Crise de succession pour les papys patrons

Presque la moitié des dirigeants de PME vont bientôt partir à la retraite. Une hémorragie qui risque d'être fatale aux moins solides d'entre elles.

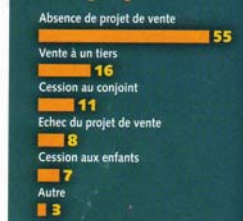
Dans quelques semaines, Claude Chabrol va enfin pouvoir réaliser son rêve de gosse : s'acheter un avion biplace pour survoler les côtes françaises. Ce sexagénaire baroudeur, qui compte déjà près d'un millier d'heures de vol à son actif, va s'offrir ce beau joujou pour fêter son départ à la retraite et la vente de sa société. Voilà une quinzaine d'années que cet ancien ingénieur de la Direction générale pour l'armement pilote une PME de 35 salariés spécialisée dans la maintenance aéronautique. « Il faut savoir partir au bon moment, quand l'entreprise se porte bien et qu'elle est présentable, même si c'est un vrai déchirement personnel », explique-t-il posément. Alors, depuis deux ans, ce chef d'entreprise prépare minutieusement son départ. « J'ai rencontré une dizaine de repreneurs, et j'ai posé mes conditions : un projet sérieux et viable, sans montage financier farfelu. Je ne voulais pas d'un vautour qui se paie sur la bête. » Un vrai parcours du combattant à hauts risques, tant pour eux que pour leurs entreprises et leurs salariés, que 700 000 patrons de PME atteints par la limite d'âge vivront au cours de la prochaine décennie, dont 200 000 rien qu'en Ile-de-France.

Un nombre sans précédent. Mais l'horloge démographique est implacable : presque la moitié des patrons de PME de l'Hexagone sont des baby-boomeurs ayant dépassé la cinquantaine, et près d'un sur cinq a plus de 60 ans. Dans les très petites entreprises (TPE), la vague grise risque de déferler encore plus vite et plus fort. Si l'on en croit la Fédération des centres de gestion agréés (FCGA), un peu plus du tiers des patrons de TPE vont cesser leur activité d'ici un à trois ans. ▸▸

ERIC BAUDET

700 000 entreprises vont changer de dirigeant pour cause de départ en retraite dans les dix prochaines années.

De nombreux départs non préparés

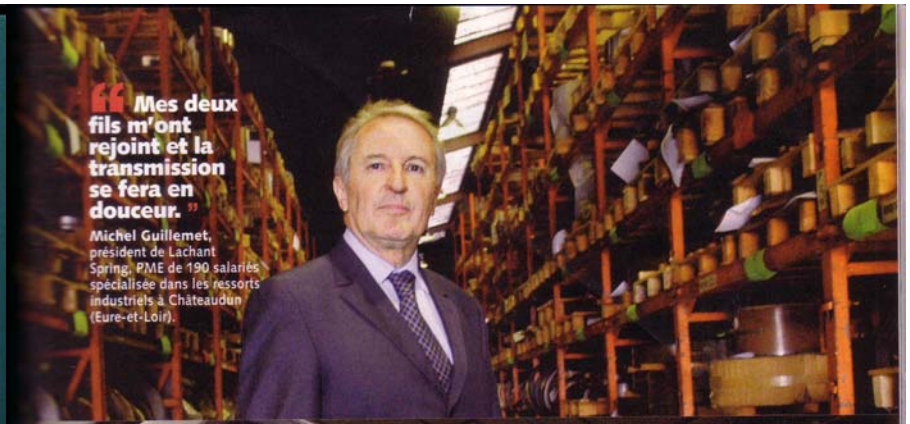


Devenir des TPE et PME dont le dirigeant approche de la retraite (en %)
Source : DCASPL

