industrie ne tient pas seulement aux valeurs extrêmes de certaines activités en déclin : hors agroalimentaire, la quasi-totalité des spécialités industrielles identifiées ci-dessus ont une

part de 25 à 30 % de dirigeants de plus de 60 ans, la proportion des plus de 65 ans se situant entre 9 et 16 %. Cette généralisation du vieillissement à un large spectre d'entreprises pèse sur l'investissement global des filières concernées et sur la capacité de ces sociétés à se saisir de nouveaux marchés ou à adopter de nouvelles technologies.

Ce phénomène est d'autant plus sensible que s'allonge certainement la période moyenne de « non-cession », durant laquelle le dirigeant espère trouver un repreneur mais doit rester à son poste faute de solution satisfaisante. L'industrie est à la fois le secteur où le vieillissement a le plus progressé sur la période 2013-2016 et celui où le taux de cession en fin d'activité a le plus régressé : respectivement de 44 % après 60 ans et de 54 % après 65 ans. Or le suivi des transferts sur les dernières années montre que le pic des opérations non familiales intervient à 62-63 ans, avec un taux de cession qui atteint 5 % puis se réduit drastiquement pour se stabiliser à environ 2,5 % après 67 ans. À partir de cet âge, il devient tout aussi probable que l'entreprise soit vendue, transmise au sein de la famille ou bien qu'elle disparaisse. Statistiquement, l'avancée en âge signifie une nette réduction de la probabilité de cession, celle-ci s'appliquant désormais à une population de plus en plus large.

Sur un plan plus pratique, chacun comprend bien que le désendettement et le désinvestissement qui caractérisent souvent cette période d'attente d'un repreneur mettent l'entreprise en danger de ne plus suivre son marché et finalement de perdre toute valeur pour un acquéreur potentiel. Le cédant, de son côté, risque d'autant plus de refuser une offre que, ce délai s'allongeant, le prix proposé s'éloignera de sa première anticipation. La cession étant généralement mal préparée et peu anticipée, le « moment idéal » est souvent dépassé avant même d'avoir engagé les démarches adéquates. Il est à craindre que les prochaines années voient se poursuivre la montée du vieillissement des patrons de PMI puis celle, décalée, du taux de disparition qui a commencé à se manifester sur la période récente. C'est ainsi que le déficit croissant de cessions-transmissions en fin d'activité professionnelle concourt



LE VIEILLISSEMENT DES
DIRIGEANTS COMPROMET
LE DÉVELOPPEMENT
DU TISSU DE PME



⁷ Environ 7 % de ces entreprises (correspondant néanmoins à 12 % de ces salariés) changent de main chaque année.

chaque année à gonfler un potentiel de « non-reprises » qui seraient évitables mais risquent de se révéler un jour irréversibles.

5. Un enjeu national encore négligé

Les cessions-transmissions en fin d'activité professionnelle, qui étaient déjà le talon d'Achille des reprises en France, ont été spécifiquement affectées par le recul global des transferts d'entreprises entre 2013 et 2016. L'écart déjà important entre les aspirations à céder et le nombre d'opérations réalisées s'est encore creusé. Comme les années passées, en l'absence de hausse des disparitions judiciaires ou consenties, les dirigeants de PME et d'ETI restent à la barre de leur entreprise... mais ils vieillissent avec elle. Respectivement plus de 20 % et plus de 8 % d'entre eux ont d'ores et déjà dépassé 59 ans et 65 ans, proportions qui, dans les conditions actuelles de survie, devraient être portées à 22,7 % et 10,5 % (6 % ayant atteint 70 ans contre 4 % aujourd'hui).

La transmission familiale, qui s'opère souvent beaucoup plus tardivement que la cession onéreuse, est certes une réponse à ce phénomène et sa résilience entre 2013 et 2016 est de bon augure. Pour autant, si cette pratique se diffuse en nombre, souvent aux petites entités qui s'y prêtaient moins dans le passé, elle ne s'affirme pas comme un modèle de référence. D'une part, les conditions pratiques (économiques aussi bien qu'humaines, malgré un traitement fiscal privilégié) apparaissent dissuasives pour bien des repreneurs potentiels. D'autre part, le reflux de ce type de passage de relais pour les entreprises moyennes et de taille intermédiaire montre qu'il reste *de facto* compliqué d'asseoir en France un capitalisme familial fondé sur des actifs industriels.

