



CONTRIBUTION

Transmission-reprise d'entreprises

Un enjeu de dynamisation économique et sociale du territoire régional

NOVEMBRE 2025



Le CESER en quelques mots...

Le Conseil Economique, Social et Environnemental Régional, appelé CESER est issu de la loi de 1972 portant création des Régions.

Assemblée consultative, il s'agit de la deuxième institution régionale, formant avec le Conseil régional « LA REGION AUVERGNE-RHONE-ALPES »

Le CESER a pour principale mission d'informer et d'éclairer le conseil régional sur les enjeux et conséquences économiques, sociales et environnementales des politiques régionales, et de contribuer au suivi et à l'évaluation des politiques publiques.

L'assemblée du CESER Auvergne-Rhône-Alpes compte 190 conseillers issus de 4 collèges, représentant :

- Les entreprises et activités professionnelles non salariées
- Les organisations syndicales de salariés
- Des organismes et des associations
- Des personnalités qualifiées (choisies et nommées par le Préfet de région).

Proposés par leur organisme d'origine et nommés par le Préfet pour un mandat de 6 ans, ils constituent la société civile organisée.

Le CESER émet des avis (saisines), des contributions (autosaisines), et intervient dans de nombreux domaines tels que l'emploi, l'innovation, la transition énergétique, la formation, la recherche, le sport, les finances, ou tout autre thème sur lequel il lui semble opportun de se prononcer.

Le CESER Auvergne-Rhône-Alpes puise sa force dans les valeurs de la diversité, de l'écoute et de l'échange. Cette richesse lui permet de rendre des avis décisifs, fruit d'un travail collectif.



Préambule

Pour la société civile organisée, la transmission-reprise d'entreprises est un levier majeur du développement des territoires.

Remettre au premier plan une problématique qui, depuis les années 2000, avait perdu en visibilité, s'impose désormais comme une priorité.

La baisse du nombre de cessions-reprises d'une part et le vieillissement des dirigeants d'entreprises, et avec lui une hausse importante du nombre d'entreprises à céder ont des conséquences importantes sur le tissu régional des entreprises : pérennité de nos savoir-faire, vitalité de nos territoires, maintien des emplois.

Si cette question n'est pas propre à Auvergne-Rhône-Alpes, elle est compte tenu du poids économique de notre région et de sa diversité (industrie, tourisme, économie de proximité.) une préoccupation pour la pérennité des savoir-faire, le maintien des emplois, la vitalité de nos territoires et de la dimension culturelle et sociale de l'entrepreneuriat.

En identifiant des leviers, des actions permettant de proposer des solutions au sein de la politique régionale et plus largement des politiques publiques pour répondre à ces enjeux, cette contribution vise à éclairer le sujet à partir d'un état des lieux : contexte et données disponibles, enjeux, freins et leviers identifiés et réponses apportées.

Antoine QUADRINI, Président du CESER Auvergne-Rhône-Alpes

CONTRIBUTION

2025-17



**Présidente de la Commission
« Activités économiques, Emploi
et Innovation »**

Mme Valérie-Anne JAVELLE

SOMMAIRE

Introduction	7
La transmission-reprise d'entreprises : contexte et données disponibles.....	9
Dynamique entrepreneuriale, créations et défaillances d'entreprises	9
Pourquoi s'intéresser à la reprise d'entreprises	9
Des données difficiles à mobiliser et partielles.	10
Une baisse inquiétante des cessions-transmissions.....	10
Une accentuation du vieillissement des dirigeants d'entreprises.....	15
L'âge ne fait pas la cession.....	16
En Auvergne-Rhône-Alpes, de nombreuses entreprises à céder potentiellement	18
Les enjeux pour le tissu économique et les territoires.....	20
Un enjeu de croissance et d'emploi pour la région Auvergne-Rhône-Alpes	20
► Une cession différée : un risque pour l'entreprise et le territoire.....	21
► Une inadéquation entre l'offre et la demande.....	21
► Un enjeu d'aménagement et d'équilibre entre les territoires.	22
► Un enjeu culturel et sociétal autour de l'entrepreneuriat.....	23
Les freins identifiés, des leviers à encourager et les réponses existantes pour le cédant et pour le repreneur	24
La cession d'entreprises : un processus complexe.....	24
► Une étape critique dans la vie de l'entreprise et du dirigeant.....	24
► Des enjeux, des approches distincts selon la taille des entreprises	25
► La difficile estimation de la valeur de l'entreprise	25
► Cédants-repreneurs : une rencontre pas si simple.....	25
► Les types de freins à la transmission.....	26
► Les repreneurs, un vivier plutôt orienté sur les mêmes cibles.....	27
Quelle place des salariés dans la transmission-reprise ?	27
► Le cas des entreprises en difficulté.....	29
Des leviers, des pistes à développer	31
► Le recensement des entreprises à céder	31
► La sensibilisation des futurs cédants	31
► Élargir le vivier des repreneurs potentiels, anticiper pour développer certaines formes de reprises	31

SOMMAIRE

Les dispositifs d'accompagnement existants	35
► Le Conseil régional.....	35
► L'offre de service mise en œuvre par les réseaux consulaires	36
► Le Réseau Entreprendre	38
► Cédants et Repreneurs d'Affaires (CRA)	38
► Les dispositifs de l'ESS : URSCOP, réseaux France Active et France Initiative	41
Les préconisations du CESER	43
Axe 1 : Sensibiliser des cédants et aide au recensement des entreprises.....	44
Axe 2 : Augmenter en nombre et en typologie les repreneurs potentiels	45
Axe 3 : Renforcer l'accompagnement des cédants et repreneurs et développer l'anticipation financement (aspect financier également épargne salariale).....	46
Préconisation de méthode : ouvrir un chantier d'expérimentation en déclinant l'ensemble de ces préconisations sur 4 territoires représentatifs de la diversité régionale	47
Conclusion	48
Bibliographie.....	49
Contributeurs.....	50
Remerciements	52
Déclaration des groupes	54
Résultats des votes.....	60
Contacts	69



Introduction

Contexte

La problématique de la reprise d'entreprises très présente au sein des politiques publiques dans les années 2000, s'est peu à peu effacée en faveur de la création d'entreprises et du développement de micro-entreprises ou de start-ups. Cette question est peu à peu devenue un angle mort. Cela n'est pas sans conséquence sur le tissu productif jusqu'à le conduire à une fragmentation généralisée de ce dernier, et constitue un frein à la croissance interne des entreprises.

Toutefois, cette question fait l'objet d'un retour dans le débat public par la conjonction de deux facteurs :

- Une baisse importante du nombre de cessions d'entreprises. Si l'analyse souffre de défauts statistiques quant aux cessions (l'INSEE ayant cessé leur prise en compte depuis 2007), l'Observatoire de la BPCE (Banque Populaire-Caisse d'Epargne) note qu'elles ont baissé de 19 % entre 2010 et 2019.
- Un vieillissement des dirigeants d'entreprises et potentiellement une hausse importante d'entreprises à céder. 25 % des chefs d'entreprises ont plus de 60 ans en 2024 (source BPCE). 500 000 entreprises seraient à céder d'ici 10 ans en France selon la Direction Générale des Entreprises (DGE) dont 90 000 entreprises en Auvergne-Rhône-Alpes (source CRCI Auvergne-Rhône-Alpes) avec un pic en 2030.

Il s'agit d'une préoccupation que les pouvoirs publics Etat et Région ont bien identifié comme des enjeux importants et sont soucieux de réponses opérationnelles notamment par l'incitation à la mutualisation des moyens et outils existants entre les acteurs.

Enjeux

Au-delà des difficultés rencontrées par les cédants potentiels et de la seule question de l'adéquation cédants-repreneurs, c'est la dynamique des territoires qui est convoquée au regard des conséquences potentielles, des impacts en termes de maintien et de développement des emplois locaux et des savoir-faire, de modernisation des entreprises, des secteurs, du tissu économique et de dynamisation sociale, qui est concernée. Compte tenu de ce contexte, les modalités d'accompagnement traditionnellement mises en œuvre, dans le cadre de transmission d'entreprises, doivent être interrogées non seulement dans la capacité à anticiper des volumes potentiels plus importants mais également sur l'identification des leviers qui peuvent être mobilisés pour répondre à une évolution profonde qui touche à la fois aux questions de l'entrepreneuriat, des nouvelles formes d'emploi mais également à celles de l'organisation des entreprises. Le vieillissement des dirigeants n'est pas sans conséquence à terme, sur le métabolisme de l'entreprise : stratégie de désendettement, ralentissement de l'investissement dans l'outil de production, départ de certains salariés, etc. Par ailleurs, plus le dirigeant avance en âge, plus la mise en œuvre de la transmission est fragilisée. Aussi, l'anticipation de la cession est une question majeure pour la pérennité de l'entreprise et la pérennité des activités génératrices de la dynamique territoriale. La cession d'entreprise doit être appréhendée également comme une opportunité de croissance et de consolidation d'un secteur : taille critique, emplois, diversification, accès à l'innovation. La croissance externe peut avoir des impacts positifs sur le renforcement des entreprises et peut être encouragée, la cession pouvant intervenir également pour d'autres motifs que ceux liés à l'âge du chef d'entreprise.

Si la question de la transmission-reprise n'est pas une spécificité régionale, elle est, compte tenu du poids économique de la région, de ses spécificités (industries, tourisme, économie de proximité), un sujet majeur pour le dynamisme économique de ses territoires.

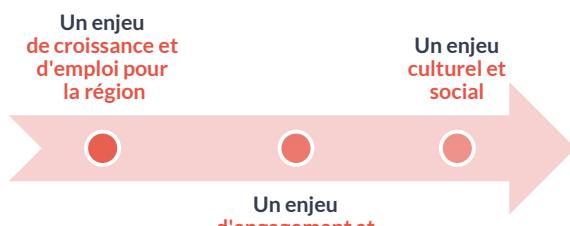
Les rares études sur le sujet montrent à la fois des disparités territoriales sur les enjeux mais également sur l'attractivité de la reprise selon les territoires. Le périmètre retenu dans ce travail concerne le champ des entreprises. Le secteur associatif qui connaît également des reprises sous la forme de fusion-absorption n'entre pas dans le cadre de cette réflexion.

Pour une région comme Auvergne-Rhône-Alpes, qui est une région où le tissu productif reste relativement réparti sur l'ensemble de son territoire, c'est un enjeu de maintien de l'activité, des savoir-faire et des emplois et donc de dynamisation économique et sociale sur des territoires moins proches des aires d'attractivité métropolitaines.

À ces disparités territoriales, se conjuguent des disparités sectorielles qui ne sont pas sans effet sur la dynamique d'un tissu régional qui tire ses forces de sa diversité. Un risque de disparition de certaines activités et d'emplois est latent et avec lui des savoir-faire qui pourraient être irrémédiablement perdus.

Enfin, pour le segment des PME et ETI, le risque de perte de savoir-faire ou de propriété industrielle et de délocalisation, à terme, existe lors du rachat par de grands groupes multinationaux. L'objectif recherché doit être le renforcement du tissu économique local.

3 enjeux majeurs de la transmission-reprise d'entreprises peuvent être considérés :



L'objectif

Pour la commission, l'objectif est d'identifier des leviers, des actions permettant de proposer des solutions au sein de la politique régionale et plus largement des politiques publiques pour répondre à ces enjeux. Ces réponses seront probablement différencierées, selon les territoires et les secteurs, voir les segments d'entreprises concernées.

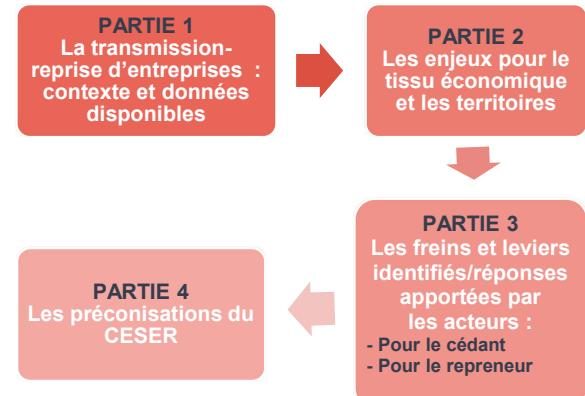
Les questions

Pour répondre aux enjeux de développement économique et d'emplois, de modernisation des entreprises, de maintien et développement des savoir-faire et d'équilibre territorial et structurer les préconisations de la contribution, l'ensemble des questions abordées lors des auditions et travaux en commission ont été les suivantes :

- ❓ Quelle identification, repérage des entreprises ?
- ❓ Comment anticiper la cession ? Comment sécuriser la cession pour le repreneur et le cédant (montant de la cession, éléments réglementaires) ?
- ❓ Quel accompagnement des cédants ?
- ❓ Quelles sont les modalités de reprise à encourager : reprise par les salariés, reprise par les femmes ?
- ❓ Quelles modalités de consultation et d'implication, d'émulation des salariés dans la phase de reprise ?
- ❓ Comment la question du maintien et de développement de l'emploi est abordée dans les transmissions ?
- ❓ Quelles modalités de financement de projets de reprises ?
- ❓ Quelle approche stratégique de la transmission-reprise selon les secteurs ?

Annonce du plan

La contribution s'articulera en **4 parties** :



Dynamique entrepreneuriale, créations et défaillances d'entreprises



L'année 2024 marque un record du nombre d'immatriculations d'entreprises en France avec 1 111 238 immatriculations (BPI) dont 64,5 % de microentreprises. Avec 130 063 immatriculations, dont 65,7 % de microentreprises, Auvergne-Rhône-Alpes s'inscrit dans la même dynamique. L'année 2024 marque également un record du nombre de défaillances d'entreprises avec 65 175 défaillances au plan national et 8 077 en Auvergne-Rhône-Alpes (Banque de France). Il faut aussi comptabiliser les arrêts d'activité consécutives à des radiations volontaires qui sont au nombre de 166 505 sur le plan national.

01

La transmission-reprise d'entreprises : contexte et données disponibles

Au regard de ces chiffres, on observe une dynamique entrepreneuriale positive et une démographie des entreprises bien orientée. Une approche purement « schumpétérienne » de la destruction créatrice¹ pourrait considérer que la disparition d'entreprises est largement compensée par la création d'entreprises.

Pourquoi s'intéresser à la reprise d'entreprises

Si à la disparition de certaines entreprises correspond la création de nouvelles entités, la cession-transmission d'entreprises existantes avec leurs emplois, leurs actifs, leur savoir-faire est une problématique qui ne peut se circonscrire à une équation purement comptable.

¹ La destruction créatrice est le processus économique continu par lequel l'irruption sur les marchés d'innovations défie les entreprises déjà implantées et conduit les moins productives à disparaître. Par ce processus, le système économique se renouvelle et génère une croissance économique de long terme selon l'économiste Joseph SCHUMPETER.

À cela plusieurs raisons, tout d'abord la question de l'emploi et des savoir-faire, les entreprises à céder sont pour nombre d'entre elles des entreprises ayant des salariés, la majorité des créations d'entreprises se font sans aucun salarié, il s'agit au moins dans un premier temps de la création de son propre emploi. Dans certaines activités, des actifs sont nécessaires pour la mise en œuvre de celles-ci : foncier, machines, etc. La transmission-reprise d'entreprises facilite la consolidation du tissu économique.

La dynamique de création d'entreprises ne concerne pas forcément les territoires de disparition des entreprises. A terme, la démographie « naturelle » des entreprises pourrait favoriser la concentration sur certaines zones et mettre à mal encore davantage les équilibres territoriaux. Ce déséquilibre pourrait également s'observer entre les types d'activités créées et les activités qui pourraient disparaître. Le maintien d'entreprises dans certaines activités stratégiques pour les territoires doit être considéré. De même que dans certaines activités, une taille critique souvent jugée plus faible pour les entreprises françaises par rapport à leurs concurrents étrangers est nécessaire pour le développement de l'entreprise sur certaines fonctions : innovation, positionnement à l'international, etc. La disparition d'entreprises d'une certaine taille sans cession-transmission favoriserait un émiettement encore plus conséquent du tissu des entreprises risquant de pénaliser la compétitivité globale.

Pour toutes ces raisons, la transmission-reprise d'entreprises est un angle à considérer dans l'analyse globale de la vie des entreprises, des salariés et des territoires. Elles intéressent, de fait, les acteurs et les politiques publiques qui les accompagnent.

Des données difficiles à mobiliser et partielles

Comment positionner la question de la transmission-reprise d'entreprises dans ce contexte et comment estimer son périmètre quantitatif et qualitatif ?

Le recensement des reprises d'entreprises n'est plus comptabilisé par l'INSEE depuis 2007, cela constitue une réelle difficulté d'identifier les transmissions-reprises au sein de la dynamique entrepreneuriale et révèle un angle mort des politiques publiques sur la transmission-reprise d'entreprises par rapport à la création.

L'observatoire de la BPCE (Banque Populaire Caisse d'Epargne) a élaboré une méthode pour suivre la dynamique des cessions d'entreprises. Il constate une baisse tendancielle des cessions-transmission depuis 10 ans.

Une baisse inquiétante des cessions-transmissions

Une baisse tendancielle des cessions-transmissions depuis 10 ans

Une tendance à la baisse des cessions onéreuses, à la hausse des fusions

- 38 000 cessions-transmissions en 2022 (+17 % vs 2021 ; retour à un niveau de proche de 2019) :
 - Retour à la « normale » mais pas de rattrapage,
 - Toujours 13000 cessions-transmissions manquent à l'appel (à la fin) surtout des TPE non-employeuses.
- Des différences par type d'opération :
 - Les cessions onéreuses sont sur une tendance baissière, accentuée pendant la crise. Rebond en cours, ...
 - Les transmissions familiales semblent être très corrélées au cycle économique,
 - Les opérations de restructuration résistent très bien depuis plusieurs années.

	Cessions onéreuses	Transmissions familiales	Opérations de restructuration	TOTAL
2013	35 739	3 372	3 388	42 499
2014	33 924	3 621	3 399	40 944
2015	31 259	3 772	3 258	38 289
2016	33 469	4 515	3 541	41 525
2017	31 334	5 362	3 414	40 110
2018	31 280	4 047	3 384	38 711
2019	30 931	4 612	3 685	39 228
2020	25 081	3 336	3 914	32 331
2021	26 500	2 171	3 740	32 411
2022	30 760	3 445	3 845	38 050

Source : Groupe BPCE

L'évolution est variable suivant la taille des entreprises.

Évolution des cessions selon la taille des entreprises.

Les cessions de ME et ETI semblent reculer sur la période récente.

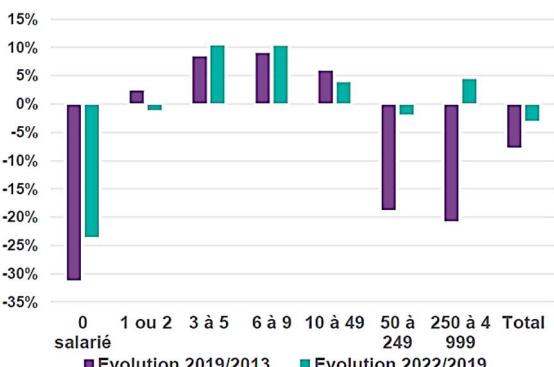
- ◎ Sur longue période (entre 2013 et 2019) :
 - Chute des cessions d'entreprises sans salarié,
 - Hausse chez les TPE employeuses et PE,
 - Forte baisse pour les ME et ETI.
- ◎ Impact de la crise Covid (entre 2019 et 2022) :
 - Chute des cessions d'entreprises sans salarié, ...
 - Bonne résilience pour les entreprises employeuses (surtout les grosses TPE et les PE).

En région Auvergne-Rhône-Alpes, la tendance est analogue.

Des tendances analogues en Rhône-Alpes.

Au-delà de l'effet « Covid », une perte d'attractivité des entités sans salarié et une forte sensibilité conjoncturelle des TPE et PME.