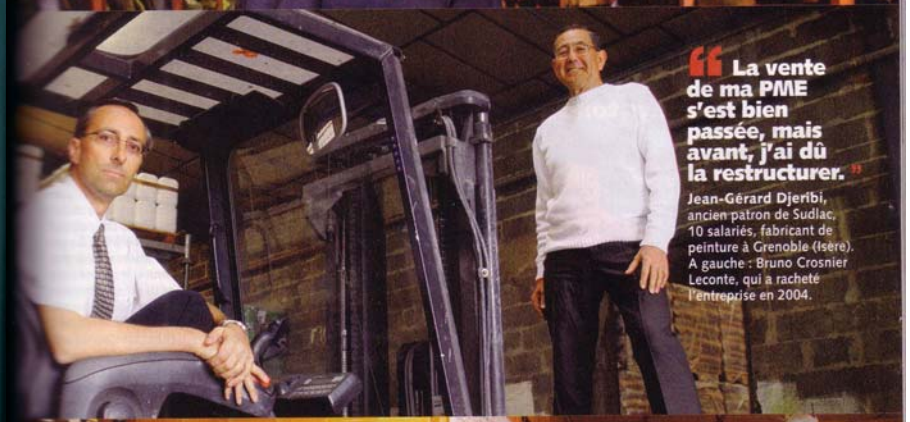
1 million de salariés travaillent dans des entreprises familiales dont le dirigeant a plus de 50 ans.

Des métiers plus touchés que d'autres

Départs à la retraite par secteurs (en %)
Source : DCASPL



« Mes deux fils m'ont rejoint et la transmission se fera en douceur. »
Michel Guillemet, président de Lachant Spring, PME de 190 salariés spécialisée dans les ressorts industriels à Châteauduun (Eure-et-Loir).



« La vente de ma PME s'est bien passée, mais avant, j'ai dû la restructurer. »
Jean-Gérard Djeribi, ancien patron de Sudlac, 10 salariés, fabricant de peinture à Grenoble (Isère). A gauche : Bruno Crosnier Leconte, qui a racheté l'entreprise en 2004.

« Je cesse mon activité fin juin et je n'ai trouvé aucun repreneur. »
Jean-Marie Langlois, boucher à Bois-Colombes (Hauts-de-Seine).

Crise de succession…

▸▸ « Les professions du commerce et de l'artisanat seront les plus exposées à ce tsunami générationnel imminent », avertit Philippe Paillet, le président de la FCGA. D'ores et déjà, on dénombre chaque année 30 000 petites affaires viables à transmettre, dont 24 % dans le commerce et la réparation automobile, et 23 % dans le bâtiment.

Toutes les régions ne seront pas touchées avec la même violence. Les plus exposées seront celles du centre de la France, selon une récente étude de la Direction du commerce, de l'artisanat, des services et des professions libérales (DCASPL). Ainsi, dans le Limousin, la disparition d'une entreprise sur trois serait due au départ à la retraite des dirigeants. « Dans ces zones rurales, le problème est d'autant plus crucial que les créations d'entreprises sont peu nombreuses. Ce qui pose, à terme, la question du délitement et du renouvellement du tissu industriel local », explique Alain Tordjman, directeur des études et de la prospective à la Caisse d'épargne. A la problématique de désertification s'ajoute une lourde menace sur l'emploi : 1 million de personnes, soit un salarié sur quinze, travaillent aujourd'hui dans des entreprises familiales dont le dirigeant a plus de 50 ans !

Du coup, c'est la mobilisation générale, depuis les chambres de commerce départementales jusqu'à Bercy. Objectif : susciter des vocations de repreneur. « La survie des PME est déterminante. La question de leur transmission sera au cœur de la prochaine loi de modernisation sociale », promet Hervé Novelli, le secrétaire d'Etat au Commerce, à l'Artisanat et aux PME. Ce choc démographique est d'autant plus inquiétant que la transmission familiale n'a pas la cote en France. Les fils à papa ne se bousculent pas pour reprendre l'affaire de leurs géniteurs, surtout quand il s'agit d'un petit commerce. Le taux de reprise d'une entreprise par un membre de la famille atteint seulement 6 % dans l'Hexagone, contre 58 % en Allemagne et 72 % en Italie, d'après une récente étude du cabinet KPMG.

