



550 000 km² d'opportunités

**TRANSMETTRE
Mais pas CEDER**

Edito

L'emploi et le développement économique des territoires ruraux sont des problématiques majeures de notre temps. Au vu de la crise globale que nous traversons qui provoque précarité et chômage ; au vu du nécessaire équilibre à trouver entre territoires ruraux et urbains pour une politique d'aménagement du territoire cohérente, nous devons agir pour favoriser un tissu économique dynamique en rural !

En tant qu'association ancrée dans les espaces ruraux, avec notre spécificité de mouvement de jeunesse, nous souhaitons apporter notre contribution. Après avoir travaillé plusieurs années sur la création d'activités, nous ouvrons aujourd'hui le sujet de la transmission d'entreprises. 700 000 entreprises seraient à reprendre dans les 10 ans à venir.

Comment rester indifférent face à un tel défi ? Il en va de la pérennité de nos territoires ! La route de la transmission est sinueuse, mais motivés, parce que convaincus du défi crucial à relever, nous nous y engageons pleinement avec notre ambition pour faire tourner la courroie... de transmission bien sûr !

Audrey Massié
Présidente du MRJC

Contexte et enjeux de la transmission d'entreprise

Le papy-boom est amorcé, le départ en retraite des chefs d'entreprise va croître dans les 10 ans. Cela ne résoudra pas le problème du chômage et de nombreux emplois vont disparaître. D'autant plus que 50% des Très Petites Entreprises à céder ne seront pas vendues parce que leurs dirigeants ne l'envisagent pas.

Les territoires ruraux vont être gravement touchés par ce phénomène de cessation d'activités. Pour ces territoires, l'enjeu est majeur, sous peine de désertification. Assurer la reprise est une garantie pour le maintien d'un équilibre territorial. Ce maintien d'un tissu « minimum » conditionne l'arrivée de nouvelles populations ainsi que le maintien de savoir-faire, de lieux de sociabilité, de vitalité des territoires.

Face à la myriade de chiffres annoncés (50 000 entreprises disparaissent par an, 60 000 entreprises à reprendre, 30 000 viables, ...) l'un des enjeux réside dans la capacité à mieux cibler et anticiper les reprises potentielles qui s'annoncent.

Au-delà des chiffres, des processus nouveaux doivent être envisagés. Un certain nombre de chefs d'entreprise sont dans de réelles difficultés financières ou souffrent d'isolement et de faibles moyens. On peut s'interroger sur la nécessité de regrouper certaines structures, de créer des liens entre elles. Ces démarches ne peuvent s'envisager sans anticipation.

Les différents acteurs qui s'investissent à tous les échelons pour accompagner la reprise d'entreprise doivent donc, sans commune mesure, travailler en réseau. Des liens et un maillage sont nécessaires pour favoriser la prospective et la capacité d'intervention.

Au vu de la crise actuelle de notre modèle économique, il existe peut-être un enjeu à faire naître des processus de reprise d'entreprise davantage soucieux de leur environnement écologique et social. La reprise d'entreprise nous invite donc à ne pas ré éditer mais à ré inventer.

Réalisé par la Commission Nationale Emploi du MRJC
Contact : Baptiste FRANCOIS
MRJC – 53 rue des Renaudes – 75000 PARIS
Tél. : 01 42 27 74 18 – b.francois@mrjc.org

Parcours de la transmission

Aujourd'hui, les personnes nées lors du baby-boom se rapprochent de l'âge moyen de la retraite en France. De nombreux acteurs mettent en avant ces éléments pour développer des actions favorisant la transmission et la reprise d'entreprise. Cependant, ce mécanisme n'est pas automatique. Les personnes qui cèdent sont majoritairement les fondateurs de leur entreprise et le poids psychologique lié à l'arrêt de leur activité est très lourd.

Les chambres consulaires, en particulier, se chargent de sensibiliser des dirigeants d'entreprise à la transmission de leur structure. Cette étape est un préalable au long chemin à parcourir jusqu'à la cession définitive. Ensuite, vient la décision de la vente puis le processus de reprise et enfin l'entrée du repreneur. La relation entre le cédant et le repreneur n'est pas simple. Pour que la transmission fonctionne, cela nécessite qu'il trouve un repreneur dans lequel il a entière confiance pour assurer la pérennité de son entreprise.



Le repreneur quant à lui, a également de nombreuses étapes à franchir. Tout d'abord, il doit mener une réflexion sur son projet, pour choisir l'entreprise qu'il va reprendre. Pour cela, il doit avoir un déclic sans se précipiter. Il doit prendre le temps d'étudier l'entreprise sous tous ses aspects (salariés, clientèles, fournisseurs, histoire...).

Une fois l'opération de cession réalisée, le cédant et le repreneur ont une petite période durant laquelle ils travaillent de concert. Puis l'intégration du repreneur doit se faire en douceur, il doit cerner les habitudes de l'entreprise et de son environnement avant de pouvoir développer son projet et ses ambitions pour l'évolution de l'entreprise.



Si le processus de reprise semble être identique dans chaque opération, cela reste une histoire d'Homme, par conséquent elle est à chaque fois différente et imprévisible.