Evolution des cessions transmissions par taille d'entreprises

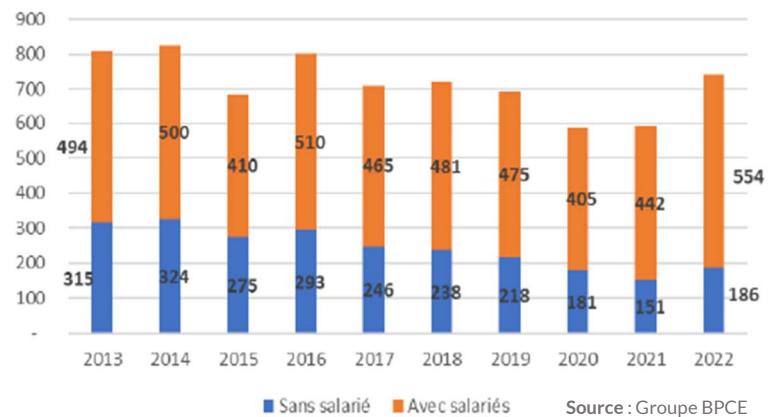


Source : Groupe BPCE

Rhône-Alpes : évolution des cessions transmissions



Auvergne : évolution des cessions transmissions

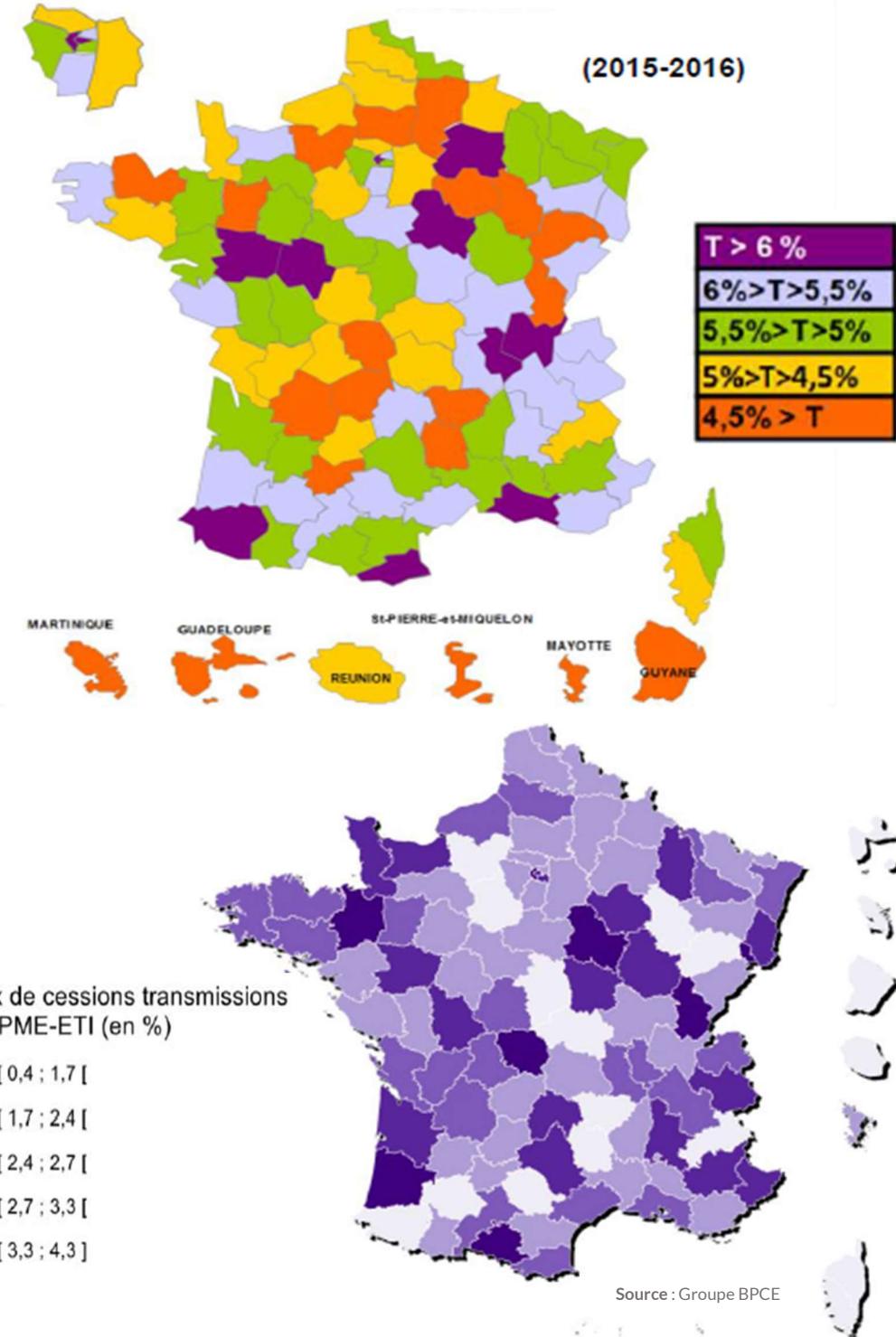


Source : Groupe BPCE

Il apparaît toutefois des différences en matière de taux de cession entre la partie Rhône-Alpes et Auvergne.

Un taux de cession plus élevé historiquement en Rhône-Alpes qu'en Auvergne, malgré la performance du Cantal.

Des fortes disparités territoriales des taux de cession de PME et ETI



À cet état des lieux global, le panorama peut être complété par les différences selon les tailles d'entreprises et les types d'activités, ainsi que les entreprises de proximité selon le périmètre ci-dessous.



Entreprises de proximité : le périmètre retenu

3,5 millions d'entreprises de proximité en France

• Artisanat et fabrication

- 222 516 entreprises : habillement, industrie de l'impression, meubles, bijou, matériel médical, maroquinerie, ...

• Artisanat et commerce de l'alimentation

- 200 489 entreprises : boulangerie, alim. Générale et sur les marchés, traiteurs, boucherie, légumes-fruitiers, ...

• Artisanat du BTP

- 697 377 entreprises : maçonnerie, électricité, peinture, menuiserie, plomberie, plâtrerie, revêtement, ...

• Hôtellerie-restauration

- 295 057 entreprises : restauration traditionnelle et rapide, bar, hôtels (restrictif)

• Artisanat de services et commerce (hors alimentaire)

- 596 117 entreprises : coiffeur, taxi, nettoyage-propreté, soin-beauté, jardin, photographie, couture, ...

• Professions libérales du médical

- 179 540 entreprises : médecins généralistes et spécialistes, dentistes, vétérinaires, ...

• Professions libérales et paramédical

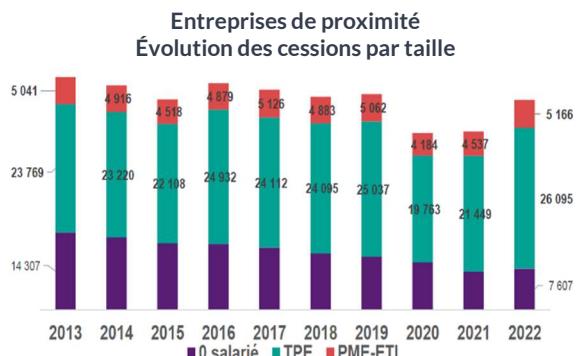
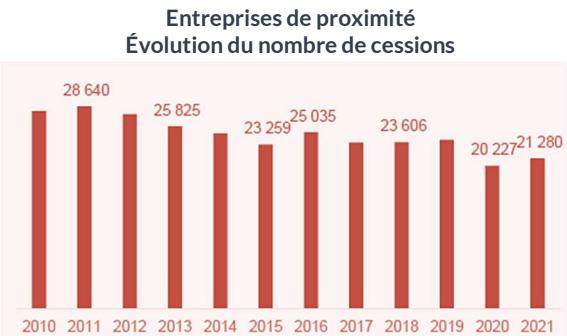
- 349 400 entreprises : kiné, pédicure-podologues, orthophonie, infirmiers, activités non réglementées (psy, ...)

• Professions libérales droit, finance, comptabilité, ...

- 242 804 entreprises : notaire, avocat, huissier, architecte, coursier assurance, expert-comptable, gestion de fonds.

• Professions libérales étude, conseil, assistance, ...

- 718 936 entreprises : bureau de conseil-étude (service et ingénierie), programmation info., design, publicité.



Au niveau des entreprises de proximité, il faut noter des différences selon les secteurs et la taille.

Les activités de l'alimentation plus attractives, contrairement au bâtiment.

Les entreprises employeuses tirent leur épingle du jeu.

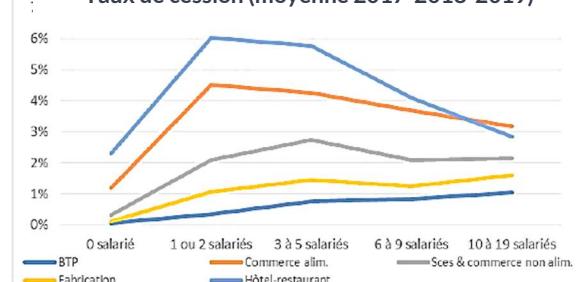
○ Ecarts sectoriels des taux de cession :

- **Élevé :**
 - Activités de l'alimentation,
 - Hébergement-restauration,
- **Intermédiaire :**
 - Services et commerces,
- **Faible :**
 - Industrie,
 - Bâtiment.

○ Facteur taille moins déterminant que pour l'ensemble du marché :

- Seule la distinction entre employeur et non employeur demeure,
- La relation entre taux de cession et taille est beaucoup moins claire, voire inexistante.

Artisans-commerçants Taux de cession (moyenne 2017-2018-2019)



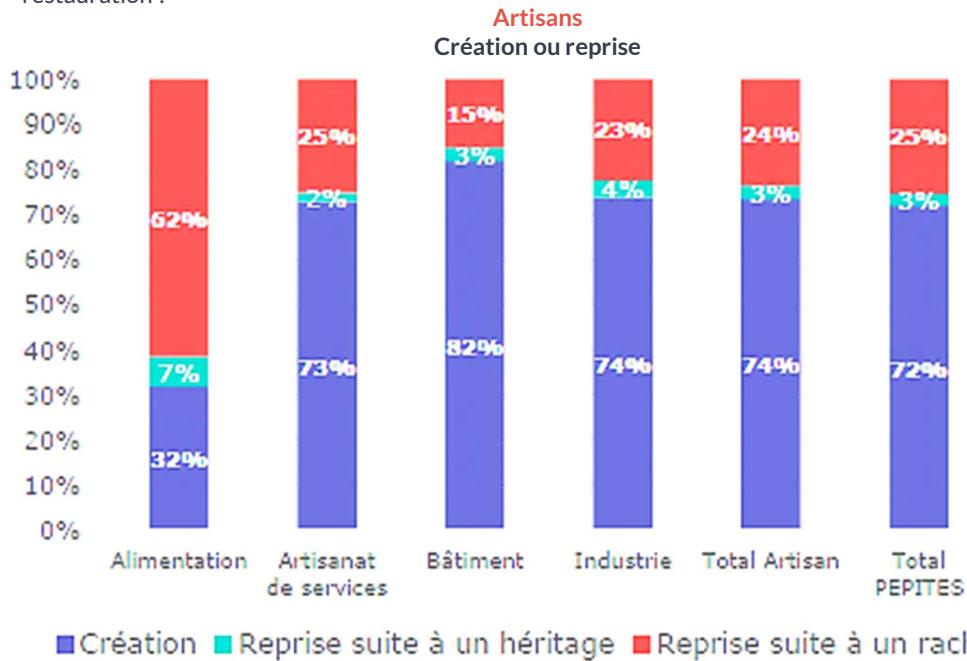
Sources : Groupe BPCE

Dans l'artisanat, les cessions sont variables selon les secteurs :

Cession dans l'artisanat : l'incertitude domine.

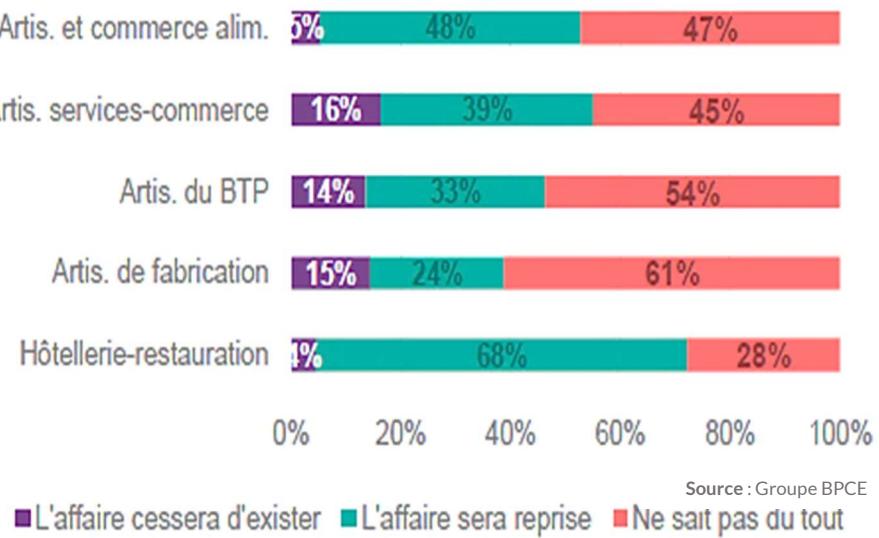
Un fort décalage entre la réalité du marché et les anticipations de cession.

- Confirmation du dynamisme des cessions dans l'alimentation et de leurs faiblesses dans le bâtiment.
- ... qui contraste avec les anticipations de cessions.
- Une très forte incertitude à 2 ans de la retraite, un risque de désillusion pour l'Hôtellerie-restauration ?



Pensez-vous qu'à votre départ en retraite ?

(Base : a pour projets dans les 2 ans de préparer sa retraite ou la cession-transmission



Source : Groupe BPCE

Une accentuation du vieillissement des dirigeants d'entreprises

À cet état des lieux, il faut aborder cette question en insistant sur les évolutions à venir, dont l'une d'entre elles est celle d'une augmentation de la cessation potentielle des entreprises liée à une accentuation du vieillissement des dirigeants d'entreprises compte-tenu de la démographie.

Une montée de la cession potentielle avec le vieillissement.

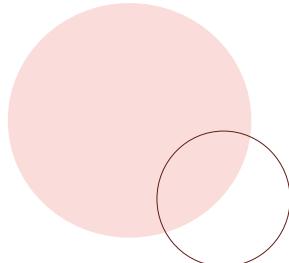
Une offre implicite qui représente une part croissante du parc.

○ Un vieillissement accentué :

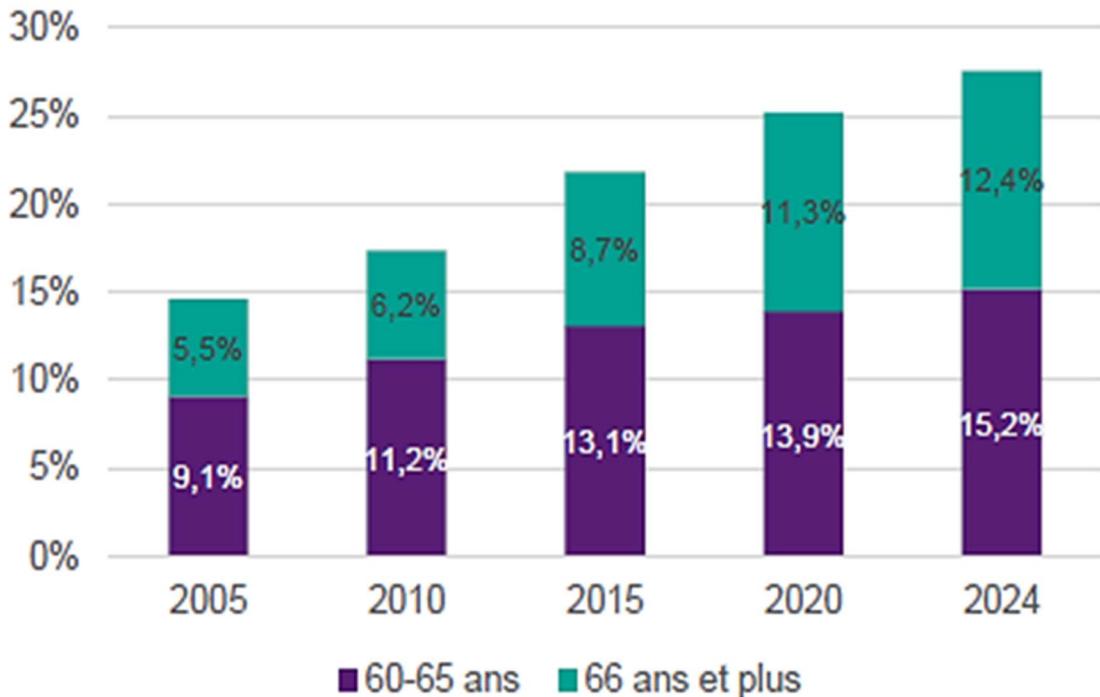
- En 15 ans, la part des dirigeants de PME de plus de 60 ans est passée de < de 15 % à > 25 %,
- La prt des 66 ans et plus a plus que doublé de 5,5 % à 11,3 %.

○ Conséquences sur les besoins de cession :

- Selon les enquêtes et les périodes, la proportion de dirigeants > 60 ans souhaitant céder à > 2 ans est 4 à 5 fois plus élevée que pour les autres tranches d'âge,
- L'offre implicite d'actifs économiques croit nettement avec le vieillement.



Vieillissement des dirigeants de PME-ETI



Source : Groupe BPCE

L'âge ne fait pas la cession

Cette montée de la cession potentielle avec le vieillissement doit être croisée avec les éléments suivants.

Pour les entreprises dont le dirigeant a dépassé 60 ans, un déficit de cessions important et croissant est notable.

Après 60 ans, un déficit de cessions important et croissant.

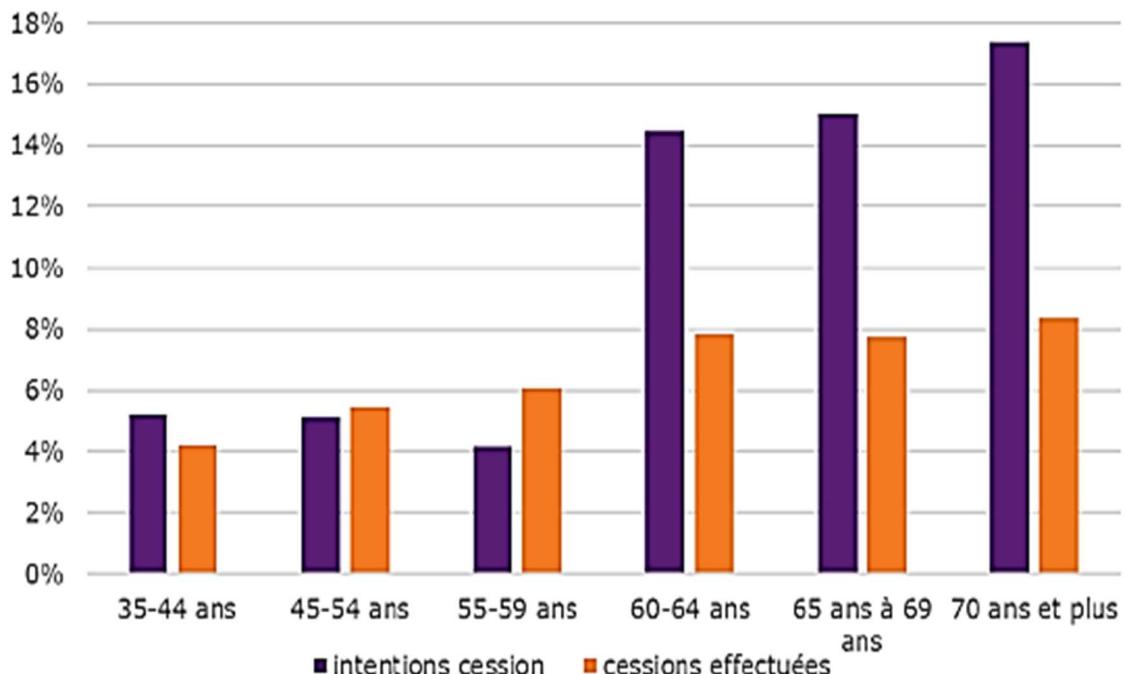
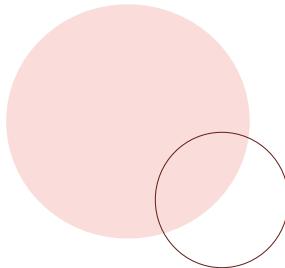
L'écart entre intentions et réalisations concerne essentiellement les > de 60 ans.

◎ Une faible part des cessions après 60 ans :

- 30 % pour les PME,
- < 20 % pour les TPE.

◎ Mais l'écart intentions/réalisations montre que :

- C'est surtout à cette période qu'il existe un déséquilibre entre offre et demande,
- La fin d'activité et le départ à la retraite sont les motivations de cession qui trouvent la réponse la moins adaptée.

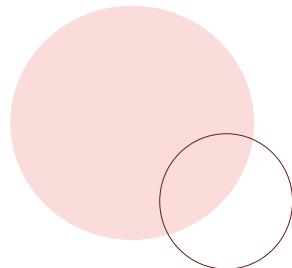


Source : Groupe BPCE

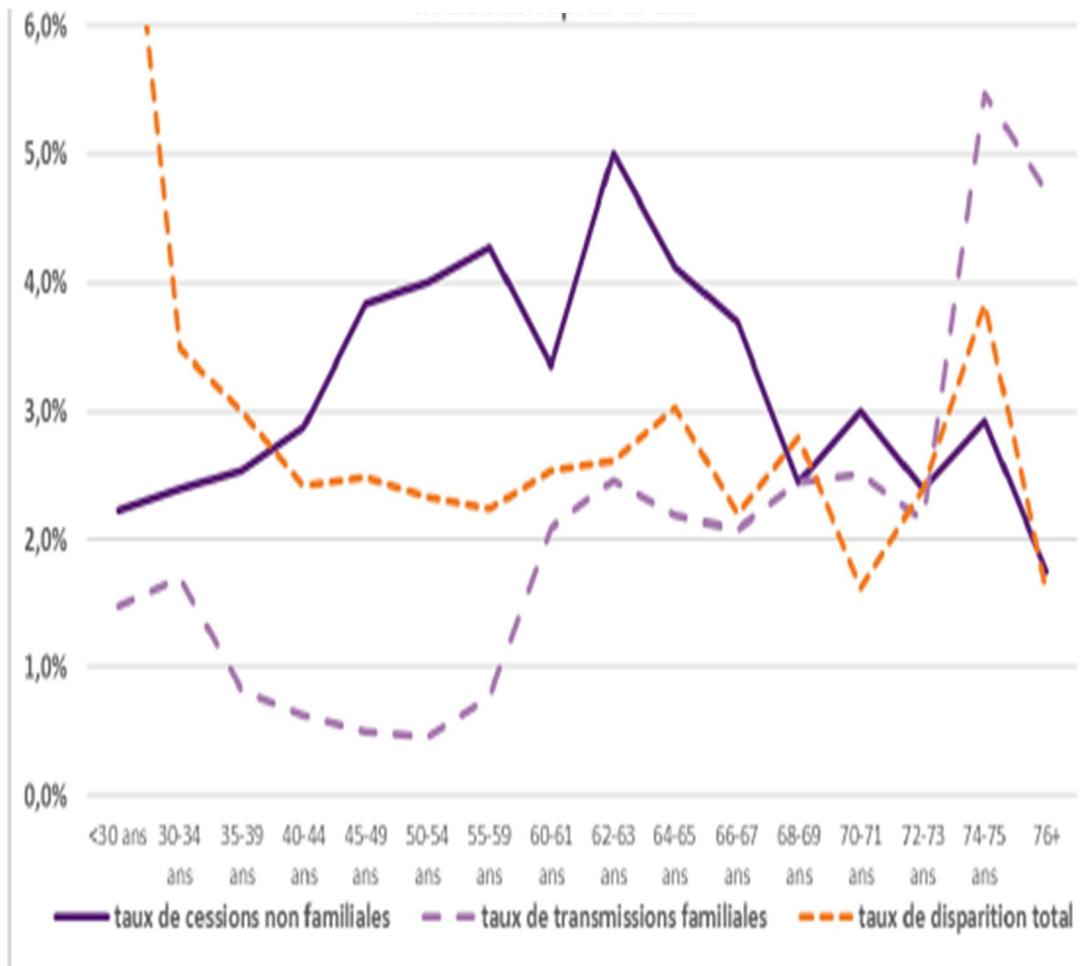
La probabilité de cession baisse après 65 ans.

Le vieillissement, conséquence de la non-cession.

