



PAR  
**PHILIPPE  
ROBERT-TANGUY**  
SOCIOLOGUE,  
ASSOCIÉ-FONDATEUR,  
CREACH CONSULTING

## Des enjeux de société au-delà des seuls enjeux économiques

La transmission d'une entreprise est une opération longue et complexe tant pour le cédant que pour le repreneur. Au-delà des aspects financiers et techniques, comment prendre en compte les dimensions humaines et culturelles, véritables leviers du succès à venir du projet.

**L**a transmission d'une entreprise nécessite de mobiliser de nombreux experts, tant pour le cédant que pour le repreneur. Le risque est cependant de ne la considérer que comme un acte économique faisant appel à des expertises techniques, qu'elles soient financières (évaluation, financement...), fiscales ou gestionnaires.

Toutes ces dimensions sont justes et nécessaires, mais la transmission porte en elle-même de nombreux enjeux de société : des enjeux économiques, territoriaux, anthropologiques, sociologiques, humains...

Certains peuvent apparaître loin des préoccupations des acteurs d'une opération spécifique (enjeux macro-économiques et territoriaux), mais d'autres, bien que rattachés à l'opération en elle-même ne seront pas forcément visibles ou explicités en conscience.

### DES ENJEUX ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX

La transmission est d'abord une affaire d'économie. C'est une étape dans la vie des entreprises, et d'un point de vue économique, cela représente un phénomène relativement important. Dans un rapport publié en 2005 sur « La transmission des petites et moyennes entreprises », Oséo comptait 60 000 entreprises transmises par an dont environ 50 000 de moins de 10 salariés. L'observatoire CRA de la transmission des TPE-PME<sup>1</sup> estime en 2014 qu'il y a environ 6 000 à 7 000 transmissions d'entreprise de 5 à 100 salariés, hors commerce de détail et artisanat, pour des valorisations comprises entre 300 000 euros et 5 000 000 euros. Enfin, en combinant plusieurs sources et bases de données, BPCE L'Observatoire<sup>2</sup> estime qu'en 2012, il y a eu 15 142 cessions-trans-



missions de PME et ETI, soit 7,3% de ce type d'entreprises en France et 1,3 millions de salariés concernés. Cet observatoire considère ainsi que l'ensemble des PME se renouvelle en une décennie.

Les transmissions d'entreprise constituent un paramètre de la vitalité de l'économie. D'une part, il est souvent plus facile et plus rapide pour une entreprise de se développer par croissance externe, notamment pour ouvrir de nouveaux marchés, accroître sa clientèle, atteindre une taille critique ou acquérir de nouvelles technologies. La Banque de France note<sup>3</sup> en 2012 que plus de la moitié des ETI de plus de 2 000 salariés déclarent avoir réalisé une ou plusieurs acquisitions au cours des deux années précédentes, et ce y compris pour se développer sur le marché domestique. D'autre part, certaines petites entreprises, où le renouvellement est faible s'esoufflent. On constate dans des secteurs comme celui des imprimeries et industries graphiques où le numérique révolutionne les modes de production, que de nombreux dirigeants à moins de dix ans de la retraite ne réalisent plus d'investissement, augmentant ainsi les risques de perte d'activité et de dévalorisation, voire de disparition de leur société.

L'Observatoire de BPCE note également dans son étude de 2011 que la stratégie de développement des « jeunes » dirigeants est plus offensive que celles des dirigeants installés de longue date dans la mesure où ces derniers cherchent davantage à valoriser leur patrimoine privé que leur patrimoine professionnel. La reprise d'une entreprise est donc souvent un événement salutaire pour son développement. *« De façon générale, les entreprises cédées semblent plus dynamiques, en termes de chiffre d'affaires, comme de rentabilité, et davantage orientées vers la préparation du futur via le recours à l'endettement financier et à l'investissement. »*<sup>4</sup>

Ce dynamisme lié aux reprises d'entreprise est ainsi un facteur de développement territorial. Pour les régions, il existe un enjeu d'une part à ce qu'il y ait un taux de cession suffisamment élevé pour stimuler l'économie, et d'autre part à ce que les centres de décision restent implantés localement. Ainsi, BPCE pointe une fragilité de l'économie des territoires ultramarins du fait d'un taux de cession extrêmement faible qui engendre un vieillissement des dirigeants et un risque de disparition des entreprises.

## DES ENJEUX ANTHROPOLOGIQUES

Si le dynamisme économique repose en partie sur les transmissions d'entreprise, il repose de fait sur des choix individuels de cession par les dirigeants. Ce choix peut également être abordé d'un point de vue économique et fiscal, d'une part en termes de valorisation de son entreprise et donc du profit personnel qu'il peut en tirer, d'autre part en termes d'arbitrage entre des revenus du travail et la transformation d'un actif industriel en actif financier, enfin en termes de conséquences fiscales (taxation des plus-values, disparition de l'abattement pour actifs à caractère

## Les transmissions d'entreprise constituent un paramètre de la vitalité de l'économie

professionnel...). Ces critères de choix sont bien évidemment à l'esprit du dirigeant lorsqu'il envisage de céder son affaire, mais il ne raisonne généralement pas uniquement en termes d'*homo economicus* sur une seule rationalité économique.