Portraits

Raphaël Moronnoz est artisan menuisier. Il a pris la suite de son père, Georges, aux manettes de l'entreprise. Aujourd'hui, en exclu pour le MRJC, Georges et Raphaël nous confient le secret de leur passage de relais.

MRJC : Alors Georges, dis-nous tout !?

GM : J'ai démarré l'entreprise en 1979. En 2004, quand j'ai voulu arrêter, j'ai proposé aux enfants de reprendre, et Raphaël a accepté. L'entreprise a toujours effectué les investissements nécessaires pour être aux normes et avoir des outils fonctionnels. J'avais une clientèle. L'entreprise était viable et pérenne.

MRJC : Et donc Raphaël a repris...

RM : C'est ça. A 23 ans, j'étais en bureau d'étude dans le monde du Génie Mécanique. Je ne m'y plaisais pas. Je n'étais pas formé à la menuiserie. Je suis allé voir des artisans sur conseil de mon père. Ils m'ont rassuré, et je me suis lancé. Ma plus grosse peur était de ne pas y arriver. J'ai passé mon CAP et suis devenu salarié de l'entreprise pour apprendre le métier. La seconde année, c'est moi qui ai pris la gérance de l'entreprise.

MRJC : Et alors ?

RM : Moi, il fallait que je m'affirme, que les fournisseurs, les partenaires, les clients, et

« l'administratif », me reconnaissent comme le nouveau gérant et repreneur. Comme l'entreprise avait changé de forme juridique, il fallait tout refaire. Ça, ça n'a pas été facile.

GM : Pour moi, c'était dur aussi. Je ne décidais plus, il fallait laisser Raphaël faire ses choix. J'ai pu le conseiller, mais c'était lui le gérant. Être le salarié de son fils... enfin, ça n'a duré qu'un an, après il s'est débrouillé tout seul. Même si je suis encore un peu présent, j'ai levé le pied.

MRJC : Quelles sont les clés de la réussite de cette transmission?

RM : Le fait que cette transmission se soit fait dans un cadre familial a été plus facile pour moi. Mes parents détiennent encore une partie du capital, ils me donnent beaucoup de coups de mains ; bref, ils me soutiennent encore pas mal.

Nous nous sommes également entourés de professionnels juristes. La chambre des métiers nous a aussi beaucoup conseillés, et avec l'aide des acteurs qui nous ont entourés, nous avons été à même de faire les meilleurs choix pour la reprise et la gestion actuelle de l'entreprise.

Approche territoriale, un double enjeux de développement...

Le territoire peut-il être acteur du processus de transmission/reprise ?

Pour améliorer l'attractivité des territoires ruraux, il paraît important de faire un travail concerté entre l'ensemble des acteurs du territoire. Pour cela, il faut élaborer un diagnostic pour en sortir des perspectives à mettre en œuvre.

Cette attractivité à des dimensions diverses : économique, technologique, institutionnelle et humaine.

En effet, les collectivités territoriales et locales peuvent s'investir directement dans la transmission d'entreprise par le biais d'engagement financier, par la mise en gérance des derniers commerces, par le crédit-bail, par des subventions...

Comment la reprise impacte-t-elle le territoire ?

La reprise d'entreprise impacte le territoire à différents niveaux. Tout d'abord c'est un outil qui permet de maintenir un équilibre et une dynamique sur un territoire. Ensuite, elle permet de préserver des richesses localement (économique, sociale, culturelle...) et de conserver un savoir-faire utile à la vie sociale et économique locale.

Trois leviers nous semblent nécessaires :

- Des formations en rapport avec les besoins du territoire pour une meilleure intégration des jeunes.
- La sensibilisation et la formation des élus pour une meilleure assimilation des enjeux.
- La prospective : travail d'anticipation pour imaginer des scénarios pour l'avenir du territoire.

Démarches collectives et coopératives

Les démarches collectives sont une réponse à l'isolement du repreneur et du cédant par l'implication de tiers dans la démarche de transmission. Elles permettent de rendre possible des transmissions paraissant compromises, en mutualisant des compétences, idées et innovations, élargissant ainsi le champ des possibles.

Certaines démarches collectives sont formalisées dans des coopératives, ce qui contribue à répondre à des freins liés au processus de transmission. La SCOP (société coopérative de production ouvrière) permet aux repreneurs de limiter l'apport en capital. Au-delà des salariés, la SCIC (société coopérative d'intérêt collectif) permet à d'autres sociétaires de prendre part au capital de l'entreprise (collectivités territoriales, clients, fournisseurs...). La CAE (coopérative d'activité et d'emploi) permet aux entrepreneurs-salariés de tester et développer leur activité dans un cadre sécurisé en mutualisant, par exemple, certains services administratifs.

Paroles aux élus

Bruno Julliard,

adjoint à la mairie de Paris

Quel intérêt à ce qu'un mouvement de jeunes soulève cette question de la transmission des entreprises ?