- ◎ Les freins peuvent se renforcer à l'approche de la retraite.
- ◎ La cession est différée trop longtemps.
- ◎ Mais, statistiquement, la probabilité de céder baisse nettement après 65 ans (sauf transmission familiale).
- ◎ Les dirigeants restent souvent à la tête de leur entreprise mais la perspective de cession limite le développement.
- ◎ Puis le risque de cessation pure et simple ou de décrochage progressif augmente sensiblement.



Industrie hors IAA
Une probabilité de cession non familiale
qui baissenettement après 65 ans



Source : Groupe BPCE

En Auvergne-Rhône-Alpes, de nombreuses entreprises à céder potentiellement

Il faut considérer selon les informations des chambres consulaires, qu'en Auvergne-Rhône-Alpes environ 90 000 entreprises sont susceptibles d'être cédées sur 10 ans avec une moyenne de 6000 entreprises annuelles.

Cependant de nombreuses entreprises artisanales sont en attente de repreneurs, ce qui laisse penser que le nombre de cessions pourrait être encore plus élevé. Il apparaît un faible taux de transmission des petites entreprises, moins attractives notamment en raison de leur faible rentabilité et de leur éloignement des grands centres urbains.

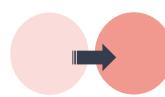
Il faut ajouter que comme évoqué précédemment l'INSEE ayant arrêté depuis 2007 de suivre les transmissions d'entreprises, le suivi statistique des transmissions de TPME est limité : il se concentre principalement sur les fonds de commerce, la cession de titres de société étant difficilement identifiable et mesurable. En conséquence, les données disponibles sont souvent partielles. Elles offrent des ordres de grandeur. Le chiffrement de la reprise, tous types de modes de transmission confondus, demeure complexe. Certaines études régionales ont cependant montré que le nombre de transmissions doublait quasiment si l'on considérait la vente de fonds et la cession de titres.

Nombre de ventes et cessions

de fonds de commerce

BILAN 2022

RÉGION	AUVERGNE-RHÔNE-ALPES
2018	4 362
2019	3 928
2020	3 553
2021	3 981
2022	4 522
Évolution 2022/2021	13,6 %



Quels sont les enjeux pour les acteurs économiques et les territoires de ce contexte de la transmission-reprises d'entreprises ?



Un enjeu de croissance et d'emploi pour la région Auvergne-Rhône-Alpes

La transmission d'entreprises favorise l'investissement, le développement des capacités productives, le maintien de l'emploi et la préservation des savoir-faire stratégiques, particulièrement dans un contexte de vieillissement des entreprises. S'intéresser à la reprise d'entreprises c'est viser la préservation des emplois, du tissu économique et des savoir-faire.

Le vieillissement des dirigeants d'entreprises a un impact négatif sur le métabolisme de celles-ci. Cela se traduit par une baisse de l'investissement et de la rentabilité des entreprises particulièrement après 55 ans. Le renouvellement du capital productif et la dynamique de l'économie régionale en sont affectés.

Les repreneurs d'entreprises sont plus enclins à investir et à développer l'activité contribuant à une meilleure rentabilité et à la création d'emplois, notamment dans les secteurs artisanaux et commerciaux.



À partir des sources consulaires au 31 décembre 2022 il est constaté qu'avec plus de 37 000 entreprises artisanales (hors micro-entreprises) qui ont un dirigeant de plus de 55 ans, cela représente 120 000 emplois. Il faut également souligner que plus de 23 000 entreprises artisanales ont à leur tête un dirigeant qui a entre 50 et 55 ans. Par ailleurs, 29,3 % des commerces de détail, 26,7 % des entreprises de Services aux particuliers et 28,6 % des cafés-hôtels-restaurants sont actuellement dirigés par un chef d'entreprise âgé de 55 ans ou plus.

02 Les enjeux pour le tissu économique et les territoires

Les enjeux de la transmission-reprise d'entreprises sont multiples, ils intègrent bien évidemment l'enjeu économique et social mais au-delà ; celui de l'aménagement et d'équilibre entre les territoires et plus largement un enjeu culturel et sociétal.

► Une cession différée : un risque pour l'entreprise et le territoire

Une cession différée peut entraîner un certain nombre de risques : aversion au risque et horizon temporel restreint, diminution de l'investissement et consolidation financière (désendettement), diminution de la capacité à se saisir de nouveaux marchés et à se moderniser. La conséquence c'est le risque d'un cercle vicieux pour l'entreprise et le territoire. On peut notamment évoquer une érosion de la croissance potentielle de l'entreprise, une diminution de la valeur de l'entreprise de facto qui peut se traduire par une diminution de l'appétence des repreneurs pour cette entreprise et une augmentation du risque de disparition. Ce risque de disparition n'a pas le même impact selon les territoires

Des secteurs plus fragilisés que d'autres

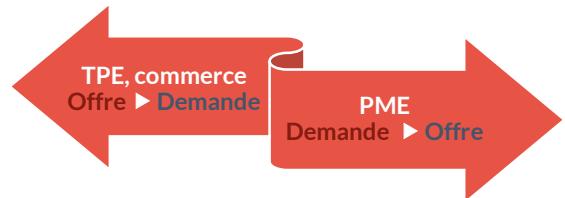
Plusieurs secteurs en Auvergne-Rhône-Alpes, tels que la fabrication, l'alimentaire, l'habillement et la construction, sont plus vulnérables en raison du vieillissement des dirigeants et de la baisse des transmissions d'entreprises.

Il faut ajouter à cela l'impact des crises récentes : les crises sanitaires, énergétiques et géopolitiques ont réduit la rentabilité de ces activités, détournant les repreneurs potentiels de ces activités et rendant les banques plus réticentes à financer la reprise d'entreprises dans ces secteurs.

Sur la base :
4 151 affaires inscrites en 2022 dont les effectifs étaient enregistrés
4 226 repreneurs ayant créé un compte sur le site Transenetreprise en 2022

Une inadéquation entre l'offre et la demande

La demande de reprise est très différente selon le type d'entreprises et l'inadéquation entre l'offre et la demande est un enjeu à intégrer.



Effectif total (NS + S)	Nbre d'affaires	Affaires en %
1	1 119	27,0 %
2	975	23,5 %
3 à 4	971	23,4 %
5 à 9	786	18,9 %
10 à 20	250	6,0 %
21 à 50	40	1,0 %
>50	10	0,2 %

Effectif maxi envisagé (NS + S)	Nbre de repreneurs	Repreneurs en %
1	222	5,3 %
2	396	9,4 %
3 à 4	667	15,8 %
5 à 9	621	14,7 %
10 à 20	737	17,4 %
21 à 50	597	14,1 %
>50	986	23,3 %

1 repreneur pour 5 affaires à reprendre 1 repreneur pour 2,5 affaires à reprendre 1 repreneur pour 1,5 affaires à reprendre 1 repreneur pour 1,3 affaires à reprendre	En moyenne, 1 repreneur pour 2 affaires à reprendre
3 repreneurs par affaire à reprendre 15 repreneurs par affaire à reprendre 99 repreneurs par affaire à reprendre	En moyenne 7,7 repreneurs pour 1 affaire à reprendre

Source : Les réseaux consulaires

Un enjeu d'aménagement et d'équilibre entre les territoires

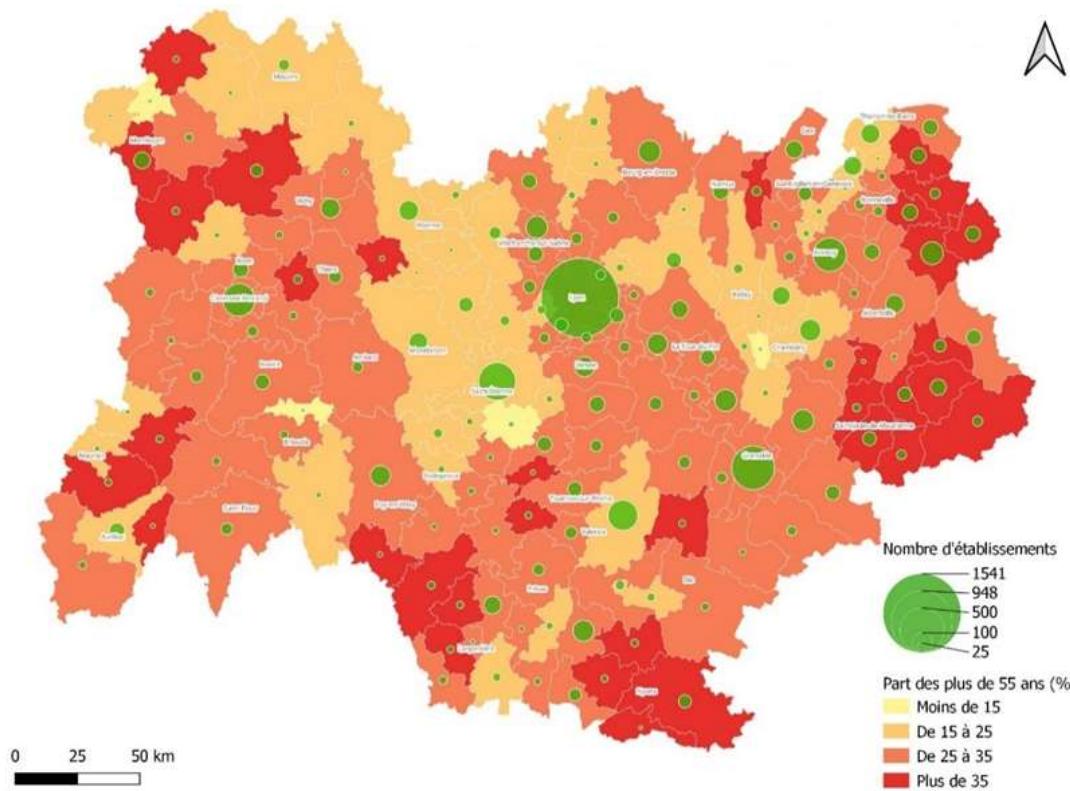
Répondre aux besoins des populations, offrir des potentialités de développement par la présence d'une économie locale suffisamment dynamique et diversifiée, ce sont des enjeux auxquels les territoires d'Auvergne-Rhône-Alpes ne sont pas confrontés dans les mêmes proportions.

Aussi, la dynamique des entreprises joue un rôle important pour l'aménagement territorial : les petites entreprises artisanales, commerciales et de services jouent un rôle clé dans la vie des bourgs et centres-villes. Leur fermeture contribue à la désertification progressive de ces zones et au manque d'attractivité pour de nouvelles populations.

Il faut évoquer l'existence d'inégalités territoriales : le dynamisme de la transmission d'entreprises est plus marqué dans les territoires attractifs avec des dirigeants plus jeunes, tandis que les zones périphériques et rurales, où les dirigeants sont plus âgés, enregistrent un moindre taux de transmission. La problématique de transmission est particulièrement aiguë en zones rurales. En effet, les zones rurales, notamment en Auvergne, sont particulièrement touchées par le vieillissement des dirigeants et risquent de voir disparaître des activités économiques, et donc des emplois, faute de repreneurs.

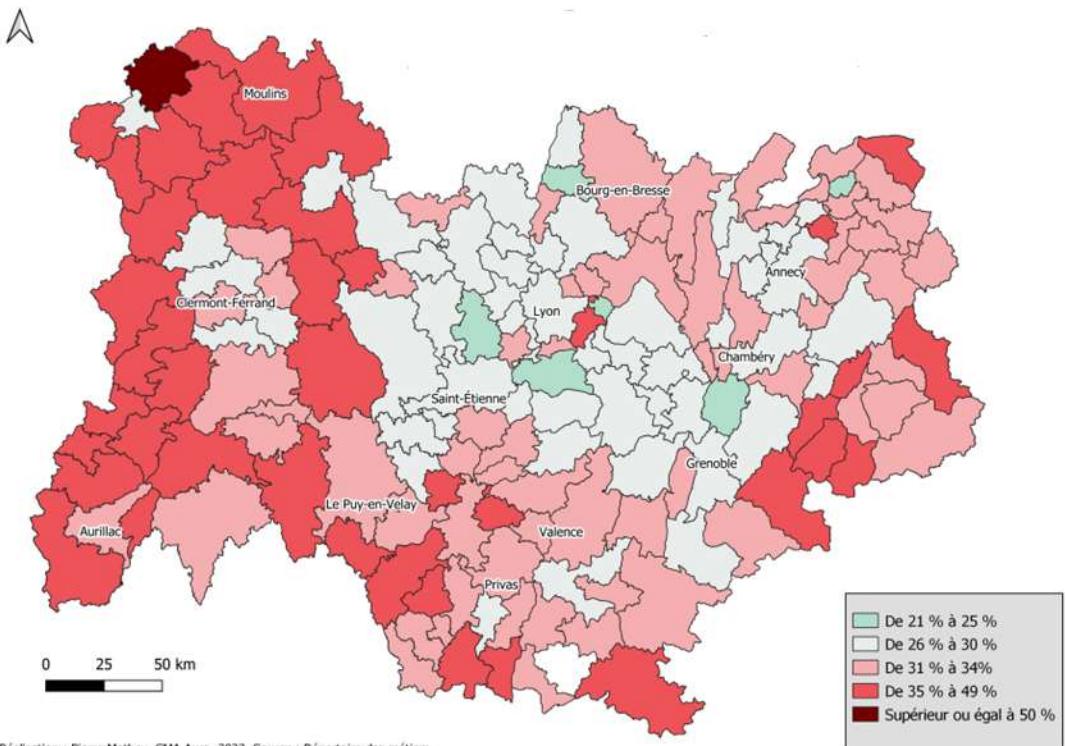
Il faut agir contre un risque d'aggravation des écarts : la tendance actuelle menace d'accentuer la fracture entre les territoires dynamiques bénéficiant d'investissements renouvelés, et les territoires vieillissants, où les entreprises peinent à attirer les repreneurs.

Population des entreprises du commerce de détails dont le dirigeant a 55 ans ou plus



Source : Les réseaux consulaires

Population des entreprises artisanales hors micro-entreprises de détails dont le dirigeant a 55 ans ou plus



Un enjeu culturel et sociétal autour de l'entrepreneuriat

La transmission reprise d'entreprises c'est également un enjeu de valorisation de l'esprit d'entreprendre : la reprise d'entreprise, notamment de TPME, est une opportunité accessible à divers profils (jeunes, femmes, salariés, etc.), promouvant l'audace et le changement de vie, à condition d'être anticipée et accompagnée.

Cela s'accompagne de **deux facteurs importants** :

- L'existence d'un potentiel des jeunes entrepreneurs : les moins de 35 ans représentent 31% des créateurs d'entreprises artisanales en Auvergne-Rhône-Alpes, avec une forte envie d'entreprendre. Ils sont un moteur d'innovation et de création d'emplois.

→ Le rôle croissant des micro-entrepreneurs : les micro-entrepreneurs, majoritairement sans salariés et au revenu modeste, deviennent une composante majeure des TPE. Leur structuration et développement, notamment par la reprise d'entreprise, sont cruciaux pour l'économie locale et nécessitent un soutien spécifique.

La cession d'entreprises : un processus complexe

Le processus de transmission-reprise va concerner différents acteurs, le cédant et sa relation avec le repreneur, mais au-delà de ce duo, l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, au premier rang desquels les salariés, mais également les clients et les fournisseurs de l'entreprise.

La cession-transmission engage un processus qui s'inscrit dans la durée et complexe. De la nature de l'interaction entre l'ensemble des parties va dépendre la fluidité qui permettra à l'entreprise de passer cette étape. La durée de la cession d'une entreprise prend du temps (le plus souvent entre 6 et 24 mois). Elle est perçue comme un processus long et éprouvant, notamment pour le cédant qui s'apprête à arrêter sa vie professionnelle.

Un obstacle important à la cession est souvent la crainte des dirigeants de se confronter à la complexité des régimes fiscaux et juridiques. L'anticipation souvent considérée comme essentielle dans la réussite de la cession est souvent négligée, les moyens consacrés à la sensibilisation des dirigeants sont souvent limités.



► Une étape critique dans la vie de l'entreprise et du dirigeant

Cette étape comporte des enjeux psychologiques et affectifs importants : pour les artisans et dirigeants de TPME, la cession comporte des dimensions émotionnelles et personnelles qui rendent la préparation encore plus délicate et longue.

La transmission-reprise englobe deux types de transfert, un transfert de propriété, du capital et de l'ensemble des actifs mais également un transfert managérial et de leadership comme le relève dans ses travaux, Bérangère DESCHAMPS Professeure des Universités en entrepreneuriat à l'Université de Grenoble.

La confidentialité du processus est souvent considérée comme cruciale pour les cédants, qui craignent des répercussions négatives si l'information est mal gérée, notamment avec les banques, concurrents ou fournisseurs (faire de la transmission un acte de gestion de l'entreprise).

► Des enjeux, des approches distincts selon la taille des entreprises

Le processus de transmission-reprise ainsi que la nature des enjeux pour le territoire et l'économie régionale se différencient selon la taille de l'entreprise. D'une part, des entreprises d'une certaine taille, selon la plateforme Transentrepreneur mise en place par les chambres consulaires pour lesquelles, il y a 7,7 repreneurs en moyenne par affaire à reprendre pour les entreprises employant plus de dix salariés.

Pour ces entreprises, il existe un « marché » relativement structuré où la question qui se pose hormis quelques secteurs sinistrés est davantage celle des conditions de la reprise, du maintien de l'emploi ou de son développement dans le cadre d'un rachat notamment par un groupe, un fonds d'investissement, un concurrent, un fournisseur ou un client, que celle de la reprise en tant que telle. Les projets du repreneur vis à vis du positionnement de l'entreprise dans la chaîne de valeur, la volonté de modernisation ou à l'inverse, de neutralisation d'un concurrent ou de se doter d'une porte d'entrée sur le marché européen. Les motifs de reprise pour ce type d'entreprises peuvent être donc distincts. L'enjeu pour l'économie régionale, l'emploi et le développement territorial est donc différent selon la dynamique envisagée. Pour certaines entreprises, l'État peut intervenir sur des secteurs stratégiques (défense, nucléaire...) pour bloquer certaines ventes mais cette intervention est limitée. Plus globalement un suivi des transmissions-reprises des entreprises intervenant dans la chaîne de valeur de certains secteurs clés pour la région comme les quatre filières d'excellence retenus dans le SRDEII : santé, matériaux durables, microélectronique-intelligence artificielle et hydrogène, pourrait outiller les échanges entre acteurs au plan territorial.

D'autre part, la question de l'attractivité est très différente pour les entreprises de moins de dix salariés dont la plateforme transentreprises recense en moyenne 1 repreneur pour 2 activités à reprendre.

Sur ce segment, la complexité que peut représenter une reprise et les contraintes qui l'accompagnent contrastent fortement avec la simplicité de la création d'une micro-entreprise dans une même activité. Réfléchir aux conditions et passerelles permettant par l'expérimentation dans certaines activités, le parcours de la microentreprise vers la reprise d'entreprises pourrait atténuer ces contrastes.

► La difficile estimation de la valeur de l'entreprise

Il existe une difficulté à estimer la valeur de l'entreprise notamment pour des raisons affectives, les cédants la surestiment souvent. Les prix de mise en vente sont en conséquence souvent trop élevés au regard du marché réel de la transmission d'entreprise, compliquant les négociations entre les cédants et des repreneurs de plus en plus informés sur la valeur réelle des entreprises.

Un prix de cession trop élevé peut, en outre, grever la rentabilité de l'affaire reprise et compromettre la pérennité de l'entreprise.



► Cédants-repreneurs : une rencontre pas si simple

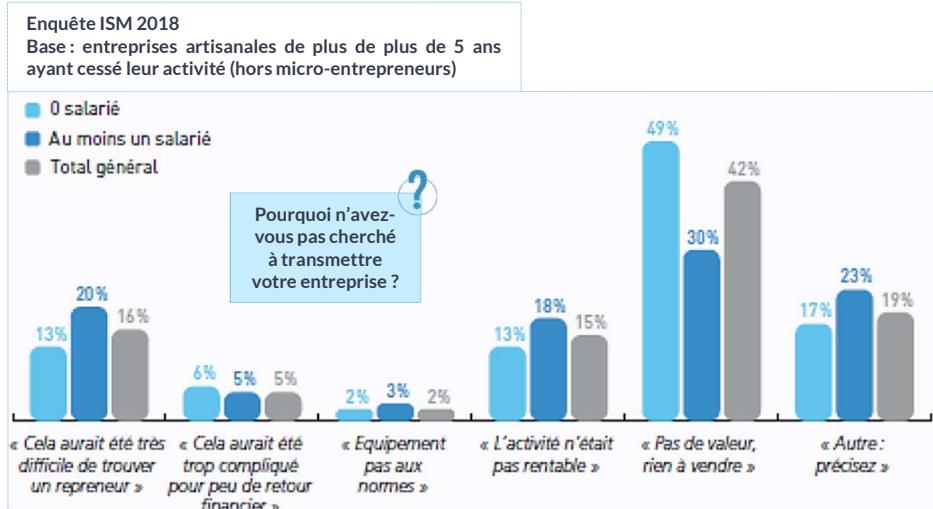
La fluidité de l'offre et la demande est plus réduite que pour d'autres transactions (immobilier, automobile, etc) en raison de la diversité des profils et notamment de l'importance du lien entre l'entreprise et la personnalité de son dirigeant.

Les cédants et les repreneurs, peuvent avoir des profils très différents en termes d'âge, de formation, d'expérience professionnelle et de moyens financiers.