Sur le plan territorial, la typologie établie met en évidence à la fois la concentration du vieillissement sur certaines zones, souvent à l'écart de la dynamique des métropoles, et la capacité d'espaces géographiques *a priori* délaissés à assurer dans de bonnes conditions le renouvellement de leur tissu de PME et d'ETI lors de la fin d'activité des dirigeants. En effet, si l'on retrouve en partie les départements appartenant à la « diagonale

du vide » parmi les territoires les plus fragilisés à cet égard, ils voisinent aussi avec les zones d'influence d'aires urbaines majeures. De même, si les territoires qui semblent maintenir un équilibre démographique vertueux mettent en valeur sans surprise l'ex-région Rhône-Alpes et le Grand Ouest, leur composition montre aussi qu'il n'y a pas de fatalité géographique à l'étiollement du tissu productif par la non-reprise au-delà des aires métropolitaines.

L'analyse sectorielle est également riche d'enseignements : si certains secteurs tirent leur épingle du jeu et assurent un renouvellement relativement harmonieux, il est clair que l'industrie (hors agroalimentaire) se trouve globalement dans une situation de plus en plus délicate. En particulier, ce secteur et la plupart des activités qui y sont liées cumulent depuis une accélération du vieillissement et une très forte baisse du taux de cession après 60 ans. Or l'avancée en âge n'est pas seulement l'expression d'un report contraint qui complique un peu un processus qui serait décalé. Elle représente le risque d'une perte qui sera finalement irréversible dans beaucoup de cas : statistiquement, après les 62-63 ans du dirigeant et sauf projet de transmission familiale, la probabilité d'une cession onéreuse dans l'industrie diminue fortement pour un ensemble de raisons convergentes et cumulatives.

À l'image de ce secteur crucial, notre pays n'est-il pas en train de laisser passer l'opportunité d'assurer le renouvellement démographique de son tissu de PME ? S'il n'est jamais trop tard, il convient sans doute, au-delà d'une réelle mobilisation sur ce sujet (855 000 salariés sont associés aux 18 000 PME et ETI dont le dirigeant a 66 ans et plus⁷), de mettre en œuvre des dispositifs qui aident à rattraper le temps perdu, pour le cédant comme pour le repreneur... de telle sorte que le capital économique concerné ne soit pas réduit à zéro et ne prive pas le pays des emplois, de la valeur ajoutée et du potentiel de croissance dont il a besoin.

BPCE L'Observatoire

ÉTUDES DES COMPORTEMENTS FINANCIERS



**LE NOUVEL ÂGE
DES RETRAITES**
Aspirations et
stratégies d'épargne

NUMÉRO 1
NOVEMBRE 2010



**QUAND LES PME
CHANGENT DE MAINS**
Microscopie et enjeux
de la cession-transmission

NUMÉRO 2
DÉCEMBRE 2011



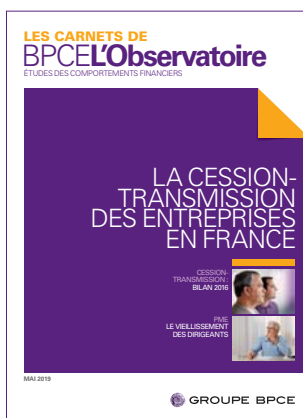
TOUTE UNE VIE...
Prévoir, aider,
transmettre dans une
société de longue vie

NUMÉRO 3
JUIN 2013



**PME & ETI, REPENSER
LA CROISSANCE**
NUMÉRO 4
MAI 2016

LES CARNETS DE BPCE L'Observatoire LA CESSIION-TRANSMISSION DES PME



DÉCEMBRE 2012

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

MARS 2014

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

JUIN 2015

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

MAI 2017

- Actualisation de l'étude
- Cession-transmission des TPE : une nouvelle approche

MAI 2019

- Actualisation de l'étude
- PME : le vieillissement des dirigeants

Pour consulter, télécharger ou commander
les Carnets de BPCE L'Observatoire, rendez-vous sur
www.groupebpce.com