Je crois que dans le contexte de crise majeure qui nous touche, les jeunes étant les premiers touchés, toutes les mesures qui peuvent être prises par la puissance publique pour l'emploi durable des jeunes, doivent être sollicités. Et la reprise d'entreprise en est une.

Pourtant nous manquons totalement d'outils pour accompagner les jeunes vers la reprise.

Qu'est ce qui a motivé la Mairie de Paris dans le soutien de ce colloque ?

D'abord le plaisir de voir un mouvement véritablement porté par des jeunes. Nous sommes face à un défi de renouvellement générationnel dans les associations, les mutuelles, les coopératives, les partis politiques, et nous devons promouvoir tout ce qui peut exister où il y a un investissement majeur de jeunes.

Marie-Laure Meyer,

conseillère régionale, membre de l'ARF

Des réformes se préparent qui vont fortement impacter les territoires et leurs dynamiques, pouvez-vous nous en parler ?

A l'automne se discuteront deux réformes essentielles, celle des collectivités territoriales et celles de la fiscalité locale. Plus largement on en viendra à se poser la question de savoir si la décentralisation a encore un sens. Avec le modèle actuel de métropoles qui est au cœur des propositions, on peut s'attendre au développement de pôle de compétitivité fort, mais il y a un vrai délaissement du reste du territoire. On cherche à opposer urbain et rural. Pourtant, il est indispensable de penser la complémentarité. L'urbain a besoin du rural pour vivre.


La réforme des collectivités territoriales doit intégrer des citoyens dans sa réflexion pour faire part des déséquilibres sinon on ne s'en rendra pas compte et on y perdra.

En quoi la jeunesse a un rôle à jouer sur les questions de transmission d'entreprises ?


Il est indispensable que des mouvements de jeunesse se posent la question collectivement de la préparation de l'avenir, qu'ils en portent la responsabilité, et qu'ils se mettent en dialogue avec les élus et le reste de la société.

TOUT NE VA PAS DISPARAITRE CAR ...


Des réflexions menées sur l'accompagnement, les dispositifs financiers, la coopération, le sens du projet, le statut et le test permettent d'envisager certaines pistes d'actions pour favoriser la reprise d'entreprise.




La connaissance des enjeux de la transmission d'entreprise ainsi que des réalités des territoires passe par la formation des jeunes et des élus, mais aussi plus largement de tous les acteurs concernés par cette question.




La création d'un **numéro unique** permettrait aux repreneurs et cédants d'avoir les réponses à leurs questions et de pouvoir être orientés vers les acteurs locaux (Municipalités, CCI, CMA, URSCOP, Experts, etc...). Pour ne pas ajouter d'échelon supplémentaire, la **coopération** de ces acteurs est indispensable et pourrait être accompagnée par exemple de la **création d'un numéro de téléphone unique**.




L'accompagnement du cédant et du repreneur est nécessaire pour une bonne transmission. Cet accompagnement doit-être **diversifié** et allier des professionnels de l'accompagnement, des experts techniques mais aussi de tiers concernés par le projet (amis, élus, clients,...). La complémentarité des différents intervenants est nécessaire pour aborder l'ensemble des questions liées à la transmission.



Une des questions liées à la reprise d'activité est la **viabilité économique de l'entreprise**. La recherche de la part des repreneurs pour valoriser des **aspects sociaux ou environnementaux** peut permettre de dégager des revenus supplémentaires.




Pour **éviter l'isolement**, la **mise en réseau** des entrepreneurs sur les territoires paraît être une solution. Cela pourrait passer par des projets de développement communs, des mutualisations d'outils ou de compétences, etc.



L'idée d'**adapter des dispositifs d'autres secteurs** (agriculture) à la transmission d'entreprise peut être envisagée. La création de « **paniers de services** », dans l'esprit des AMAP, permettrait de formaliser l'engagement d'habitants, de clients, **améliorant la solvabilité** vis-à-vis des institutions financières. Dans la même optique, l'adaptation de la Dotation aux Jeunes Agriculteurs (DJA) aux jeunes repreneurs ou créateurs peut être une autre piste.

*Ces propositions ne sont pas exhaustives. Des **cadres innovants** sont encore imaginables ou **adaptables** pour favoriser la transmission d'entreprises.*

Le MRJC s'engage dans :

- 
- ⇒ La parution prochaine d'une **campagne de sensibilisation**. Nous espérons réunir un large partenariat autour de cet engagement.
 - ⇒ La sortie en décembre d'un **numéro spécial de la revue Territoires** sur la transmission d'entreprises. Ce partenariat avec la revue nous confirme que nous avons une place pour animer les territoires, et contribuer à faire émerger des problématiques et de l'innovation dans les dynamiques locales,
 - ⇒ La réalisation d'une **vidéo sur les initiatives économiques en milieu rural** en partenariat avec la chaîne Demain TV,
 - ⇒ L'alimentation du **site Internet www.mrjc.org/transmission** avec les réflexions du colloque national sur la transmission d'entreprises et les projets initiés au sein du MRJC.
 - ⇒ Le soutien et l'accompagnement de l'ensemble des projets et dynamiques menés sur les territoires par des équipes de jeunes ...