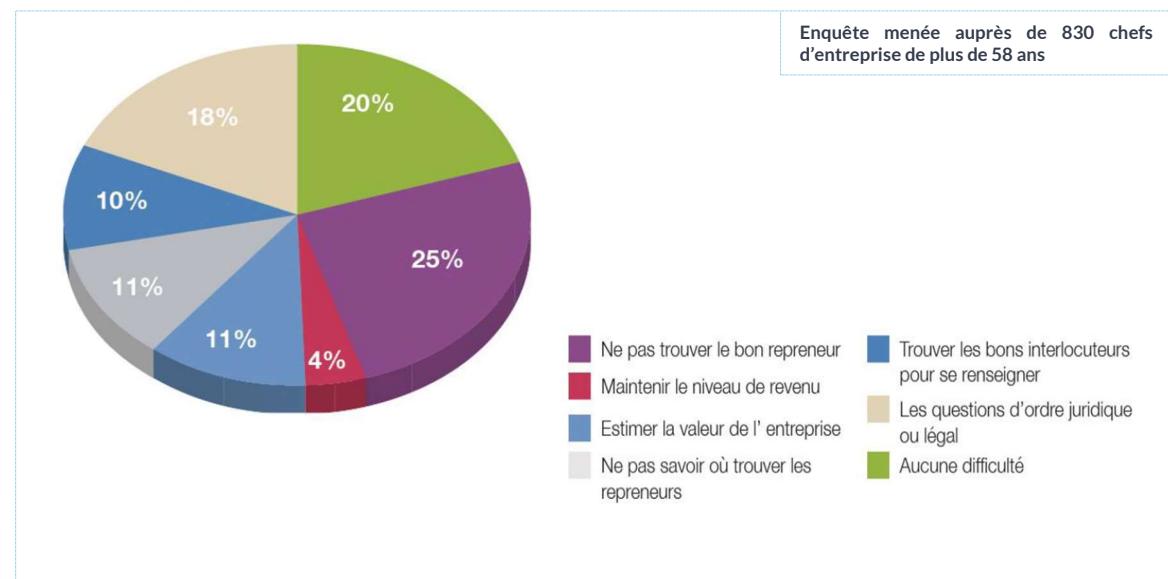
Enfin, Il faut souligner le rôle de l'intermédiation car la rencontre s'opère souvent par le biais de différents réseaux : réseaux consulaires, réseau entreprendre, CRA, experts-comptables, etc.

► Les types de freins à la transmission

Dans les deux tiers des cas, les cédants potentiels justifient l'absence de projet de transmission par la faible valeur de l'entreprise ou la non-rentabilité de l'activité, en particulier lorsque l'entreprise n'employait pas de salarié. 30 % ont reculé devant les difficultés à trouver un repreneur ou la faiblesse du retour financier.



Les principaux freins/difficultés évoqués par les dirigeants ayant le projet de céder leur affaire à un tiers.



Source : Les réseaux consulaires

Parmi les **freins identifiés** :

- Tout d'abord le manque de préparation et d'anticipation qui conduit le cédant à rechercher un repreneur « dans l'urgence ».
- En fin d'activité, la cession est problématique car le dirigeant doit le plus souvent sortir de son champ d'expertise pour gérer une opération déterminante pour la fin de sa trajectoire professionnelle.
- La question de la confidentialité joue un rôle très important dans cette phase.
- Le manque de temps (gérer la cession en parallèle de l'activité de l'entreprise), la capacité à identifier les bons conseils et évaluer le prix de leurs prestations ainsi que les aspects réglementaires.
- La dimension psychologique joue un rôle important. La capacité à « changer de vie », à renoncer au lien avec son entreprise et au statut social, ainsi que l'évaluation des enjeux patrimoniaux avec la famille peuvent être sinon des freins mais des facteurs d'insuccès sans anticipation.
- Enfin, le cédant peut-être autant à la recherche d'un repreneur idéal qui correspond à un schéma préétabli qu'un acheteur solvable, cette double quête est parfois sans fin.

► Les repreneurs, un vivier plutôt orienté sur les mêmes cibles

Une majorité des repreneurs potentiels sont des cadres urbains de 40 à 45 ans, mais beaucoup se montrent réticents à reprendre des entreprises artisanales ou de petits commerces.

Le manque de candidats jeunes et d'accompagnement dans la reprise sont des freins importants et il est crucial de les lever pour favoriser la transmission des petites entreprises.

La diversification des repreneurs potentiels est un vrai défi.

Quelle place des salariés dans la transmission-reprise ?

Le premier point souligné par les cabinets-conseils accompagnant les représentants des CSE, SYNDEX et SECAFI, est que la reprise d'une entreprise par les salariés se heurte à une limite: la capacité entrepreneuriale et les compétences de ces derniers.

Or, il existe, le plus souvent une asymétrie naturelle entre les salariés et les repreneurs externes qui s'explique par plusieurs facteurs selon eux. Les salariés ne disposent pas suffisamment des compétences clés (gestion-finance, droit, pilotage de projet), ni du réseau d'acteurs nécessaires pour s'inscrire dans un projet de reprises (banques, auditeurs, avocats d'affaires.) ni d'un temps suffisant pour se structurer car trop souvent informé trop tardivement du processus de cession.

Cela se traduit par une difficulté de se positionner sur le champ de la reprise.

Le fait que le droit triennal d'information sur la reprise est une obligation peu mise en œuvre et qu'aucun parcours de montée en compétence des salariés n'y est articulé, ainsi que l'absence de formation des IRP à détecter et accompagner d'éventuels projets de reprises en sont les raisons majeures. Par ailleurs, une logique principale est observée qui consiste à négocier les conséquences de la cession, davantage qu'à proposer des alternatives. Toutefois, lorsque les salariés sont associés dès la phase amont de la transmission, leur implication peut-être facilitatrice du processus.

Le cadre légal fixe un certain nombre d'obligations en cas de cession ou de transmission aux entreprises vis-à-vis des salariés.

Le premier concerne un principe posé par la loi Hamon (2014) et assoupli par la loi Macron (2015), **les sociétés de moins de 250 salariés doivent informer tous les 3 ans leurs salariés sur :**

- ▶ Les conditions juridiques, avantages et difficultés de la reprise d'entreprise par les salariés,
- ▶ Les dispositifs d'aide (financement, accompagnement, formation),
- ▶ La structure du capital et les critères de valorisation de leur société.



Le constat montre que cette obligation est ignorée dans la plupart des entreprises et que cette règle est largement méconnue des dirigeants, des salariés et des représentants du personnel.

L'information est un levier d'appropriation et d'anticipation pour les salariés, en son absence, la reprise par les salariés s'avère plus délicate et relève d'une stratégie de cession plus unilatérale.

Le cadre légal fixe également l'obligation d'informer et de consulter les salariés au cours du processus.

En effet, la loi stipule que le Comité Social et Economique (CSE) doit être informé et consulté sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise et notamment sur les modifications de l'organisation économique ou juridique de l'entreprise (Code du Travail, art. L. 2312-8). Le CSE a de 1 à 3 mois selon les cas pour remettre son avis sur le projet de cession ; il peut être assisté d'un expert.

La loi Hamon a, par ailleurs, rendu obligatoire dans l'ensemble des entreprises l'information préalable des salariés sur tout projet de cession de l'entreprise ou du fonds de commerce. Le code du commerce prévoit une obligation d'information des salariés, deux mois avant la réalisation de la cession de l'entreprise, afin que ces derniers puissent présenter à leur employeur un projet de reprise.

Cette information doit être faite impérativement dans les entreprises qui n'ont pas de CSE et dans les entreprises de moins de 250 salariés et dont le chiffre d'affaires n'excède pas soit 50 millions d'euros de chiffre d'affaires, ou dont le total du bilan n'excède pas 43 millions d'euros.



Dans les constats des représentants des salariés, la consultation est souvent déclenchée trop tard, alors que le projet de vente ou de restructuration est déjà acté. De plus, l'information transmise est souvent trop lacunaire : peu ou pas d'analyse des motivations stratégiques, des alternatives envisagées, ou des impacts sur les ressources humaines concrètes.

En conséquence, les projets de cession ou fusion, pourtant parmi les plus structurants, sont les moins discutés socialement.

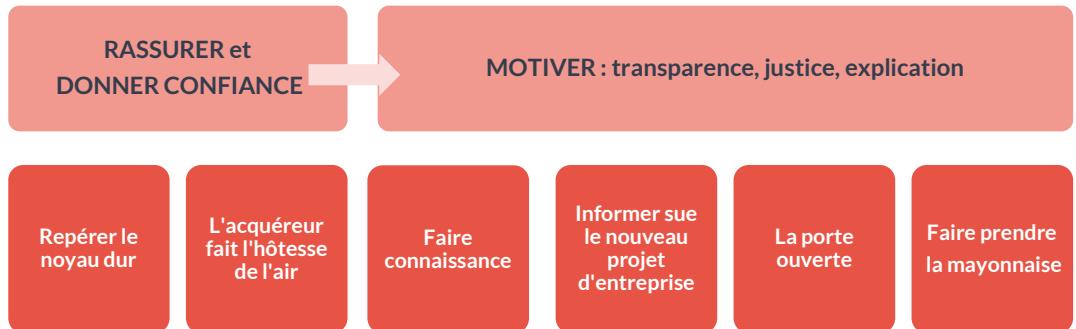
Dans tous les cas, le processus de transmission-reprise, est également une relation entre le cédant et les collaborateurs. Celle-ci nous indique Bérangère DESCHAMPS, Professeure des Universités en entrepreneuriat à l'Université de Grenoble, requiert une posture de la part du cédant qui peut se caractériser par le **schéma suivant** :

Relations cédant / collaborateurs



Elle nécessite par ailleurs une démarche propre au repreneur, qui nous ont tous confirmé l'importance de cette dimension dans le processus de reprise, le cédant ayant la plupart du temps transmis une information minimale ou celle correspondant à sa vision de l'entreprise. Le repreneur doit se construire la sienne, pour cela la relation avec les salariés est une condition de réussite majeure de la reprise.

Relations repreneur / collaborateurs



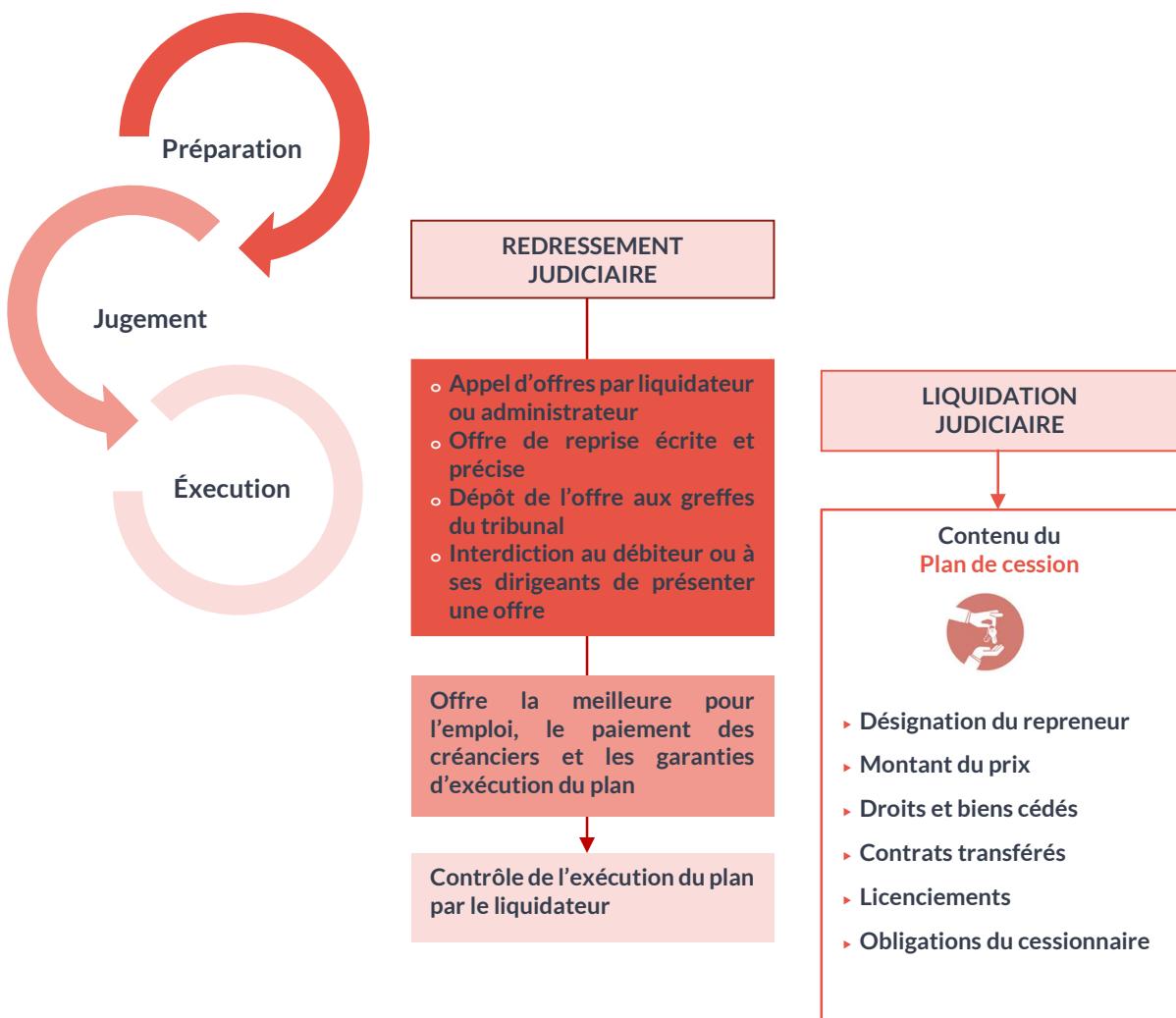
Les délais réels d'expertise (5 à 7 semaines effectives) ne permettent pas :

- ▶ d'associer les parties prenantes à un diagnostic partagé,
- ▶ de mener des observations ou entretiens en profondeur,
- ▶ d'élaborer des contre-propositions ou plans d'accompagnement crédibles.

► Le cas des entreprises en difficulté

Certaines entreprises en difficulté font l'objet d'une procédure de redressement judiciaire auprès du tribunal de commerce. Au terme de la procédure, le tribunal peut décider soit la liquidation de l'entreprise, soit sa continuité ou sa cession. Dans ce dernier cas, l'administrateur lance un appel d'offres pour une offre de reprise, sachant que le débiteur et ses dirigeants ne peuvent proposer d'offre.

Les offres sont analysées en fonction des impacts sur l'emploi, du paiement des créanciers et des garanties de l'exécution du plan de cession.



Source : École Nationale des Magistrats, Présentation Thierry GARDON , Président du Tribunal de Commerce de Lyon

Les représentants des salariés peuvent présenter à l'ensemble des salariés les offres des repreneurs.

Il existe une place singulière pour les représentants des salariés des entreprises en redressement judiciaire avec un plan de cession. Dans ce cadre, ils sont informés de l'ensemble des offres déposées et peuvent rencontrer les repreneurs. Et les représentants des salariés sont entendus par le tribunal de commerce et peuvent se positionner en faveur d'un projet de reprise et sur ce temps là, des salariés peuvent se positionner comme repreneurs.

EXEMPLE DE PRÉSENTATION DES OFFRES



Présentation des repreneurs

B	<ul style="list-style-type: none"> Groupe familial (Bourrier-Group) Imprégné d'une forte culture entrepreneuriale à la recherche de nouveaux projets de développement pour se pérenniser dans les activités qui ont un sens pour l'environnement et la société dans son ensemble Le secteur du vélo répond à cette philosophie 	<ul style="list-style-type: none"> Fondateur d'un réseau de 15 magasins de Vélo à Assistance Électrique depuis 2007 1 600 collaborateurs, 72 points de ventes dans le bretagne (Bretagne) Oriente réseau commercial distributeur et consommateur Capacité d'investissement propre de 247,5 M€
R	<ul style="list-style-type: none"> RJL Research société de conseil en innovation et actionnaire de WHATT'FORNOW Jeune startup créée en 2016 En cours d'acquisition de TIME Sport (financement en cours) 	<ul style="list-style-type: none"> RJL Research réalise un chiffre d'affaires de 0,017 M€ et dispose d'une trésorerie de 0,01 M€
P+C	<ul style="list-style-type: none"> PELICANVENTURE, société de tête d'un groupe industriel. Groupe familial Favoriser le développement des PME et des savoirs faire français CHAMATEX, acteur de référence du secteur du textile Sport 	<ul style="list-style-type: none"> 1 800 collaborateurs, Secteurs : robots sous marins, imprimante 3D, système de sécurité pour lieux stratégiques, moteurs électriques Capacité d'investissement propre de 69,8 M€ Chamtex dispose d'une trésorerie de 0,06 M€

Offre R non recevable en l'état

PIZ	<ul style="list-style-type: none"> Focalisation sur les marchés Européens Positionnement clair dans la chaîne de valeur. Simplification et réduction des gammes de produits Arrêt des développements de projets secondaires 	CA 1: 54M€ CA 2: 62,9M€ CA 3: 72,5M€
CA	<ul style="list-style-type: none"> Synergies avec CATECH et EKAIM Technologie 	CA 1: 32,5M€ CA 2: 35,2M€ CA 3: 45,6M€

	Apport en capital et compte courant : Financement en propre	Apport en capital annoncé (en cours de recherche, non garanti)	Emprunt bancaire	Total
B	1 ^{ère} année : 16,1 M€ Cumul sur 3 ans : 20,8 M€			1 ^{ère} année : 16,1 M€ Cumul sur 3 ans : 20,8 M€
R		1 ^{ère} année : 5 M€ Sur 3 ans : 5 M€	1 ^{ère} année : 3 M€ (+0,5 M€ de subvention) Sur 3 ans : 3 M€	1 ^{ère} année : 8 M€ Sur 3 ans : 8 M€
P+C	1 ^{ère} année : 3,5 M€ +125 M€ Cumul sur 3 ans : 3,5 M€ +125 M€		Sur 3 ans : 1,9 M€ complément de la 1 ^{ère} présentation	1 ^{ère} année : 3,5 M€ +125 M€ Cumul sur 3 ans : 5,4 M€ +125 M€

Points forts

Points faibles

PIZ	<ul style="list-style-type: none"> Prorité de réembauche pendant 24 mois Reprise du 1^{ère} mois Offre locale 	<ul style="list-style-type: none"> Offre compliquée par le nombre d'interventions et/ou partenaires Financement non garanti et par des investisseurs multiples, dirigeants non majoritaires. Rapatri de 10 jours de congés ou RTT
CA	Culture technique et industrielle	Offre non aboutie

Source : SYNDEX

Nombre de salariés repris	Secteurs conservés	Sites et filiales conservés
PIZ 111 (+ 3 stagiaires)	<ul style="list-style-type: none"> Kaw Alu et Carbon Route Kaw Alu YTT et tout chemin Moteur Châssis/Caisse Tissu : imprégnation et redimensionnement 	<ul style="list-style-type: none"> Siège social Annonay Saint Priest recréé sur un précédent édifice Chassagny Filières Lyon, UK, Spain, Italy, Germany, Austria Direction avec Accès Distribution
CA 97 (+3 stagiaires)	<ul style="list-style-type: none"> Kaw Alu et Carbon Moteur Châssis/Groupe Tissu : Italien 	<ul style="list-style-type: none"> Siège social (ADC pour 60%) Saint Priest Chassagny (à négo aboutir) Philippines (provisoire)

Des leviers, des pistes à développer

Au fil des auditions, plusieurs axes ont été identifiés comme des éléments pour répondre aux enjeux de la transmission-reprise, ils seront à analyser tant dans la dimension qualitative que quantitative au regard des dispositifs existants à l'échelle régionale.

► Le recensement des entreprises à céder

S'il existe une question de confidentialité importante, pour les repreneurs potentiels, chercher une entreprise est un travail à temps plein. Toutes les initiatives qui facilitent l'identification des cibles sont des leviers importants pour faire face aux défis du nombre d'entreprises concernées par une éventuelle cession.

► La sensibilisation des futurs cédants

Pour tous les acteurs de la transmission-reprise, les entreprises bien préparées à la transmission sont souvent plus compétitives car elles se rendent attractives pour des repreneurs potentiels. Le cédant sensibilisé à la transmission, qui anticipe la cession identifie de potentiels repreneurs dans son environnement : salariés, famille, concurrents, etc. Face aux défis quantitatifs et aux enjeux pour les territoires, ce levier est déterminant.

► Élargir le vivier des repreneurs potentiels, anticiper pour développer certaines formes de reprises

Compte-tenu du nombre d'entreprises potentiellement à céder et des enjeux pour les territoires, l'identification de repreneurs potentiels est un levier important. Cela signifie à la fois d'élargir le vivier des repreneurs potentiels en développant les conditions favorables à cela notamment en développant ce type de reprise dont la volumétrie reste trop faible sur le territoire.

La reprise par les salariés

La reprise d'entreprises par les salariés reste une réalité numérique très limitée. Parmi celles-ci les reprises d'entreprises par les salariés sous forme de SCOP ou SCIC représentent moins de 3 % des transmissions chaque année (En 2022, moins de 300 opérations recensées, pour plus de 60 000 transmissions d'entreprises en France).

Pourtant, le tissu de TPE/PME vieillissantes, parfois sans repreneur, laisse entrevoir un gisement important, et il existe un potentiel réel du côté des salariés. Ils sont souvent les mieux placés pour assurer la continuité :

- ➡ Connaissance du métier, des clients, des fournisseurs, attachement au territoire et à l'outil de production/de travail,
- ➡ Facteur de cohésion collective et envie de préserver l'emploi.



Le constat pointe d'une part, une absence d'anticipation collective pour développer la reprise par les salariés et d'autre part, l'accompagnement nécessaire pour passer d'une posture et d'un statut de salarié à celui de chef d'entreprise.

À cela, il faut ajouter la question du financement de la reprise par les salariés. De ce point de vue, l'actionnariat salarié, particulièrement développé dans d'autres pays comme la Grande-Bretagne, les Pays-Bas ou les États-Unis est un outil susceptible de favoriser la reprise d'entreprise par les salariés.



La fédération européenne de l'actionnariat salarié indiquait fin 2024 que « sur 100 transmissions d'entreprises en Grande Bretagne, 8 allaient aux salariés et que le niveau 2 sur 10 est donc très proche. Chaque jour, près de deux PME sont transmises aux salariés et, dans la plupart des cas, c'est une transmission à 100 %. Les cas où les anciens dirigeants choisissent de conserver une part de l'entreprise sont beaucoup moins nombreux. La taille moyenne des entreprises transmises aux salariés était de 58 salariés en 2024, contre 69 précédemment. La formule gagne donc des catégories de plus en plus larges ».

Le développement de l'épargne salariale permet aux salariés d'apporter leur participation collective dans le montage de transmission d'entreprises avec effet de levier (LBO : Leveraged Buy Out). En France, un peu plus de 300 entreprises non cotées sont concernées par l'actionnariat collectif par un FCPE (fonds commun de placement en entreprise). L'aide de l'entreprise (30 % en moyenne) et la performance de l'investissement (13 % par an en moyenne) en font des outils de capitalisation intéressants pour le salarié et mobilisables dans la reprise de l'entreprise.