Les raisons de ce manque d'engouement sont nombreuses. « L'ascenseur social ayant bien fonctionné, les enfants d'artisans, diplômes en poche, ne souhaitent pas succéder à leurs parents », explique Gilles Lecointre, fondateur de l'Institut de la transmission d'entreprise. Mais il faut compter aussi avec une fiscalité trop lourde, malgré les allégements de ces dernières années, et surtout avec un vrai problème culturel. « On a perdu en France la notion de dynastie entrepreneuriale, à l'exception des grandes familles comme les Lagardère ou les Bouygues », remarque Christian de Baecque, le président du tribunal de commerce de Paris.

Problème : « Si les enfants ne sont pas au rendez-vous, qui assurera la relève ? » s'inquiète Jean-François Roubaud, le président de la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME). La survie de très petites entreprises est compromise, notamment dans le commerce. « Plus personne ne veut devenir poissonnier ou boulanger, c'est trop dur », regrette Yves Fouchet, le président du comité de la transmission d'entreprise au Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables. Les repreneurs, surtout les plus jeunes, préfèrent se lancer dans des activités de services, physiquement moins pénibles. Jean-Marie Langlois, boucher à Bois-Colombes, dans la banlieue parisienne, en fait la triste expérience. Malgré une belle clientèle et un emplacement privilégié, cet artisan ne trouve pas de repreneur et a déjà prévu de baisser définitivement le rideau à la fin du mois de juin. C'est certainement une agence bancaire ou immobilière qui reprendra le relais.

Pour les PME plus structurées, si les prétendants sont plus nombreux, le passage de témoin n'en reste pas moins délicat. « Sur dix candidats à la reprise que nous sollicitons en moyenne pour chaque cession, près de la moitié remettra finalement une offre », assure Thierry de Chambure, directeur des activités fusions-acquisitions midcap (valeurs moyennes) à UBS Wealth Management. Mais d'autres problèmes se posent. Olivier Toussard peut en témoigner : ce trentenaire, ancien cadre d'Altran et repreneur d'une imprimerie offset dans le XVIIIe arrondissement de Paris, a mis plus d'un an pour conclure l'affaire, tant le montage financier était compliqué, et grandes les réticences des banques à le soutenir. « Le ticket d'entrée reste souvent trop cher comparé au chiffre d'affaires de l'entreprise », observe Alain Coulaud, professeur à Reims Management School. Lors d'un rachat par une personne physique, les dettes de l'entreprise peuvent facilement doubler, voire tripler. Car souvent c'est la société elle-même qui « finance » son propre rachat. Il faut donc que sa trésorerie soit suffisante pour assumer à la fois le remboursement des emprunts, le versement des salaires et les investissements nécessaires au développement.

Et il n'est pas rare que l'affaire tourne mal. Une reprise sur cinq aboutit à une faillite dans les six années qui suivent. Pour Guillaume, l'aventure s'est arrêtée au bout de deux ans. L'entreprise de décoration et de peinture qu'il a reprise en Bretagne s'est révélée moins solide financièrement que ce que l'audit avait estimé. Les dettes de l'ancien patron, restées bien cachées, ont plombé les comptes. Résultat : ce quinquagénaire est en train de liquider son affaire. Il est revenu en région parisienne, les poches vides, avec, pour l'heure, l'interdiction de gérer, même si la justice a reconnu sa bonne foi.