La transmission est une transaction, c'est donc une question d'échange, dont la dimension anthropologique n'est pas absente. Dominique Jacques-Jouvenot et Florent Schepens<sup>5</sup> ont ainsi montré que le repreneur n'est pas le « premier venu » mais un « élu » choisi par le cédant, et que ce dernier ne se contente pas de retenir l'offre la plus économiquement avantageuse. Lors de la transmission de son entreprise, le dirigeant ne cède pas seulement du capital et des moyens de production. Il transmet tout d'abord l'œuvre d'une vie, voire le travail de plusieurs générations (d'autant plus lorsqu'il s'agit d'une entreprise familiale créée par le père ou le grand-père du cédant). Il cède également une clientèle, c'est-à-dire des relations de confiance, des clients vis-à-vis desquels il doit s'engager quant à la pérennité de l'entreprise et aux qualités du repreneur, afin que les clients restent et que cette clientèle soit valorisée dans le prix de l'entreprise. Il transfère même parfois beaucoup plus que cela, un élément constitutif de son identité, son nom, lorsque l'entreprise porte le nom de son fondateur. Au travers de cette transmission, le cédant souhaite pérenniser son œuvre : l'aventure pour laquelle il a consacré toute son énergie sur une grande partie de sa vie doit continuer. Il cherche ainsi « l'élu », celui qui sera suffisamment compétent pour que l'entreprise dure dans l'esprit de son fondateur.

De fait, cet acte matérialise un véritable échange social que Jacques-Jouvenot et Schepens rapproche du « don-contredon » étudié et théorisé par Marcel Mauss. Cet échange engage mutuellement les deux parties, cédant et repreneur. Le cédant « donne » son œuvre, sa clientèle, son nom. Ce don l'engage vis-à-vis du repreneur dans la mesure où il doit contribuer à sa formation, sa socialisation, son introduction auprès des salariés, des clients, des partenaires... Ce don engage également le repreneur : celui-ci contracte une dette vis-à-vis de cédant, la pérennité de l'entreprise dans l'esprit de son fondateur, et l'engagement de la céder à son tour dans les mêmes conditions à terme.

Au travers de ce processus, on comprend pourquoi il est souvent difficile aux entrepreneurs de « lâcher » leur affaire ou de trouver un repreneur qui les satisfasse. Ce repreneur doit être choisi dans la mesure où s'instaure un lien de filiation symbolique.

## DES ENJEUX SOCIOLOGIQUES ET HUMAINS

Enfin, il serait beaucoup trop réducteur de restreindre l'entreprise à un objet économique que l'on pourrait acheter comme n'importe quel bien. L'entreprise est aussi et surtout une construction humaine et sociologique. Elle entraîne des collaborateurs autour de son dirigeant. Ceux-ci ont tissé des relations, ont vécu des aventures communes, ont partagé des moments difficiles.

L'entreprise porte une histoire et une culture qui sont d'autant plus imprégnées du dirigeant que celui-ci en est le fondateur, l'héritier ou du moins le propriétaire.

Comme nous l'avons vu, les 15 142 transmissions de 2012 ont concerné 1,3 millions de salariés ! La cession de son entreprise est souvent difficile pour un dirigeant. Elle ne l'est pas moins pour ses salariés qui, eux, restent. Dans une entreprise de petite ou moyenne taille, l'enjeu est d'autant plus fort que le dirigeant occupe un rôle central, en interaction avec la plupart des salariés. La reprise constitue ainsi un processus de changement dans lequel repreneur et salariés vont devoir apprendre et créer de nouvelles relations. De l'attention que le repreneur portera à ce changement peut dépendre fortement la réussite ou l'échec de la reprise, et par là-même la valorisation de son investissement.

Dans un article récent, Caroline Graille observe<sup>6</sup> en sociologue le processus de cession de l'entreprise de 125 salariés qu'elle dirigeait avec son père, à un autre groupe familial dont la culture et les valeurs sont très éloignées. Entreprise en situation de crise, le « choix » du repreneur était restreint, et elle ne peut que constater a posteriori les dégâts humains de cette opération construite essentiellement sur une dimension économique : exacerbation des logiques individualistes là où le collectif et les coopérations étaient très forts, repli identitaire, apparition de risques psychosociaux. « Si



*La transmission est une transaction, c'est donc une question d'échange*

*certaines acteurs sociaux avaient su tirer leur épingle du jeu, d'autres en revanche, répondaient à la réforme par la démobilisation et le retrait. »*

La transmission d'une entreprise est un acte lourd de conséquences financières tant pour le cédant que pour le repreneur. C'est un processus long, en moyenne 15 mois selon l'observatoire CRA. Il est anxiogène compte tenu des enjeux et de la complexité de l'opération non maîtrisée par les intéressés. De fait, ceux-ci peuvent être focalisés sur ces aspects techniques et financiers, au risque d'oublier les dimensions humaines et culturelles, pourtant vecteurs de la richesse et du succès à venir de l'entreprise. ●

1. Source [CRA Cédants & Repreneurs d'Affaires](#).

2. Les Carnets de BPCE L'Observatoire, mars 2014.

3. Bulletin de la Banque de France, 4<sup>e</sup> trimestre 2012.

4. « Quand les PME changent de main », BPCE L'Observatoire, Décembre 2011.

5. « Transmettre et reprendre une entreprise : de l'homo economicus à l'homo memor » Revue du Mauss, n° 29, 2007.

6. Caroline Graille, « Enjeux identitaires dans une entreprise en transition », Sociologies Pratiques n°28, 2014.