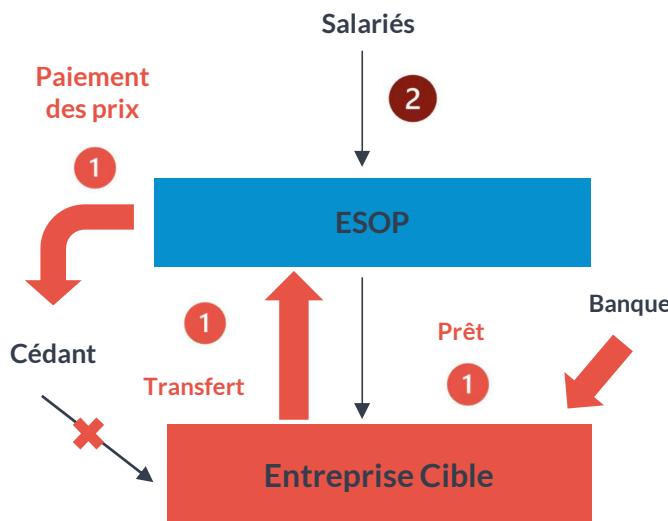
Ces outils ESOP aux États-Unis et EOT en Grande-Bretagne jouent un rôle important dans la transmission d'entreprises.

- 💡 Comment développer l'actionnariat salarié à la faveur de la transmission d'entreprise ?



L'exemple des États-Unis Employee Stock Ownership Plan (ESOP)

Schéma de reprise avec un ESOP



1 Un ESOP est constitué pour racheter la participation du cédant dans l'entreprise cible. Un prêt bancaire est accordé à la cible. Celle-ci transfère le montant de la somme à l'ESOP qui paie le prix de cession au cédant.

2 Les salariés n'investissent aucune somme dans l'ESOP mais deviennent **tous** progressivement propriétaires des actions de la cible au fil du temps (règles dites de « vesting »). La répartition entre salariés peut se faire de façon égalitaire, au prorata du salaire ou du temps de présence.

COMMENTAIRES

- L'existence de l'ESOP repose sur un **double avantage fiscal massif** :
 - Pour l'entreprise : le remboursement de l'emprunt bancaire est une charge déductible et non seulement les intérêts (dans certains cas la société ne paie même pas d'IS).
 - Pour le cédant : la plus-value enregistrée sur la vente à l'ESOP bénéficie d'un report d'imposition si elle est réinvestie en produits financiers et d'une exonération lors d'une transmission successorale (si la cession porte sur au moins 30 % du capital de la cible).
- Les salariés ne contribuent aucune somme à l'ESOP mais leur enrichissement personnel n'est que très **progressif** sous le double effet des règles de vesting et du remboursement de l'emprunt bancaire.
- Comme la cible consacre une grande partie de son cash-flow au remboursement de l'emprunt (au seul bénéfice des salariés), un actionnaire de type ESOP est plus **difficilement compatible avec d'autres formes d'actionnariat**.

Quelques chiffres



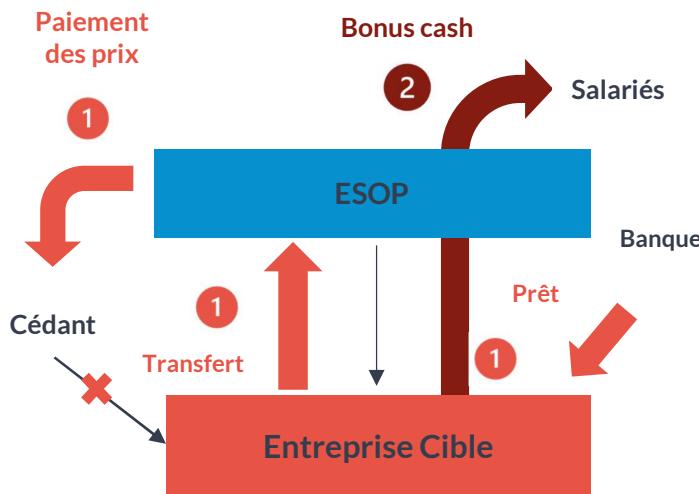
- 6 500 sociétés sous ESOP, dont 3 400 PME de -100 salariés
- 60 % des ESOP détiennent **plus de 50 %** du capital de l'entreprise
- **10 millions de salariés** concernés (8 % des effectifs du privé) et 5 millions de retraités.
- En cours moyen par salarié en activité : **165 000 dollars**

Source : Equalis Capital



L'exemple du Royaume-Uni Employee Stock Ownership Trust (EOT)

Schéma de reprise avec un EOT



1

Un EOT est constitué pour racheter la participation du cédant dans l'entreprise cible. Un prêt bancaire est accordé à la cible. Celle-ci transfère le montant de la somme à l'EOT qui paie le prix de cession au cédant. La transaction doit porter sur au moins 50 % du capital de la cible.

2

Les salariés n'investissent aucune somme dans l'EOT et ne deviennent jamais directement ou indirectement propriétaires des actions de la cible. Mais celle-ci peut verser un bonus cash à ses salariés en lieu et place du dividende (répartition égalitaire, au prorata du salaire ou du temps de présence).

COMMENTAIRES

- L'existence de l'EOT repose sur un **double avantage fiscal** :
 - Pour le cédant (**massif**) : la plus-value enregistrée sur la vente à l'EOT est totalement exonérée d'impôts sur le revenu et les successions.
 - Pour l'entreprise (**moindre**) : le paiement du bonus cash aux salariés est une charge déductible (à la différence du dividende) jusqu'à 3 600 par personne et par an.
- Les salariés ne contribuent aucune somme à l'EOT et ne peuvent **aucunement capitaliser** sur les actions de la cible.
- Le modèle EOT est un hybride entre le modèle ESOP dont il est inspiré (avantage fiscal ciblé sur le cédant) et les SCOP à la française (**participation sans capitalisation**).
- Comme l'EOT doit détenir au moins 50 % du capital de la cible et qu'il est quasiment impossible pour lui de vendre sa participation, un EOT est **difficilement compatible** avec d'autres formes d'actionnariat.

Quelques chiffres



- 2014 : loi cadre
- 1 800 sociétés détenues par un EOT en 2024
- 125 000 salariés concernés (i.e. 70 en moyenne par entreprise)
- 6 % des transmissions d'entreprise via un EOT

Source : Equalis Capital

Un levier serait d' informer les différentes parties sur l'actionnariat salarié, et en diffuser les potentialités dans le transmission-reprise. Ce dispositif pourrait également répondre aux problématiques de partage de la valorisation des entreprises entre dirigeants et salariés.

La reprise par les femmes

Le baromètre de l'entrepreneuriat des femmes, élaboré par la Direction générale des Entreprises (DGE) en partenariat avec Bpifrance dans le cadre du plan interministériel « Toutes et tous égaux 2027 » placé sous l'égide du Premier ministre, a vocation à mesurer chaque année l'évolution des écarts de représentation entre les femmes et les hommes parmi les créateurs, les repreneurs et les chefs d'entreprise. Il vise la valorisation de l'implication entrepreneuriale des femmes et souligne dans sa seconde édition l'enjeu de la reprise-transmission : 36 % des projets de reprise-transmission sont à l'initiative de femmes. Pour autant, la propension des femmes engagées dans une démarche entrepreneuriale à choisir une reprise davantage qu'une création est légèrement plus élevée. Le baromètre souligne la difficulté pour celles-ci de négocier et d'obtenir un financement ; il s'agit du premier frein dans leur démarche de reprise.

Selon CRA, en 2023, elles représentent 7 % des personnes accompagnées.

L'élargissement du vivier de repreneurs potentiels d'entreprises pourrait se traduire par une augmentation de la part des femmes dans la reprise d'entreprises. Cet objectif s'inscrit de manière transversale dans l'élargissement des repreneuses potentielles : salariées, transmission familiale, etc. Cette augmentation est un objectif qui pourrait s'accompagner d'une action spécifique de soutien aux actions visant à encourager, développer et accompagner des reprises par un public féminin.

La transmission familiale

Le processus de transmission familiale s'appuie sur un dispositif fiscal spécifique à cette problématique :

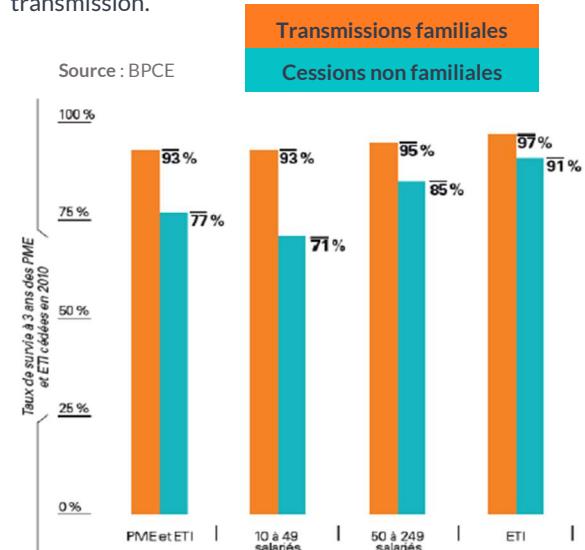
LE PACTE DUTREIL

C'est un dispositif permettant de faciliter la transmission d'entreprises en allégeant la fiscalité sur les donations ou sur les successions. Ce dispositif permet de bénéficier, sous conditions, d'un abattement de 75 % sur la valeur des titres ou de la valeur de l'entreprise individuelle transmise (art 787 B et C du Code Général des Impôts).

Pour en bénéficier, le pacte consiste en la signature d'un engagement de conservation des titres de plusieurs associés de l'entreprise.

Ce dispositif étant plutôt attractif malgré ses contraintes, la transmission familiale reste très faible en France (de 10 à 14 % selon les sources) comparativement aux pays voisins : 55 % aux Pays-Bas, 58 % en Allemagne et 72 % en Italie.

Les études menées par la BPCE montrent que le taux de survie est supérieur pour les entreprises transmises dans le cadre familial par rapport aux autres types de transmission.



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

La transmission familiale nécessite la prise en compte de certaines contraintes :

- L'absence de repreneur potentiel dans la famille : pas de transmission familiale « automatique » en France, il faut que ce soit un choix du repreneur pas une obligation,
- La nécessité du cédant de vendre pour assurer ses revenus futurs (petites entreprises),
- La difficulté de préserver l'équité entre les héritiers et la concurrence des fonds (grosses PME & ETI),
- L'accumulation des contraintes et des attentes pesant sur le repreneur : responsabilité de gestion et héritage symbolique / dimension affective et financière du maintien d'un équilibre familial.

Les témoignages des cédants et repreneurs dans le cadre familial insistent sur l'importance de l'anticipation, la nécessité d'un rôle pour chacun dans l'entreprise, d'une période de transition claire et de la plus-value d'un coaching pour réguler les tensions ponctuelles. La transmission familiale est une piste qui pourrait être davantage développée.

La reprise : une potentialité de croissance externe

Le nombre croissant d'entreprises qui sont ou seront à céder, offre également une opportunité pour des entreprises qui souhaiteraient faire une croissance externe pour diversifier leur activité, atteindre une taille critique suffisante, se positionner sur un créneau élargi de la chaîne de valeur ajoutée ou sécuriser leur approvisionnement.

Cette opportunité de croissance externe optimise le maintien des emplois et des savoir-faire par une augmentation de taille pour de nombreuses entreprises dont la taille est inférieure à celles d'autres concurrents notamment étrangers.

Considérer cette opportunité, c'est aussi sensibiliser les chefs d'entreprises à développer une veille sur ces possibilités..

Élargir le vivier de repreneurs, c'est également développer et renforcer les possibilités d'accompagnement pour ces cibles. La complexité de la reprise d'entreprises, de ces différentes étapes, et les chiffres relatifs à la survie et au développement des reprises accompagnées montrent cette nécessité.



Avant cela, il s'agit de pointer les dispositifs existants.

Les dispositifs d'accompagnement existants.

► Le Conseil régional

Le Conseil régional inscrit la création-reprise d'entreprises comme une priorité au sein du SRDEII (Schéma Régional de Développement Economique d'Innovation et d'Internationalisation). De nombreux dispositifs sont dédiés à la création mais l'enjeu de la transmission-reprise d'entreprises a amené à développer des actions spécifiques sur la transmission-reprise. Celles-ci s'adressent à l'industrie, à l'artisanat et au commerce.

La Région finance des actions qui sont mises en œuvre par un certain nombre d'opérateurs.

Dans l'industrie, on peut citer :

LE DISPOSITIF RÉGION INDUSTRIE

Conseil Performance Entreprise mis en œuvre par le MEDEF qui comporte un volet transmission/cession

Le coût par entreprise est d'environ 6 500€ dont 70 % pris en charge par la Région

82 entreprises aidées depuis septembre 2023 dont 9 en transmission/cession.

La Région intervient dans les processus de transmission-reprise par le renforcement des fonds propres de l'entreprise par l'intermédiaire de concours financiers d'Auvergne-Rhône-Alpes investissement au sein de sociétés de gestion ciblés sur certains objectifs.

NOM DU FONDS - SOCIÉTÉ DE GESTION
Transméa - URSCOP
Albacap 1 - Albarest
FAB AURA - Altis
Croissance PME 2 - AMDG
Elige Capital 2 - Elige Gestion
Partenaire Croissance 1 et 2 - Innovafond
Origine PME 1 - Origine partenaires
SOMUDIMMEC - RDD
SOFIMAC SA - UI Investissement
Cap Autrement - UI Investissement

Dans le commerce et l'artisanat, la région a sélectionné à la suite d'une consultation :

OPÉRATEURS SUR LE CONSEIL-TRANSMISSION

À destination des commerçants et artisans de moins de 10 salariés

Un CA minimum de 50 000 €, à travers une sensibilisation de 6 000 entreprises et des accompagnements thématiques individuels et collectifs selon le type d'activité de 400 entreprises par an

Un montant de 1 million d'euros.

L'objectif est d'améliorer la transmission des TPE :

- Anticiper, diagnostiquer, préparer la transmission d'entreprise,
- Préparer le plan prévisionnel de transmission,
- Gérer et préparer l'après-cession,
- Stimuler la croissance externe des entreprises.

Source : Conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes

► L'offre de service mise en œuvre par les réseaux consulaires

Les Chambres de Commerce et d'Industrie et les chambres des métiers et de l'artisanat travaillent étroitement ensemble sur la question de la transmission-reprise d'entreprises.

Leur offre de service s'organise autour de quatre axes :

INFORMER ET DÉTECTOR

AXE 1

Auprès des cédants	Auprès des repreneurs
▶ Information/sensibilisation via des publications sur les sites internet des CCI-CMA et du site Transentreprise, les réseaux sociaux et autres supports de communication (<i>Guide Transmission</i>)	▶ Information/sensibilisation sur les sites internet des CCI-CMA et du site Transentreprise, les réseaux sociaux et autres supports de communication (<i>Guide Reprise</i>)
▶ Réunions d'information et ateliers sur la transmission, webinaires	▶ Réunions d'information et ateliers sur la création/reprise, webinaires
▶ Campagne d'emailing,	▶ Campagne d'emailing, de phoning et participation à des événements locaux

SENSIBILISER ET ANALYSER

AXE 2

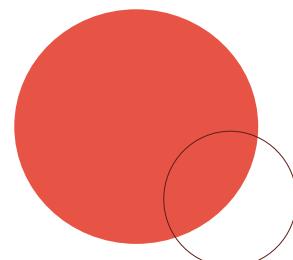
Auprès des cédants	Auprès des repreneurs
1^{er} rendez-vous conseil transmission <ul style="list-style-type: none"> ▶ Réaliser une première approche de la situation personnelle du chef d'entreprise, de la situation de l'entreprise et faire le point sur les modalités de transmission envisagées ▶ Recueillir la vision du cédant par rapport au profil du repreneur recherché ▶ Présenter les dispositifs d'accompagnement et, au besoin, orienter vers des experts ▶ Valider les besoins et proposer un parcours d'accompagnement 	1^{er} rendez-vous conseil reprise <ul style="list-style-type: none"> ▶ Prendre connaissance de la situation personnelle du repreneur et de son parcours professionnel passé ; de ses objectifs, de ses attentes. ▶ Recueillir la vision du repreneur par rapport à son projet et découvrir les moyens humains et financiers mobilisables pour mener son projet. ▶ Présenter les dispositifs d'accompagnement ▶ Valider les besoins, proposer un parcours d'accompagnement

DIAGNOSTIQUER ET ANALYSER

AXE 3

Auprès des cédants	Auprès des repreneurs
Définir un plan d'actions concerté pour aider le cédant à concrétiser son projet <ul style="list-style-type: none"> ▶ Identifier les points clés du projet de transmission ▶ Aider le cédant à définir le montant de cession ▶ Identifier les outils juridiques pour transmettre ▶ Commercialiser l'entreprise à céder, qualifier et traiter les demandes de mise en relation ▶ Définir une stratégie patrimoniale et fiscale en collaboration avec les Conseils du dirigeant ▶ Préparer les rencontres avec les repreneurs et faciliter/sécuriser les phases de rapprochement et d'intermédiation 	Définir un plan d'actions concerté pour aider le repreneur à concrétiser son projet <ul style="list-style-type: none"> ▶ Mesurer l'état d'avancement de son projet de reprise ▶ Coacher le repreneur dans ses recherches de cibles et pour professionnaliser ses démarches ▶ Analyser les actions mises en œuvre et les entreprises cibles identifiées ▶ Élaborer des scénarios de reprise envisageables ▶ Réaliser une première approche globale du montage financier de la reprise ▶ Préparer les rencontres avec les cédants et faciliter/sécuriser les phases de rapprochement et d'intermédiation

Source : Réseaux consulaires



PROMOUVOIR ET INTERMÉDIER À TRAVERS LE DISPOSITIF TRANSENTREPRISES

AXE 4

Transentreprise : dispositif consulaire

- Dispositif pour faciliter la transmission / reprise d'entreprise

Créé en 1985 par les CCI d'Auvergne, **Transcommerce**

 Étendu à l'artisanat en 1985, avec les CMA, **Transcommerce-Transartisanat**

Élargie aux entreprises industrielles en 2003, **Transentreprise**

- Transentreprise : réseau de proximité opérationnel sur 14 régions

Connaissant bien l'économie locale

Réunissant les Conseillers transmission/reprise des CCI et des CMA,

Et des partenaires : agents immobiliers, avocats, cabinets d'affaires, experts-comptables, mandataires, judiciaires, notaires, ...



Des acteurs mobilisés pour faire converger les intérêts :

du cédant,
du repreneur,
du territoire.

Transentreprise : plate-forme nationale

- Un site **interconsulaire** dédié à la Transmission/reprise d'entreprises
- Une plateforme de **mise en relation** pour faciliter le rapprochement entre les cédants et les repreneurs

- 470 conseillers CCI et CMA dont 70 en AURA
- 240 partenaires dont 104 en AURA

Services à destination des repreneurs

- Consultation des offres
 - Traçage et suivi des demandes de mise en relation
 - Création d'un compte repreneur pour enregistrer ses critères de recherche
 - Abonnement alerte mail
 - Demande d'accompagnement pour progresser dans son projet de reprise
 - Diffusion d'une annonce dans la bourse.
- Projets de Reprise.



MON COMPTE REPRENEUR

- Informations personnelles
- Mon projet / Ma recherche
- Services
- Documents
- Offres / Mises en relation
- Déconnexion

- 5 000 repreneurs actifs inscrits sur le site au 27/09/24, dont 1 480 ciblant au moins 1 département de la région AuRA
- 400 créations de compte repreneurs enregistrés

Source : Réseaux consulaires

► Le Réseau Entreprendre

Le réseau entreprendre, créé en 1986 par André MULLIEZ (groupe Auchan), accompagne la création d'entreprises.



Il est présent dans 10 pays, 130 implantations. Il est composé de 15 000 chefs d'entreprises, 1 715 nouveaux lauréats par an. Il a permis 21 800 emplois créés à 3-5 ans par la promotion 2021. 150 000 emplois créés ou sauvagardés depuis 1986.

L'engagement des membres est d'accompagner les créateurs d'entreprises selon 3 piliers : individuel, collectif et financier.



En Auvergne-Rhône-Alpes, c'est représenté 45 salariés, (27,2 ETP) et 19 implantations, 1 542 membres bénévoles et 88 % de fonds privés provenant principalement les cotisations des chefs d'entreprises membres. C'est au total 2 779 entreprises accompagnées, 30 758 emplois créés ou préservés et 85,88 M€ de prêts engagés avec un effet levier multiplicatif de quatre. En 2023, c'est 148 lauréats accompagnés. Les critères de sélection ce sont la viabilité économique du projet, le potentiel de croissance et l'impact sur la création d'emplois. Concernant la reprise, en 2023 c'est 61 des projets présentés soit 41,9 % du total.

Le réseau insiste sur la spécificité de la reprise à travers le contexte des cédants, celui des repreneurs et la nécessité d'adapter la nature de l'accompagnement.

Les repreneurs auditionnés insistent sur l'importance des trois piliers de l'accompagnement.

L'accompagnement individuel du réseau : un parcours de progrès et une profondeur d'analyse permettent aux repreneurs de cadrer le projet. Il n'y a pas d'outil équivalent dans l'écosystème de la reprise. Les repreneurs soulignent l'intérêt du support et les bulles de recul offertes par les 3 ans d'accompagnement, permettant d'une part d'apporter de la sérénité dans le pilotage de l'activité et d'autre part de garder un œil alerte sur les risques et les problématiques.

L'accompagnement collectif Réseau Entreprendre : l'espace d'expression entre pairs à travers les clubs donne lieu à un sentiment d'appartenance et de l'entraide dans un climat de confiance. Il permet de vaincre la « solitude du dirigeant ».

L'aspect financier du réseau présente un intérêt majeur. Au-delà du prêt d'honneur alloué (de 30K€ à 100K€*) qui soutient la trésorerie, le label reconnu du Réseau Entreprendre permet de faciliter et d'accélérer l'accès aux financements bancaires et autres.

► Cédants et Repreneurs d'Affaires (CRA)

CRA est une association à but non lucratif dont l'objectif est la mise en relation de favoriser la rencontre du cédant et du repreneur avec l'objectif de pérenniser et développer l'entreprise.

Le Projet se décline à **trois niveaux** :

1. Préserver les emplois

Social

2. Préserver le tissu économique

Local

3. Préserver le savoir-faire

Industriel

CRA Association, c'est :

- ♦ 250 délégués bénévoles,
- ♦ 70 délégations,
- ♦ 11 pôles,
- ♦ 600 affaires in bonis à reprendre,
- ♦ 1 200 repreneurs,
- ♦ 300 experts, intermédiaires, partenaires.

Le marché « ciblé » de CRA, ce sont les entreprises dont :

- ♦ le CA est compris entre 500 000 et 5 millions,
- ♦ l'effectif 3 à 50 personnes,
- ♦ dans les secteurs suivants : industrie, second œuvre bâtiment, services,
- ♦ négociés (BtoB, BtoC), hors « commerce traditionnel » (magasins).

CRA AURA-Bourgogne-Franche-Comté, ce sont :

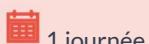
10 DÉLÉGATIONS

Annecy	Bourg en Bresse	Clermont Ferrand	Grenoble
Lyon	Montluçon	Saint-Etienne	Valence
Dijon		Macon-Chalon	

Source : Cédants et Reprenants d'Affaires Formation

CRA propose 3 types de formations :

1. Cadrer son projet de reprise



1 journée

- Préciser et cadrer son projet de reprise,
- Optimiser et accélérer la démarche, mesurer la cohérence et la solidité du projet,
- Trouver la bonne réponse et optimiser sa fiche de cadrage,
- Groupe de 10 participants.

2. Les compétences du repreneur d'entreprise



3 semaines

Éligible au financement du Compte Personnel de Formation (CPF) :

- Apporter aux stagiaires des outils nécessaires à la reprise d'entreprise,
- Leur donner un Savoir Faire, des méthodes et des techniques immédiatement utilisables,
- Aider ceux qui s'interrogent à prendre une décision éclairée,
- Contrôle des acquis par Quizz en fin de session,
- Groupe de 21 participants.

3. La priorité des 100 jours après la reprise



2 jours

Éligible financement CPF.

- Préparer son arrivée dans l'entreprise, la prise en main,
- Appréhender rapidement le business et la gestion,
- Définir les mesures à prendre en tenant compte du personnel, des clients et des fournisseurs,

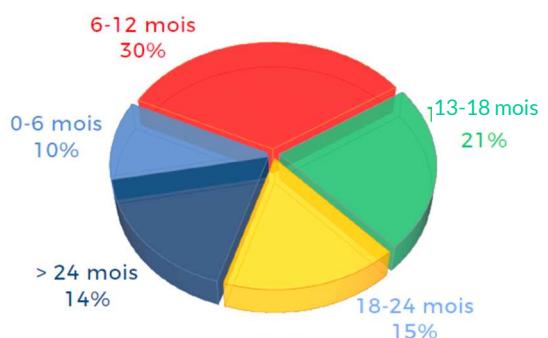
Contrôle des acquis par Quizz en fin de session,
Groupe de 10 participants.

Les participants, ce sont :

- Cadres 40/55 ans en moyenne,
- Bac+5 : ingénieurs ou formations commerciales (50/50),
- Issus généralement de grands groupes : niveau de salaire élevé,
- allocations de départ, ayant exercé des fonctions de responsabilités,
- Recherchent plus d'autonomie,
- Désirent donner un sens à leur activité,

Dont l'apport personnel est le suivant : < 100 k€ (8,5 %)
100-500 k€ (61 %) > 500 k€ (11,5 %) NSP (18,9 %).

Durée moyenne de la recherche



Source : Cédants et Reprenants d'Affaires Formation

Quelques chiffres

Création	Reprise	CA moyen	Formation	Effectifs repris	Effectif moyen	Amplitude CA
44	248	3 526	215	4 032	16	40-20 000
2018	3	3 607	23	255	14	450-20 000
2019	2	3 029	29	654	19	170-10 000
2020	11	2 374	34	465	17	350-10 000
2021	11	3 103	39	644	17	294-18 000
2022	9	3 262	47	997	18	780-20 000
2023	5	4 066	30	555	18	40-17 000
2024	3	2 661	13	394	25	330-6 200

⚠ Procédure d'identification des reprises en cours de développement, peu efficace avant 2022 où de nombreuses reprises n'étaient pas identifiées

Opérations et Formation



⚠ Sur 292 opérations identifiées, 215 repreneurs avaient suivi la formation

► Les dispositifs de l'ESS : URSCOP, réseaux France Active et France Initiative

L'économie sociale et solidaire accompagne la reprise d'entreprises ; pour cela elle dispose de différents dispositifs mobilisables aux différentes étapes du projet.

La Confédération générale des Scop (société coopérative et participative) et des Scic (Société coopérative d'intérêt collectif), est le porte-parole du Mouvement au niveau national. Elle mutualise des services et outils financiers en appui aux neuf unions régionales afin de démultiplier leur impact sur les territoires et consolider le développement des Scop et des Scic.



 Elle regroupe 4 495 sociétés représentant 84 294 entreprises au plan national, qui représente un Chiffre d'affaires de 9,4 milliards d'euros. Elle développe de outils financiers pour accompagner les sociétés aux différents stades de leur développement. Au niveau régional, c'est 753 sociétés, 11 155 salariés et 1 milliard de Chiffre d'affaires.

L'URSCOP porte un outil financier dédié à la reprise d'entreprises : TRANSMEA.

Fondé en 2007, à l'initiative de l'URSCOP, c'est une société de Capital Investissement au Capital de 7 M€.

Les partenaires associés sont : le Conseil régional Auvergne Rhône-Alpes, SOCODEN, le Crédit Coopératif, la Caisse d'Epargne RAN, la NEF, la Banque des Territoires (ex CDC) et la MACIF.

Son champ d'intervention :

- ♦ Entreprises à transmettre entre 2 et 100 salariés saines ou en difficulté,
 - ♦ Associations souhaitant se transformer en société coopérative,
 - ♦ Ticket entre 15 k€ et 300k€,
 - ♦ Tous secteurs d'activités,
 - ♦ Zone géographique : Région Auvergne Rhône-Alpes

Type de montage :

- ♦ Rachat de Fonds de Commerce,
 - ♦ Rachat de Titres.

2 montages juridiques possibles :

- SCOP (SARL, SA, SAS),
 - Sociétés par un collectif de salariés (SA, SARL, SAS) : démarche de progrès social, épargne salariale.

Véhicules d'intervention :

- Capital,
 - Comptes-courants d'associés,
 - Titres Participatifs (Quasi Fonds Propres) remboursable in fine à 7 ans,
 - Obligations Convertibles (Quasi Fonds Propres) remboursable in fine à 6 ans,
 - Coût : rémunération des Titres Participatifs ou Obligations Convertibles entre 6 et 10 %.

Transméa, des chiffres



Plus globalement, l'URSCOP accompagne la reprise d'entreprises par les salariés. Pour lever les freins évoqués plus haut concernant la reprise par les salariés, elle met en place des actions spécifiques :

- de sensibilisation auprès des professionnels : réseaux d'accompagnement (CCI, CMA, CPME...), Conseils de l'entreprise (Experts-Comptable; Avocats), Fédérations professionnelles, Réseaux bancaires,
 - de communication : Presse écrite, radio, digitale (réseaux, sites dédiés: <https://www.jetransmetsamessalaries.fr/> ; <http://www.transmea.coop/>,
 - d'accompagnement et des financements dédiés à destination des cédants et repreneurs,
 - et un appui des politiques publiques et propositions d'évolution des dispositifs. Elle propose un **dispositif d'accompagnement dédié** du diagnostic économique, juridique et fiscal au développement.

Dispositif d'accompagnement dédié



Diagnostic économique, juridique et fiscal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Audit de la faisabilité de l'opération (dont volonté de vendre du dirigeant) ▪ Evaluation de la capacité entrepreneuriale de l'équipe (appui à la recherche d'un dirigeant si besoin)
Evaluation de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalisée par un expert-comptable
Négociation cédants/repreneurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Validation du prix envisagé et appui à la négociation
Prévisionnel économique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accompagnement dans l'établissement d'un compte de résultat prévisionnel ▪ Préparation du dossier financier
Recherche de financements	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Montage d'un plan de financement adapté, recherche de partenaires ▪ Mobilisation des financeurs
Montage juridique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accompagnement au montage juridique ▪ Formalisation de la reprise avec l'appui d'un réseau d'avocats (protocole d'accord, garantie d'actif et de passif, actes de cession)
Démarrage	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suivi régulier pour la mise en place d'outils de gestion adaptés en collaboration avec les conseils de l'entreprise, appui stratégique, accompagnement à la gouvernance ▪ Formation et accompagnement spécifique du dirigeant et des associés
Développement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suivi dans la durée, appui à la gestion, conseils stratégiques, économiques, financiers et gouvernance avec des visites régulières dans l'entreprise ▪ Accompagnement sur des opérations de croissance externe, restructuration



Le **réseau France active** est constitué d'une association nationale qui coordonne l'activité de 35 associations territoriales et pilote 2 structures financières France Active Garantie et France Active Investissement. France active accompagne les entrepreneurs à tous les stades de la vie de l'entreprise.

Chiffres 2023



1 268

Entreprises accompagnées et financées



75 M€

Investis dans les projets



5182

Emplois créés ou sauvagardés

1 coordination régionale

7 associations territoriales dont 4 double affiliées (France Active et Initiative France)

Le financement des entreprises en 2023



1 268 entreprises financées dont **379** entreprises engagées

87 % de création/entreprise dont **33 %** de reprise et **1 %** de relance

10 % de développement

2 % d'émergence

L'accompagnement de la reprise par France Active se fait à travers une offre à 3 dimensions : stratégique, financière et relationnelle. France Active propose un accompagnement renforcé sur la notion d'investissement et notamment d'investissement structurant, point fondamental dans la reprise d'entreprises pour répondre aux défis majeurs.



Le **réseau France initiative** qui accompagne les porteurs de projet à travers 13 coordinations régionales, 207 associations locales. Il intervient sur l'aide au montage du projet et l'accord de prêts à taux zéro 20 025 (chiffres 2023) projets au niveau national dont 6 738 projets de reprise. En Auvergne-Rhône-Alpes c'est une coordination régionale, 32 associations locales et 105 lieux d'accueil. En Auvergne-Rhône-Alpes, c'est 3 524 entrepreneurs accompagnés en 2022 dont 1 403 repreneurs.



Les préconisations du CESER

Les préconisations du CESER sur le thème de la transmission-reprise s'inscrivent dans l'axe 3 du Schéma Régional de Développement Economique d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) 2022-2027 « Renforcer l'attractivité et le développement équilibré du territoire » qui comporte l'objectif suivant : appuyer les initiatives locales et garantir les équilibres en matière de création et de transmission.

Comme le souligne le texte du SRDEII et comme les parties précédentes le décrivent de manière détaillée, il s'agit d'enjeux très forts en matière d'attractivité pour le territoire régional. En tant que chef de file du développement économique, la Région est concernée au premier chef par cette thématique.

Sur l'ensemble des actions à mener, le CESER insiste sur la nécessité de l'anticipation, tant en ce qui concerne les cédants que les repreneurs. L'adaptation de la stratégie aux territoires et l'implication des acteurs, les opérateurs mais également de l'ensemble des partenaires à travers le dialogue territorial autour de cette problématique, est pour le CESER, un levier important à mobiliser.

Le CESER constatant que le déficit de repreneurs potentiels se concentre sur les entreprises de moins de 10 salariés, il invite le Conseil régional et l'ensemble des partenaires à ne pas négliger cette cible privilégiée de l'action.

Aussi à travers ses 3 axes de préconisations, le CESER souhaite insister sur 3 angles prioritaires, puis sur une déclinaison territoriale qu'il propose d'expérimenter sur 4 territoires (bassins d'emplois / départements à déterminer) aux enjeux plus prononcés et reflétant la diversité régionale.

Présentation des axes

► Axe 1

Sensibiliser les cédants et aider au recensement des entreprises

► Axe 2

Augmenter en nombre et en typologie les repreneurs potentiels

► Axe 3

Renforcer l'accompagnement des cédants et repreneurs et développer l'anticipation du financement



Les préconisations du CESER

Axe 1

Sensibiliser les cédants et aider au recensement des entreprises

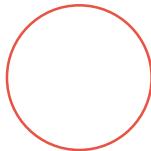
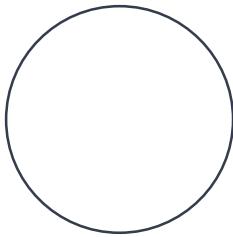
► Préconisation 1

Le CESER invite la Région Auvergne-Rhône-Alpes avec l'ensemble des partenaires (Etat, organisations professionnelles, chambres consulaires, métropoles, EPCI) à organiser des campagnes de sensibilisation ciblées par filières pour informer les cédants sur l'importance de préparer leur transmission plusieurs années à l'avance. Ces campagnes pourraient se décliner à travers un événement régional mais également des événements locaux, basé sur des témoignages concrets de chefs d'entreprises ayant été impliqués dans ce processus de transmission -reprise. Cette communication ciblée pourrait inciter les chefs d'entreprises à mobiliser des outils de diagnostic préalables à la transmission, mis en œuvre par les chambres consulaires permettant d'aborder les aspects juridiques, fiscaux et sociaux.

► Préconisation 2

Le recensement des entreprises à céder est un point crucial mais il se heurte également à un souci de confidentialité d'un certain nombre de cédants. Pour autant, certains acteurs ont développé des outils comme la plateforme, Transentreprise mise en place et gérée par les chambres consulaires, pour recenser les entreprises à céder. Cette plateforme permet de mettre en ligne des annonces de vente d'entreprises et de faciliter les mises en relation entre cédants et repreneurs.

Face au défi quantitatif du nombre d'entreprises à céder, il serait judicieux d'engager une démarche proactive permettant de faire davantage connaître cette plateforme et d'inciter les chefs d'entreprises qui sont dans la cible de potentiels cédants au cours des années à venir (de 55 à 65 ans) à mobiliser ces outils, cela pourrait se faire via un questionnaire adressé à cette cible. Il est à noter qu'à l'échelle nationale, la BPI a également initié une plateforme plus orientée vers la cible PME d'une certaine taille.



Axe 2

Augmenter en nombre et en typologie les repreneurs potentiels

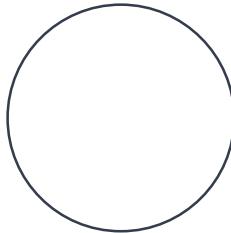
► Préconisation 3

Pour le CESER, il s'agit d'encourager la diversité des profils de repreneurs en ciblant non seulement les profils traditionnels mais aussi les salariés, les jeunes entrepreneurs, les femmes, les transmissions familiales, et les personnes en reconversion professionnelle. **Des programmes spécifiques existent mais ils doivent être largement renforcés et élargis pour attirer ces différents profils, en leur présentant la réalité du vécu des chefs d'entreprises sous un angle concret (contraintes spécifiques opérationnelles et changements sur la vie personnelle).**

Beaucoup de dispositifs sont orientés sur la création, la proposition consiste à redéployer des moyens existants sur la transmission-reprise.

► Préconisation 4

Le CESER propose au Conseil Régional d'expérimenter une passerelle entre la microentreprise et la reprise d'entreprises traditionnelles, cela viserait des micro-entrepreneurs ayant une activité récurrente et consolidée dans certains secteurs souhaitant s'inscrire dans un changement d'échelle. Ceux-ci pourraient se développer par la reprise de petites entités, L'objectif serait de permettre une expérimentation au bout de 2 à 3 ans d'existence d'une microentreprise avec déclarations d'activités qui s'engagerait dans une reprise. Cela pourrait s'accompagner d'une prime à la reprise d'entreprises et/ou des accès à des taux zéro et/ou d'une garantie de la collectivité régionale permettant l'accès aux emprunts dans certains secteurs. Cela pourrait se faire en redéployant des moyens consacrés à la création d'entreprises sur la reprise d'entreprises. Des exonérations ponctuelles de charges pourraient être négociées avec l'État, pour mettre le pied à l'étrier du repreneur s'engageant au maintien des emplois existants.



Axe 3

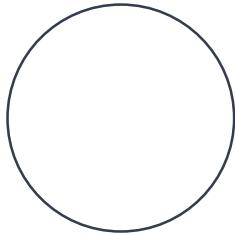
Renforcer l'accompagnement des cédants et repreneurs et développer l'anticipation du financement

► Préconisation 5

Pour le CESER, il est important de renforcer l'accompagnement personnalisé pour les cédants et les repreneurs, en adaptant les services aux besoins spécifiques de chaque projet. Les chambres consulaires et d'autres opérateurs offrent déjà des services d'accompagnement à chaque étape du processus de transmission-reprise, depuis la réflexion sur le projet jusqu'à la mobilisation des financements qu'il convient d'augmenter en volumétrie compte du nombre potentiel de transmissions à organiser. Il convient de rééquilibrer les moyens affectés à la reprise par rapport à la création. Les enjeux tant vis-à-vis de l'emploi que de la continuité d'activité existante pour le territoire justifient une redéfinition des priorités entre création et reprise d'entreprises en faveur de cette dernière au sein des dispositifs d'accompagnement soutenus par la Région. Cela peut se faire à budget constant.

► Préconisation 6

L'**anticipation de la transmission-reprise** c'est aussi l'**anticipation financière** : le CESER insiste sur la nécessité de sensibiliser les cédants et les repreneurs sur les aspects financiers de la transmission-reprise. Des dispositifs existent comme le dispositif Transméo qui peuvent être davantage mobilisés pour apporter des solutions de financement. Le développement de l'épargne salariale peut être également un levier comme aux États-Unis ou en Grande-Bretagne pour la reprise par les salariés, faire connaître et développer celle-ci au sein des entreprises régionales permettrait des possibilités de reprise à terme. Dans la phase de transmission, des conseils en ingénierie patrimoniale et fiscale peuvent être proposés pour objectiver la valorisation de l'entreprise et sécuriser le montage financier, ainsi qu'une information des cédants et des repreneurs sur les aides et subventions disponibles pour faciliter la transmission-reprise d'entreprises.



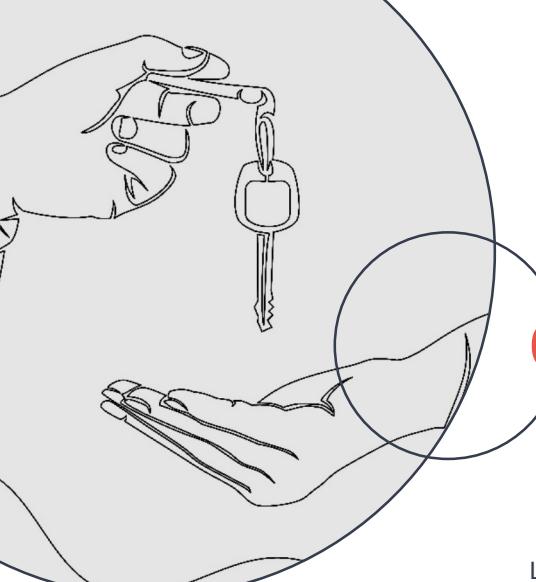
Préconisation de méthode

Ouvrir un chantier d'expérimentation en déclinant l'ensemble de ces préconisations sur 4 territoires représentatifs de la diversité régionale

Considérant la spécificité des territoires, tant par le nombre d'acteurs impliqués que par l'acuité de la question de la transmission-reprise et les enjeux d'équilibre territoriaux, le CESER invite la Région à décliner et tester ces propositions sur **4 territoires représentatifs de la diversité régionale (urbain, rural, périurbain, touristique)** avec les objectifs suivants :

- Ⓐ Faciliter la lisibilité du dispositif de transmission-reprise par les acteurs concernés, notamment en permettant une organisation en réseau organisée avec une porte d'entrée identifiée.
- Ⓑ Associer, mobiliser l'ensemble des acteurs : syndicats professionnels et interprofessionnels, syndicats de salariés, acteurs financiers, État, collectivités territoriales sur le thème de la transmission-reprise dans le territoire en s'appuyant sur un dialogue territorial permettant de faciliter les réponses à la problématique notamment par l'anticipation : élargissement des repreneurs, sensibilisation des cédants et identification des cessions concernant les entreprises stratégiques pour le territoire.

Le CESER propose que la Région élargisse l'objet de l'agence Auvergne-Rhône-Alpes-Entreprises à la transmission-reprise pour lui confier compte tenu de sa connaissance du tissu économique une mission spécifique de coordination des acteurs sur les quatre territoires d'expérimentation et en faire le maître d'oeuvre de cette expérimentation à travers les antennes de l'agence concernées.



Conclusion

La problématique de la transmission-reprise d'entreprises est un enjeu déterminant pour le développement économique et social des territoires, la dynamisation et la modernisation du tissu économique.

La baisse des transmission-reprises au plan national comme régional, s'accompagne d'un constat d'une accentuation du vieillissement des chefs d'entreprises. L'âge pour autant ne facilite pas la cession et plus une cession est anticipée plus elle a de chances de se faire. Si c'est un enjeu pour l'entreprise et le cédant, c'est plus globalement une problématique qui impacte l'emploi et le développement du territoire.

Il s'agit d'une étape critique pour la vie de l'entreprise, il faut cependant distinguer des pratiques, des enjeux distincts selon la taille et le secteur d'activité des entreprises. Outre la difficulté à estimer la valeur de l'entreprises, la rencontre entre repreneurs et cédants est une dynamique complexe. Il existe par ailleurs un certain nombre de freins à la transmission. Par ailleurs, le vivier des repreneurs est plutôt orienté sur les mêmes cibles et certains segments d'entreprises sont peu attractifs à la reprise.

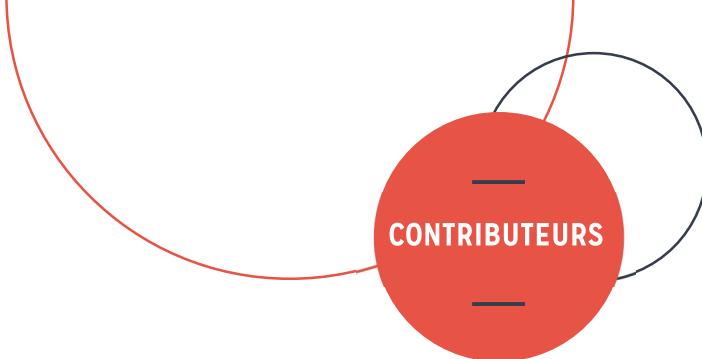
Des pistes mériteraient d'être approfondies tant dans la sensibilisation des cédants que dans la diversification du vivier de repreneurs potentiels : salariés, femmes, transmission familiale, croissance externe.

S'il existe des dispositifs d'accompagnement mis en œuvre par les différents acteurs, l'enjeu au plan régional est tel qu'il convient de renforcer les dispositifs existants tant quantitativement que qualitativement. Les difficultés et les menaces ne sont pas du même niveau sur l'ensemble des territoires d'Auvergne-Rhône-Alpes, certains territoires sont moins attractifs pour la reprise et cette attractivité doit être renforcée. Aussi dans ses préconisations, le CESER propose de renforcer l'accompagnement des cédants et repreneurs en s'appuyant sur l'expérimentation en déclinant ses efforts sur 4 territoires représentatifs de la diversité régionale. Cette expérimentation devrait donner lieu à un suivi et une évaluation. Le CESER souhaite être partie prenante de celle-ci et mobiliser son expertise pour renforcer la transmission-reprise au sein du territoire régional.

Bibliographie

- **BPI France Crédit** - « Analyse de la création d'entreprise en France en 2024 » - BPI France
<https://bpifrance-creation.fr/bibliographie/analyse-creation-dentreprise-france-2024>
- **BPCE L'Observatoire** - « Étude 2019 : cession-transmission entreprises » - Groupe BPCE
<https://www.groupebpce.com/etudes-economiques/enrayer-la-baisse-des-cessions-transmissions-un-enjeu-de-competitivite-pour-la-france/>
- **Banque de France** - « Observatoire des impacts territoriaux des crises »
<https://www.banque-france.fr/fr/publications-et-statistiques/publications/observatoire-des-impacts-territoriaux-des-crises>

BIBLIOGRAPHIE



CONTRIBUTEURS

Contributeurs

► Valérie-Anne JAVELLE

Présidente de la Commission 1

► Philippe CHARVERON

Premier Vice-Président - Référent de la Commission

► Jocelyne ROCHE

Vice-Présidente déléguée, Présidente de la Conférence des Présidents

Collège

1*

- BLANC Sylvie (jeunes dirigeants)
- CABUT Bruno (U2P-UNAPL)
- CELMA Patrick (MEDEF)
- CHABBAL Jean (Pôles de compétitivité)
- DADON Charles (UDES)
- DESSERTINE Philippe (SYNTEC)
- FLAUGÈRE Jean-Luc (CRA)
- GIRAUDET Alexandra (CPME)
- GLERAN Philippe (MEDEF)

Collège

2*

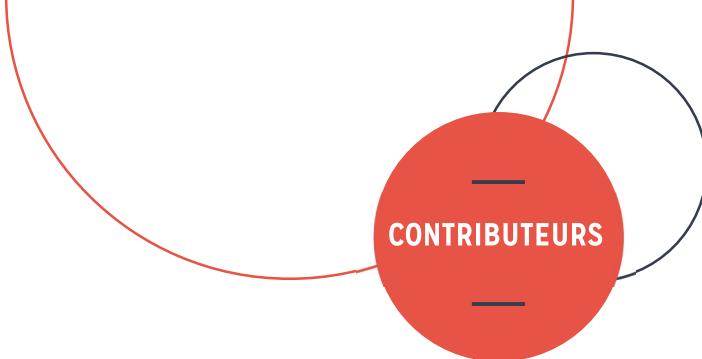
- BADOR Laurent (CFDT)
- BARJON Brigitte (CGT)
- CHENNAZ Cédric (CFDT)
- DALMAS Patrick (CGT)
- DEUDÉ Sylvie (CFTC)
- DEVY Éric (FO)
- FAURE Philippe (CGT)
- GRANATA Éric (CGT)
- GUERROUI Nassira (CFE-CGC)

Collèges

3* et 4*

- BABOLAT Guy (SCOP)
- BONNEFOY Thomas (JCE)
- CONDAMIN Yvon (MRIE)
- DOMPNIER Nathalie (Universités)
- MANET Louis (Personnalité Qualifiée)
- MONNET Alexis (CRAJEP)

* Collège 1 : Représentants des entreprises et des activités professionnelles non salariées / Collège 2 : Représentants des organisations syndicales de salariés les plus représentatives / Collège 3 : Représentants des organismes et associations qui participent à la vie collective de la région et représentants des associations et fondations agissant dans le domaine de la protection de l'environnement et personnalités qualifiées, choisies en raison de leur compétence en matière d'environnement et de développement durable / Collège 4 : Personnalités qualifiées



CONTRIBUTEURS

Collège

1*

- LAFORÊT Jean-Pierre (France Chimie)
- LATAPIE Didier (CMA)
- MEUNIER Patrick (Travaux publics)
- MOYNE Emmanuel (UNITEX)
- NIGAY Henri (ARIA)
- PERCHE Gaël (FIBOIS)
- PFISTER Françoise (UIMM)
- SIQUIER Marie-Amandine (CCI)
- VEYRE DE SORAS Christine (CCI)

Collège

2*

- JACQUIER Claudine (CFDT)
- JUYAUX Christian (CFDT)
- LAMOTTE Bruno (CFDT)
- LE GAC Élisabeth (CFDT)
- LORENTE Jérémie (FO)
- MYC Michel (UNSA)
- NATON Agnès (CGT)
- PICHOT Arnaud (FO)
- VERNET Sandrine (CFTC)

Collèges

3* et 4*

- NODIN Alain (Consommateurs)
- PROST Michel-Louis (ADIRA)
- RIGOLLET Johann (ART)
- SAUMUREAU Marc (FRANE)
- VERILHAC Yves (LPO)

* Collège 1 : Représentants des entreprises et des activités professionnelles non salariées / Collège 2 : Représentants des organisations syndicales de salariés les plus représentatives / Collège 3 : Représentants des organismes et associations qui participent à la vie collective de la région et représentants des associations et fondations agissant dans le domaine de la protection de l'environnement et personnalités qualifiées, choisies en raison de leur compétence en matière d'environnement et de développement durable / Collège 4 : Personnalités qualifiées

Remerciements

BARBIN Claude, Premier Vice-Président, Chambre de Commerce et d'Industrie Régionale Auvergne-Rhône-Alpes et Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Puy-de-Dôme

BILLOT Sébastien, Dirigeant de Stand Expo Déco

BOISSET Paul, Dirigeant, Blanchisserie BOISSET

BOISSET Rémy, Dirigeant, Blanchisserie BOISSET

BOQUET Yaël, Chef de projet, Chambre Régionale des Métiers et de l'Artisanat Auvergne-Rhône-Alpes

CERDENO François, Vice-Président en charge du développement économique et territorial, Chambre Régionale des Métiers et de l'Artisanat Auvergne-Rhône-Alpes

DEBAS Jean-Philippe, Président d'Equalis Capital

DE FROMONT Baudouin, Délégué Lyon, Cédants et Repreneurs d'Affaires

DE MONTILLE Béatrice, Présidente, Réseau Entreprendre Rhône

DESCHAMPS Bérangère, Professeure des Universités en entrepreneuriat, Université Grenoble Alpes

GARDON Thierry, Président Honoraire du Tribunal de Commerce de Lyon, Senior Advisor chez Simon et Associés

GORMAND Henry, Délégué Formation Sud-Est, Cédants et Repreneurs d'Affaires

GRIVEAUD Hélène, Directrice, Réseau Entreprendre Auvergne

HUARD Estelle, Directrice Générale, Réseau Entreprendre Rhône

JURQUET Olivier, Directeur des Relations Institutionnelles, Chambre de Commerce et d'Industrie Régionale Auvergne-Rhône-Alpes

LAFON Aurélien, PDG, Entreprise AUTEC

MONTESINOS Nathalie, Chef de Projet Transentreprise (transmission/reprise d'entreprises), Chambre de Commerce et d'Industrie Régionale Auvergne-Rhône-Alpes

MATHIOLON Guy, Président du Conseil de surveillance, Groupe SERFIM

PAYAN Victor, Consultant et Responsable de mission, Groupe SECAFI

PERNOD Stéphanie, Première Vice-Présidente déléguée à l'économie, à la relocalisation et à la préférence régionale et au numérique, Conseil Régional Auvergne-Rhône-Alpes

Remerciements

Le CESER Auvergne-Rhône-Alpes remercie les personnes auditionnées dans le cadre de l'élaboration de cette contribution.

Les conseillers approfondissent leurs connaissances en prenant appui notamment sur les auditions, les enquêtes, les débats menés dans le cadre de la commission. De nombreuses personnalités sont entendues chaque année par l'assemblée, ces spécialistes délivrent ainsi leur savoir et leur expérience, ces échanges sont une grande richesse pour le CESER.

POCHÉ Félix, Dirigeant de la Société Perceval

POURCHAYRE Thomas, Directeur Régional « Entreprises et Territoires », Chambre Régionale des Métiers et de l'Artisanat Auvergne-Rhône-Alpes

TOURDJMAN Alain, Directeur des études et de la prospective, Groupe Banque Populaire Caisse d'Epargne

TOUZE Sam, Chargé d'études et d'accompagnement, Réseau Entreprendre Rhône

VERON Gilles, Consultant, Syndex

VIGNE Tess, Chargée du développement, Coordination Régionale France-Active Auvergne-Rhône-Alpes

YILMAZ Meryem, Directrice, URScop Auvergne-Rhône-Alpes

Remerciements

Le CESER Auvergne-Rhône-Alpes remercie les personnes auditionnées dans le cadre de l'élaboration de cette contribution.

Les conseillers approfondissent leurs connaissances en prenant appui notamment sur les auditions, les enquêtes, les débats menés dans le cadre de la commission. De nombreuses personnalités sont entendues chaque année par l'assemblée, ces spécialistes délivrent ainsi leur savoir et leur expérience, ces échanges sont une grande richesse pour le CESER.

Déclaration des groupes

► INTERVENTION DE Patrick MEUNIER, au nom du Collège 1

Monsieur Le Président,
Madame la Présidente,
Mesdames et Messieurs les Conseillers,
Chers Collègues,

La problématique de la transmission reprise d'entreprise est une priorité. La baisse du nombre de cessions reprises d'entreprises et le vieillissement important des dirigeants d'entreprise et la hausse importante du nombre d'entreprises à céder entraînent des conséquences importantes sur les tissus régionaux des entreprises.

3 enjeux majeurs sont à relever lors de la transmission reprise d'entreprise :

Un enjeu de croissance économique et d'emploi pour la région

La dynamique entrepreneuriale favorise les transmissions d'entreprises et par là même la création de valeur et le développement de l'emploi. Il faut donc la motiver.

Un enjeu d'engagement et d'équilibre entre les territoires

C'est aussi un enjeu d'aménagement et d'équilibre entre les territoires pour répondre aux besoins des populations en offrant des potentialités de développement par la présence d'une économie locale.

Les petites entreprises artisanales commerciales et de services joue un rôle clé dans la vie des bourgs et des centres-villes, leurs transmissions sont essentielles.

Les transmissions familiales sont rares, elles doivent être encouragées et soutenues.

Un enjeu culturel et social

L'enjeu de valorisation de l'esprit d'entreprise est une opportunité accessible à divers profil (jeunes, femmes, salariés, etc.) en promouvant l'audace et le changement de vie qui doivent être encouragés.

Le CESER suggère des préconisations.

Notre commission a identifié les leviers et les actions permettant de proposer des solutions au sein de la politique régionale pour répondre à ces enjeux.

1. **Sensibiliser les cédants et aide au recensement des entreprises** par des campagnes ciblées par filière pour informer les cédants sur l'importance de préparer leur transmission plusieurs années à l'avance. Mettre en place une démarche proactive pour faire connaître la plateforme des chambres consulaires **TRANSENTREPRISES** des potentiels cédants de 55 à 65 ans.

2. **Augmenter en nombre et en typologie les repreneurs potentiels**
Beaucoup de dispositifs sont orientés sur la création d'entreprises, la proposition consiste à redéployer ces moyens existants sur la transmission reprise d'entreprises.
Nous proposons d'expérimenter une passerelle entre la micro-entreprise et la reprise d'entreprise traditionnelle en facilitant les garanties de réussite.
3. **Renforcer l'accompagnement des cédants et des repreneurs par l'accompagnement du financement**
Il faut rééquilibrer les moyens affectés à la reprise par rapport à la création. Dans la phase de transmission, des conseils en ingénierie patrimoniale et fiscale doivent être proposés pour objectiver la valorisation et sécuriser le montage financier sur les 4 territoires de la diversité régionale :
 - ➔ l'urbain,
 - ➔ le rural,
 - ➔ le périurbain,
 - ➔ le touristique.

Nous proposons à la région qu'elle élargisse les prérogatives de l'**Agence Auvergne Rhône-Alpes Entreprises** à la transmission reprise pour coordonner les acteurs.

La transmission-reprise d'entreprises est un enjeu déterminant pour le développement économique et social des territoires et la dynamisation et la modernisation du tissu économique.

Sauf expression individuelle, le collège employeur votera pour.

► **INTERVENTION DE Brigitte BARJON, au nom de la CFDT, CGT, FSU et UNSA, Collège 2**

Mesdames, Messieurs les Conseillers, Chers Collègues

Aborder la transmission-reprise d'entreprises comme "un enjeu déterminant pour le développement économique et social des territoires, la dynamisation et la modernisation du tissu économique" ouvrait la perspective :

- ➔ D'une rupture avec une approche uniquement patrimoniale, réduisant cette opération à une simple transaction sur un "actif financier" auquel se réduirait une "société". Approche qui renverrait aux seuls problèmes du vendeur et de l'acheteur et où "l'optimisation fiscale" serait l'enjeu central, comme l'a montré la Cour des Comptes dans son rapport sur le pacte Dutreil.
- ➔ Pour s'intéresser à une approche plus "organique", mettant l'accent sur les rapports de l'entreprise avec son environnement, sa place plus ou moins importante dans le tissu économique et social, etc. Les auditions ont fait ressortir deux points de blocage majeurs : la difficulté à appréhender cette problématique dans son importance numérique et en termes d'anticipation.
- ➔ S'agissant du volume de transmission-reprise, les auditions faites ont souligné que, si l'enjeu est considéré comme important, le suivi des cessions est mal documenté ou de façon très partielle. Quant à son importance, elle est appréhendée principalement par un outil sommaire d'anticipation qui est l'âge du dirigeant. 90 000 entreprises seraient ainsi à céder sur la Région au cours des 10 prochaines années selon la CRCI Auvergne-Rhône-Alpes. Ceci laisse deux types de cessions sous silence : les cessions de filiales par les groupes, opérations portant souvent sur des unités de taille importante qui se développent notamment dans les phases de rupture technique, comme en ce moment, dans la filière Auto/Véhicule industriel et les reprises à l'issue d'une procédure de redressement judiciaire, plus corrélées en volume avec la conjoncture économique.

Près de 8 100 défaillances d'entreprise ont été comptabilisées par la Banque de France sur la région en 2024, soit un nombre très proche du rythme annuel moyen de cessions anticipé pour raison de retraite indiqué précédemment.

La transmission-reprise est un enjeu que ne doit pas occulter la dynamique de création d'entreprises. Valorisant l'aspect quantitatif (1,1 million d'immatriculations en 2024, dont 130 000 en Auvergne-Rhône-Alpes), cette communication passe sous silence que, pour deux tiers, il s'agit de microentreprises et que, selon une publication de l'INSEE, la valeur ajoutée médiane dégagée en 2021, sur un ensemble regroupant 3,5 millions de microentreprises, s'établissait à 5 200 euros. Derrière ces chiffres, c'est aussi un mouvement d'ubérisation rampant et beaucoup de précarisation qu'il conviendrait d'analyser.

- S'agissant de l'anticipation, elle ressort, au fil des nombreux échanges, comme une condition majeure de réussite de la transmission. Elle se heurte toutefois à la demande de confidentialité jugée cruciale pour les cédants, qui craignent les répercussions d'une information mal gérée. Les auditions des cabinets SECAFI et SYNDEX ont montré que l'information des salariés, pourtant prévue, à différents moments et par différents textes législatifs, est souvent "oubliée" et que ceux-ci sont, le plus souvent, mis devant le fait accompli. Et que ce n'est que dans le cadre des procédures de redressements judiciaires qu'ils trouvent un rôle actif, notamment lorsque plusieurs offres de continuation ou de cession sont déposées et qu'ils peuvent exprimer leur choix. Contrairement à cette pratique, nous affirmons que l'avenir économique d'une entreprise ne peut se construire sans reconnaissance du rôle essentiel des travailleurs, la réussite d'une reprise passe avant tout par le respect du dialogue social et la prise en compte des enjeux humains au même titre que les enjeux économiques. Au-delà d'un socle minimum de maintien des droits collectifs et individuels des salariés, nos organisations revendentiquent que les travailleurs, par l'intermédiaire de leurs représentants lorsqu'ils existent, soient pleinement associés aux décisions en disposant d'informations claires, notamment sur la situation de l'entreprise à céder en termes de G.P.E.C., sur les projets du repreneur et confronter leur vision quant à l'évolution de celle-ci et les moyens de son développement.

Les préconisations portées dans le rapport apportent des pistes de réponse à ces enjeux. Mais, l'apport le plus original réside dans la proposition de mise en place de chantiers expérimentaux au niveau de 4 territoires régionaux pour impliquer un quadripartisme à reconstruire (syndicats professionnels / syndicats de salariés / collectivités territoriales / État), des acteurs financiers et les antennes de l'agence économique régionale sur les enjeux de l'anticipation de la transmission/reprise concernant les entreprises stratégiques pour le territoire :

- Le "territoire" en question doit avoir la "bonne maille" pour permettre une bonne connaissance du tissu économique présent, la possibilité de projets communs, source de synergies (à l'exemple de ce qui a été construit autour de la microbiologie d'Aurillac).
- Le tour de table prévu doit assurer une bonne couverture au niveau du périmètre de recherche des repreneurs en fonction de la taille, de l'activité et de la valeur économique ou d'opportunité des entreprises à céder.
- Les transmission-reprise à anticiper ne doivent pas se limiter à celles, plus anticipables liées au départ en retraite du dirigeant, mais aussi celles, moins "maitrisées" résultant de redressements judiciaires.

Même si cette expérimentation ne pourrait donner son plein effet que dans le cadre d'une politique industrielle entendue au sens large, même si elle ne suffira pas à enrayer l'avalanche de plans sociaux, de mises en redressement judiciaire, de désengagements annoncés au niveau de grands groupes, nous soutenons cette proposition et souhaitons une mise en œuvre rapide de celle-ci.

Nous voterons cette contribution.

► INTERVENTION DE Michel MYC, au nom de l'UNSA, Collège 2

En complément de notre déclaration commune avec CGT, CFDT et FSU, l'UNSA souhaitait apporter des précisions sur ses positions à propos de la transmission familiale et du Pacte Dutreil.

La transmission d'entreprise familiale bénéficie depuis plus de vingt ans d'un cadre fiscal particulièrement avantageux, notamment avec le dispositif dit du "pacte Dutreil". Cependant, la Cour des Comptes a récemment mis en lumière un mésusage significatif de ce mécanisme. Initialement conçu pour protéger les petites et moyennes entreprises familiales face aux risques de rachat par des groupes étrangers, le pacte Dutreil est aujourd'hui largement détourné. La Cour souligne que le dispositif profite majoritairement à une poignée d'opérations très importantes au bénéfice de grandes fortunes, au détriment des PME et ETI industrielles initialement ciblées. De plus, il s'applique à des secteurs où les enjeux de compétitivité internationale sont faibles, comme certaines professions réglementées (pharmacies, hôtels, restaurants). Ce coût fiscal, estimé à 5,5 milliards d'euros, est aujourd'hui l'un des plus lourds pour l'État. Ce constat doit inciter à s'interroger sur la vertu réelle d'avantager fiscalement massivement l'entreprise familiale, alors même que cette politique pourrait ne pas correspondre aux objectifs affichés de pérennisation économique et sociale.

En effet, prétendre au caractère vertueux du pacte Dutreil en s'appuyant sur un taux de survie supérieur des entreprises familiales, comme le suggère l'étude BPCE mentionnée dans l'avis du CESER, appelle à la prudence. Cette étude comporte un biais de sélection important : elle exclut les transmissions ayant conduit à la disparition des entreprises, notamment celles résultant de fusion-absorption, ce qui tend à surévaluer la survie des entreprises familiales. De plus, cette étude, émanant d'une grande banque dont le modèle économique repose en partie sur le financement et l'accompagnement des transmissions familiales, pose à notre sens un problème de conflit d'intérêt. En effet, inciter à privilégier la transmission familiale peut présenter des avantages pour une banque : ce type de transmission est souvent associé à une meilleure solvabilité perçue du repreneur, à une plus grande stabilité de la gouvernance et donc à une diminution perçue du risque financier. Par ailleurs, la transmission familiale s'inscrit fréquemment dans des montages financiers complexes, impliquant souvent la constitution de holdings, d'emprunts structurés et d'opérations de levier (LBO), générant des activités bancaires lucratives en matière de prêts, de gestion et de conseils. Ainsi, promouvoir la transmission familiale permet d'assurer un portefeuille clients fidèle tout en minimisant certains risques de défaut, renforçant ainsi l'intérêt commercial de la banque.

Aussi cette dernière raison appelle à la vigilance : une banque, en tant qu'acteur économique partie prenante, ne peut être considérée comme totalement objective quant à la valorisation exclusive de la transmission familiale. C'est pourquoi il est primordial de confronter ces résultats avec une analyse indépendante, comme celle de la Direction Générale du Trésor, qui nuance voire remet en cause la supériorité du taux de survie familial en montrant que ces transmissions n'ont pas nécessairement un meilleur impact en termes d'emploi à moyen terme et que d'autres formes de reprise peuvent être aussi, voire plus, efficaces pour la pérennité économique et sociale.

Enfin, dans un contexte marqué par des inégalités sociales et économiques croissantes en France, il est fondamental de questionner l'opportunité de consacrer et d'encourager prioritairement le modèle de l'entreprise familiale. Favoriser ce modèle, sans cadre d'accompagnement adapté, peut renforcer la reproduction sociale et limiter l'ouverture de l'économie à des repreneurs tiers ou innovants. À l'heure où se pose la question d'un tissu économique plus inclusif et dynamique, il semble urgent d'ouvrir un débat sur une politique de transmission qui intègre pleinement les enjeux d'équité, de diversité entrepreneuriale et de justice sociale.

L'UNSA remercie la commission 1 et son chargé d'études pour le travail réalisé. Comme déjà mentionné par la déclaration intersyndicale précédente, elle votera l'avis.

► INTERVENTION DE Thomas BONNEFOY, au nom des Collèges 3 et 4

Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs les Conseillers,

Nous remercions la commission 1 pour un avis qui remet la reprise-transmission des entreprises au cœur du débat.

Pendant longtemps, nous avons surtout parlé de création. C'est indispensable. Mais, sur le terrain, nous voyons aussi des ateliers, des commerces, des PME qui ferment sans repreneurs. Derrière chaque cession manquée, il y a des emplois, des clients, des savoir-faire, et parfois un morceau de vie de quartier. La reprise n'est pas tournée vers le passé, elle prolonge une histoire utile et lui donne de nouvelles chances.

La réalité est connue, les départs en retraite s'accélèrent, l'intention de céder ne se traduit pas toujours en acte, et l'on manque de repreneurs là où l'on perd des entreprises. Le suivi statistique lui-même a des angles morts, ce qui n'aide ni les décideurs, ni les réseaux de terrain.

Dit simplement, nous ne pouvons plus nous permettre de "laisser filer" des transmissions, faute d'anticipation et de mise en relation efficaces.

Au nom des collèges 3 et 4, il nous semble nécessaire de sécuriser des parcours humains et d'ancrer l'économie réelle dans les territoires.

D'abord, en anticipant. Une transmission réussie se prépare tôt, calmement, avec de la méthode. Nous soutenons l'idée de campagnes d'information par filière et par bassin, qui parlent vrai aux dirigeants plusieurs années avant la cession : évaluer l'entreprise, clarifier la gouvernance, organiser le passage de relais. Anticiper, c'est aussi rendre les démarches lisibles, rapprocher des réseaux qui accompagnent, et assumer une politique d'information permettant de rendre visibles les entreprises à céder quand les conditions le permettent. Anticiper, c'est professionnaliser en amont l'accompagnement, juridique, fiscal, patrimonial, managérial.

Ensuite, en élargissant le cercle des repreneurs. La reprise doit devenir une voie naturelle pour des salariés expérimentés, pour des jeunes diplômés, pour des femmes entrepreneures, pour des familles qui souhaitent transmettre, et des dirigeants de TPE/PME en croissance externe.

Cela suppose des parcours clairs, des temps de formation adaptés, et des réseaux qui ouvrent des portes : consulaires, Réseau Entreprendre, et réseau cédants et repreneurs d'affaires, écosystème de l'ESS.

C'est aussi reconnaître la place de la reprise par les salariés quand elle a du sens : les outils existent (URSCOP, Transméra, épargne et actionnariat salarié) et méritent un changement d'échelle. Là encore, l'objectif n'est pas idéologique, il est pragmatique, pour préserver des emplois utiles et ancrer des activités dans nos territoires.

Troisième exigence, sécuriser les parcours. La reprise réussit quand on ne laisse personne seul, ni le cédant, qui a besoin d'être accompagné pour transmettre sereinement, ni le repreneur, qui doit tenir la barre.

Nous défendons une ingénierie financière lisible, mobilisant mieux les garanties et les quasi-fonds propres, et permettant l'étalement raisonnable des efforts. Trop souvent, tout est réuni sauf un détail... qui finit par tout fragiliser. Donnons de la clarté et du temps là où l'intention est bonne et le projet crédible. La puissance publique peut agir utilement, notamment en rééquilibrant, à moyens constants, une partie des dispositifs orientés "création" vers la "reprise", là où l'effet emploi et l'ancrage territorial sont immédiats.

Enfin, gouverner par les faits. La transmission-reprise a trop longtemps souffert d'un déficit de données consolidées. Il faut un suivi partagé, ouvert, qui distingue les réalités d'une TPE de bourg d'une PME industrielle, qui rende compte des écarts entre intentions et réalisations, et qui alerte quand un bassin d'emploi décroche.

Nous soutenons l'approche proposée par le CESER à savoir, articuler l'action régionale avec les opérateurs existants, et expérimenter à l'échelle de quelques territoires une organisation plus lisible, avec une porte d'entrée identifiée et une évaluation publique des résultats.

Au fond, il s'agit d'un choix politique simple, considérer la reprise comme une chance, de justice pour les territoires, de dignité pour les parcours, d'efficacité pour l'économie réelle. Créer, c'est vital, transmettre, c'est durable.

Les deux se complètent et se renforcent, des entreprises qui se transmettent bien, ce sont des emplois qui restent, des jeunes qui s'installent, des compétences qui se transmettent, des savoir-faire qui se pérennissent.

C'est une économie qui ne laisse pas les territoires seuls face aux départs en retraite ou aux aléas de la conjoncture. C'est, très concrètement, la dignité de celles et ceux qui travaillent et qui veulent assurer la continuité de l'entreprise, de ses emplois et de ses savoir-faire.

Sauf expressions individuelles, les membres des collèges 3 et 4 voteront favorablement cet avis.

Résultats des votes

Assemblée plénière du 25 novembre 2025



162 ONT VOTE POUR

0 A VOTE CONTRE

0 S'EST ABSTENU

Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst.
Chambre de commerce et d'industrie de région Auvergne-Rhône-Alpes	Chambre de commerce et d'industrie de région Auvergne-Rhône-Alpes	CHEVALIER Véronique	P		
		DOLLEANS Jean-Luc			
		DUBOISSET Gilles	P		
		EHRSAM Olivier	P		
		MARGUIN Christophe			
		RENIE Stanislas			
		SQUIER Marie-Amandine			
		THION Elisabeth			
Mouvement des entreprises de France (MEDEF) Auvergne-Rhône-Alpes	Mouvement des entreprises de France (MEDEF) Auvergne-Rhône-Alpes	VEYRE DE SORAS Christine			
		CELMA Patrick			
		CHARVERON Philippe			
		GLERAN Philippe			
		JAVELLE Valérie-Anne			
Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME) Auvergne-Rhône-Alpes	Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME) Auvergne-Rhône-Alpes	PANSERI Anne-Sophie			
		CADARIO Jacques			
		DOGNIN-DIT-CRUSSAT Sarah			
		GIRAUDET Alexandra			
Accord entre l'Union des entreprises de proximité (U2P) Auvergne-Rhône-Alpes et l'Union nationale des professions libérales (UNAPL) Auvergne-Rhône-Alpes	Accord entre l'Union des entreprises de proximité (U2P) Auvergne-Rhône-Alpes et l'Union nationale des professions libérales (UNAPL) Auvergne-Rhône-Alpes	IMBERTON Emmanuel			
		BRUNET Christian			
		CABUT Bruno			
		GINESTET Fabienne	P		
		LE ROUEIL Anne-Marie			
		MARCAGGI Christophe	P		
Chambre régionale de métiers et de l'artisanat de région Auvergne-Rhône-Alpes	Chambre régionale de métiers et de l'artisanat de région Auvergne-Rhône-Alpes	ROBERT Anne-Marie			
		GIROD Pierre			
		GOUZE Dominique			
		GUILLAUD Isabelle	P		
		LATAPIE Didier			
		OLEKSIAK Bernadette			

P : Procuration

Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst.
	Fédération régionale des Chambres des professions libérales Auvergne-Rhône-Alpes (CNPL)	BEZ Nicole			
	Centre des jeunes dirigeants Auvergne et Rhône-Alpes	BLANC Sylvie			
	Accord entre les pôles de compétitivité Lyon-Biopôle, Minalogic Partenaires, Vegepolys Valley et Cimes Auvergne-Rhône-Alpes	CHABBAL Jean			
		HOMETTE Marie-Odile			
	France Chimie Aura	LAFORET Jean-Pierre			
	Accord entre le Comité des banques Auvergne-Rhône-Alpes de la Fédération bancaire française et l'association Lyon place financière	VARICHON Béatrice			
1	UIMM Auvergne-Rhône-Alpes	BORDES Claude			
		PFISTER Françoise			
	Fédération française du bâtiment de la région Auvergne-Rhône-Alpes	REYNIER Frédéric	P		
	Fédération régionale des travaux publics Auvergne-Rhône-Alpes	MEUNIER Patrick			
	Accord entre les syndicats de la Fédération nationale des transports routiers (FNTR) en Auvergne-Rhône-Alpes et l'Union des entreprises Transport de logistique de France (TLF) Auvergne-Rhône-Alpes et logistique de France	COMBRONDE Céline			
	Union inter-entreprises de Lyon et sa région	Non désigné			
	Association régionale Auvergne-Rhône-Alpes des industries agro-alimentaires	NIGAY Henri			
	Accord entre la délégation territoriale Action logement Auvergne-Rhône-Alpes et les chambres régionales de la Fédération des promoteurs immobiliers de France en Auvergne-Rhône-Alpes de France	Non désigné			
	SYNTEC Auvergne-Rhône-Alpes	DESSERTINE Philippe			
	Accord entre les directions régionales de la SNCF, d'EDF et de la Poste	VIVIN Françoise			
	Union nationale industries carrière Auvergne-Rhône-Alpes	BOISSELON Alain			
	L'Interprofession Forêt bois (FIBOIS) Auvergne-Rhône-Alpes	PERCHE Gaël	P		
	La délégation territoriale de la Fédération des particuliers employeurs de France (FEPEM) Auvergne-Rhône-Alpes	FAURE André	P		
1	Chambre régionale d'agriculture Auvergne-Rhône-Alpes	FLAUGERE Jean-Luc			
		FONT Maryse			
		GUIGNAND Gilbert			
	Fédération régionale des syndicats d'exploitants agricoles Auvergne-Rhône-Alpes	ROUSSIN Sandrine			
		CROZAT Jérôme			
	Les Jeunes agriculteurs Auvergne-Rhône-Alpes	DANANCHER Hugo			
		LAUZIER Léa			

P : Procuration

Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst.	
1	Confédération paysanne Auvergne-Rhône-Alpes	DOUILLON Isabelle				
		MAISON Pierre				
	Coordination rurale Auvergne-Rhône-Alpes	LAMIRAND Georges				
	Coopération agricole Auvergne-Rhône-Alpes	DUMONT Yannick				
	Confédération régionale de la mutualité, de la coopération et du crédit agricole Auvergne-Rhône-Alpes	ANGELOT Eric				
2	Comité régional de la Confédération générale du travail Auvergne-Rhône-Alpes	Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire	DADON Charles			
		BARJON Brigitte				
		BLANCHARD Paul				
		CANET Fabrice				
		CARDINAUX Lionel				
		DALMAS Patrick	P			
		FAURE Philippe				
		GELDHOF Nathalie				
		GENSEL Virginie	P			
		GRANATA Eric	P			
		GUICHARD Karine				
		MARGERIT Laurence				
		MEQUIGNON Christine				
		PLANCHE Laëtitia				
3	Union régionale de la Confédération française démocratique du travail Auvergne-Rhône-Alpes	PELLORCE Pascal				
		SALA Chantal				
		SAUZEAT Sandrine	P			
		VIGOUROUX Eric				
		ALSAFRANA Colette				
		BADOR Laurent				
		BARRAT Jean				
		BAULAND Gisèle				
		CASALINO Françoise				

P : Procuration

Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst.
2	Union régionale de la Confédération générale du travail Force ouvrière Auvergne-Rhône-Alpes	CHENNAZ Cédric			
		GUILHOT Jean-Marc	P		
		JACQUIER Claudine	P		
		JUYAUX-BLIN Christian			
		LAMOTTE Bruno			
		LE GAC Elisabeth			
		NINNI Agnès			
		PUECH Marilyne	P		
		ROBERTO Sansoro			
		SAILLANT Elisabeth			
3	Accord entre l'union régionale de la Confédération des travailleurs chrétien Auvergne et l'Union régionale de la Confédération française des travailleurs Rhône-Alpes	SCHMITT Isabelle			
		SIVARDIÈRE Patrick	P		
		BLACHON Eric			
		BOCHARD Frédéric			
		DEVY Eric	P		
		GILQUIN Jean-Pierre			
		LEYRE Michelle			
		LORENTE Jérémie			
		MERENDET Patricia			
		RICARD Claude			
4	Union régionale de la Confédération française de l'encadrement Confédération générale des cadre Auvergne-Rhône-Alpes	SEGAULT Hélène			
		TEMUR Hélène			
		DEUDE Sylvie			
		GRANDJEAN François			
5	Union régionale de la Confédération générale des cadres Confédération générale des cadres Auvergne-Rhône-Alpes	VERNET Sandrine	P		
		ASENSIO Luis	P		
		GUERROUI Nassira			
6	Union régionale de la Confédération générale des cadres Confédération générale des cadres Auvergne-Rhône-Alpes	MILANETTI Nathalie			

P : Procuration

Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst.
2		ROCHE Jocelyne			
		ROUSTAND Philippe	P		
		SAVTCHENKO-BELSKY Cyril	P		
	Union régionale de l'Union nationale des syndicats autonomes Auvergne-Rhône-Alpes	HAMELIN Catherine			
		HERAUD Marta			
		LELUC Gilles			
		LOHEZ Valérie	P		
		MYC Michel			
	Fédération syndicale unitaire Auvergne-Rhône-Alpes	DI MARCO Anna			
	Union syndicale solidaires Auvergne-Rhône-Alpes	TRINCA Christiane			
		VELARD Patrick			
3	Union régionale des associations familiales Auvergne-Rhône-Alpes	NANTAS Dominique			
	Caisse d'allocations familiales de la région Auvergne-Rhône-Alpes	SERRE-CHAMARY René			
	Accord entre CARSAT Auvergne, CARSAT Rhône-Alpes et l'association régionale des caisses de MSA Auvergne-Rhône-Alpes	JOUVE Henry	P		
	GROUPAMA Auvergne-Rhône-Alpes	MOREL Nathalie ²			
	Union régional de la Mutualité française Auvergne-Rhône-Alpes	AUBRY Marc			
	Fédération hospitalière de France Auvergne-Rhône-Alpes	TOURAIN Jean-Louis			
	Accord entre la délégation Auvergne-Rhône-Alpes de l'Union française des retraités, l'Union régionale des Fédérations départementales Génération mouvement les ainés ruraux et la Fédération nationale des associations retraités Auvergne Rhône-Alpes	LUCCANTONI Evelyne			
	CREAI Auvergne-Rhône-Alpes	HERMOUET Nicolas			
	URIOPSS Auvergne-Rhône-Alpes	Non désigné			
	Union régionale SCOP et SCIC Auvergne-Rhône-Alpes	BABOLAT Guy			
	Association pour le digital en région Auvergne-Rhône-Alpes	PROST Michel-Louis			
	Conférence des établissements publics de recherche en Auvergne-Rhône-Alpes	PELLA Dominique			
	Accord entre les présidents de l'Université de Lyon, de l'Université Grenoble-Alpes et l'Université Clermont Auvergne et associés	BERNARD Mathias			
		BERNARD Sébastien	P		

P : Procuration

3

Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst.
		DOMPNIER Nathalie			
		SURREL Hélène			
Section régionale FCPE, PEEP, UNAAPE, APEL Auvergne et Rhône-Alpes		BENOIT Jean-Marie			
		MESSIÉ Christine			
		MEUNIER Frédérique			
		ZAKAR Saïd			
	Accord entre l'association Unis-Cité Auvergne-Rhône-Alpes et le Mouvement associatif Auvergne-Rhône-Alpes	GILLES Pascale			
CRAJEP Auvergne-Rhône-Alpes		MOLY Agathe			
		MONNET Alexis			
	Fédération régionale des centres d'information sur les droits des femmes et des familles Auvergne-Rhône-Alpes	LEPINAY Reine			
Accord entre UNEF, AFEV et FAGE		BERTHON Soraya	P		
		HOSTETTLER Thomas			
	Union régionale des fédérations laïques Auvergne-Rhône-Alpes	CALMETTE Alain			
	Comité régional olympique et sportif Auvergne-Rhône-Alpes	PLASSE Marie-Christine			
Agence régionale du tourisme Auvergne-Rhône-Alpes		RIGOLLET Johann			
		ROSSI Sylvie			
	Union fédérale des consommateurs « UFC que choisir » d'Auvergne-Rhône-Alpes	NODIN Alain			
Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire Auvergne-Rhône-Alpes		PLANCHON Nicolas			
		POISSON Patricia			
	Syndicat des entreprises artistiques et culturelles	LE ROUX Céline			
	Accord entre l'Association Auvergne-Rhône-Alpes des conservateurs et des professionnels des musées de France (AARAC) et la Fondation du patrimoine	JACOMY Bruno			
	Accord association sauve qui peut le court métrage, association Ardèche Images, EPCC, CITIA, association GRAC, association ACRIRA, association les Ecrans, association Plein champ et la Cinéfabrique	ROCHER François			
	Accord entre les associations de bibliothécaires de France Auvergne et Rhône-Alpes, associations des libraires d'Auvergne-Rhône-Alpes	CRAMARD Odile	P		

P : Procuration

Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst.
3	Accord ARRAHLM, CNL, SOLIHA, EPL et UNPI	ARGENSON Jean-Jacques			
		BOCHATON Alice			
		GRATALOUPE Sylvain			
		VENEL Anne-Laure			
		Non désigné(e)			
	Fédération des acteurs de la solidarité Auvergne-Rhône-Alpes	LAI-PUIATTI Marisa			
	Accord entre Agir tous pour la dignité (ATD) Quart-monde, la Fédération des entreprises d'insertion Auvergne-Rhône-Alpes, le conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes du Secours populaire français, et la coordination régionale Auvergne-Rhône-Alpes du Secours catholique	JACQUART François			
	Mission régionale d'information sur l'exclusion	CONDAMIN Yvon			
	Fédération nationale des associations d'usagers des transports (FNAUT) Auvergne-Rhône-Alpes	de MONTGOLFIER Annick	P		
	Accord entre URAPEI Rhône-Alpes et Auvergne, direction régionale de l'APF Auvergne-Rhône-Alpes, Fondation Perce Neige, APAJH Auvergne-Rhône-Alpes	BERTRAND Jean-Jacques			
	Association nationale des apprentis	MARTIN Baptiste			
	Accord entre la Fondation OVE et Handi-Sup Auvergne	VIALLON Christian			
	Jeune chambre économique Auvergne-Rhône-Alpes	BELOT-DEVERT Marie-Charlotte	P		
		BONNEFOY Thomas			
	Union des fédérations Auvergne-Rhône-Alpes de protection de la nature	CONSTANCIAS Hubert			
		RESCHE-RIGON Frédérique			
	Fédération régionale Auvergne pour la protection de la nature et de l'environnement	SAUMUREAU Marc			
	Ligue de coordination Auvergne-Rhône-Alpes de protection des oiseaux	VERILHAC Yves			
	Conservatoire d'espace naturels d'Auvergne	AUBERGER Eliane			
	Fédération régionale des chasseurs d'Auvergne-Rhône-Alpes	CERNYS Rémy			
	Personnalités qualifiées en lien avec l'environnement et le développement durable	OUVRIER-BUFFET Gérard	P		
		PELLET Anne			
		RIALHE Anne			
		WALBAUM Ludovic	P		

P : Procuration

Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst.
4	Personnalités qualifiées	CARUANA Laurent			
		COLLONGE Martine			
		MANET Louis			
		MERCIER Chantal			
		PEYREFITTE Carole			
		QUADRINI Antoine			
		VERNEY-CARRON Florence			

P : Procuration

Contacts

Délégué général

Grégory MOREL
gregory.morel@auvergnerhonealpes.fr – Tél. : 04 26 73 41 95

Déléguée générale adjointe

Ingrid RANCHIN
ingrid.ranchin@auvergnerhonealpes.fr – Tél : 04 26 73 55 16

Déléguée générale adjointe

Corinne LEBRETON
corinne.lebreton@auvergnerhonealpes.fr – Tél. : 04 26 73 48 72

Chargé d'études

Laurent DE PESSEMIER
laurent.depessemier@auvergnerhonealpes.fr – Tél. : 04 26 73 40 08

Contact presse

Nancy PIEGAY
nancy.piegay@auvergnerhonealpes.fr – Tél. : 04 26 73 40 44

Vous souhaitez suivre l'actualité du CESER Auvergne-Rhône-Alpes,
inscrivez-vous à notre newsletter sur

lettre.ceser@auvergnerhonealpes.fr
ou retrouvez les informations sur le site internet
ceser.auvergnerhonealpes.fr

CONTRIBUTION

La reprise d'entreprises très présente au sein des politiques publiques dans les années 2000, s'est peu à peu effacée en faveur de la création d'entreprises et le développement de micro-entreprises ou de start-ups. Elle est peu à peu devenue un angle mort, ce n'est pas sans conséquence sur le tissu productif.

Toutefois, cette question fait l'objet d'un retour dans le débat public par la conjonction de deux facteurs : une baisse importante du nombre de cessions d'entreprises et un vieillissement des dirigeants d'entreprises et potentiellement une hausse importante d'entreprises à céder.

Si la question de la transmission-reprise n'est pas une spécificité régionale, elle est, compte tenu du poids économique de la région, de ses spécificités (industries, tourisme, économie de proximité), un sujet majeur pour le dynamisme économique de ses territoires. On peut considérer 3 enjeux majeurs de la transmission-reprise d'entreprises : un enjeu de croissance et d'emploi, un enjeu d'aménagement et d'équilibre entre les territoires et un enjeu culturel et sociétal

L'objectif de la contribution est d'identifier des leviers, des actions permettant de proposer des solutions au sein de la politique régionale et plus largement des politiques publiques pour répondre à ces enjeux.

La contribution s'articule en 4 parties : le contexte et les données disponible sur le sujet, les enjeux pour le tissu économique et les territoires, les freins et leviers identifiés et les réponses apportées par les acteurs et enfin les préconisations proposées par le CESER.

TRANSMISSION-REPRISE-ENTREPRISES | ÉCONOMIE RÉGIONALE | EMPLOI | AUVERGNE-RHÔNE-ALPES | FINANCEMENT | CÉDANTS-REPRENEURS | TERRITOIRES | VIEILLISSEMENT | DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE

Crédits photos : 123 RF

ceser.auvergnerhonealpes.fr



CESER AUVERGNE - RHONE-ALPES / LYON
125 rue Smith – CS 90051 – 69285 Lyon cedex 02
T. 04 26 73 49 73

CESER AUVERGNE - RHONE-ALPES / CLERMONT-FERRAND
59 Bd Léon Jouhaux – CS 90706 - 63050 Clermont-Ferrand Cedex 2
T. 04.73.29.45.29