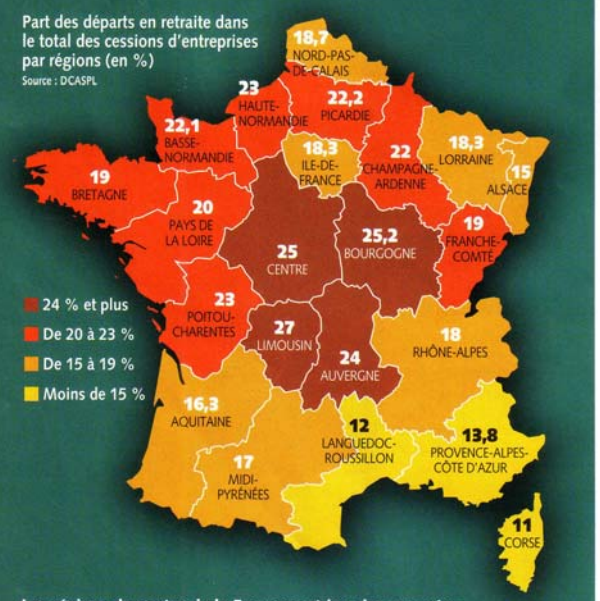
Mais ce big bang démographique ne s'annonce pas seulement porteur de catastrophes. Il peut aussi servir d'électrochoc pour la structure capitalistique de ces entreprises. Ce qui pourrait donner un coup de fouet à l'économie française. « Les belles PME familiales, notamment dans les services, vont être la cible privilégiée des fonds d'investissement, qui les utiliseront pour augmenter leur rentabilité », estime Grégoire Constensoux, responsable des opérations stratégiques des groupes familiaux et indépendants chez JPMorgan. Ces fonds seront de plus en plus actifs. Déjà, en 2007, les montants investis dans des opérations de prise de contrôle par emprunt inférieures à 100 millions d'euros ont bondi de presque 30 %.

Autre conséquence bénéfique : une accélération des concentrations. « De plus en plus de reprises vont se faire dans le cadre de regroupements. Une solution qui pérennise l'entreprise », analyse Joël Darnaud, directeur général délégué d'Oséo, l'organisme public chargé d'aider les PME. Une opportunité historique, aussi, de voir émerger ces grosses PME capables d'innover et d'affronter les marchés extérieurs, dont la France manque cruellement – on compte dans l'Hexagone deux fois moins d'entreprises de 250 à 1000 salariés qu'en Grande-Bretagne, et trois fois moins qu'en Allemagne. La tendance est déjà amorcée dans la sous-traitance aéronautique. Aujourd'hui, les grands donneurs d'ordres ne veulent travailler qu'avec une vingtaine de sous-traitants au plus, contre près de 200 auparavant. Claude Chabrol, le PDG d'Albret Pourteau, a lui aussi cédé aux sirènes d'un conglomérat franco-allemand. Un deal aussi positif pour ses 35 salariés que pour l'industrie française.

Danièle Licata et Béatrice Mathieu

Le cœur du pays touché de plein fouet

Part des départs en retraite dans le total des cessions d'entreprises par régions (en %)
Source : DCASPL



Les régions du centre de la France sont les plus exposées. Dans le Limousin, la disparition d'une PME sur trois serait due au départ à la retraite du dirigeant. Le problème est d'autant plus crucial dans les zones rurales que les créations d'entreprises y sont peu nombreuses.

DENIS VALA

Hervé Novelli (à droite) avec Jean-Claude Ricomard, PDG des Tanneries Roux. Cette PME drômoise fait partie du tissu industriel local aujourd'hui menacé.

3 questions à

Hervé Novelli,
Secrétaire d'Etat au Commerce, à l'Artisanat et aux PME.

« Il faut aider les éventuels repreneurs »

Un grand nombre de patrons de PME vont bientôt partir à la retraite et devoir céder leur entreprise. Est-ce préoccupant ?

■ Oui, car derrière la problématique du vieillissement des patrons de PME, c'est la pérennité des entreprises familiales de province qui est en question. Or ces sociétés représentent le cœur de l'industrie française. Elles ont généralement un ancrage territorial très fort et affichent une éthique qui peut manquer aux fonds d'investissement et aux entreprises étrangères qui les rachètent. En outre, la France subit aujourd'hui un délitement de son capitalisme familial. La priorité est de donner à ces entreprises une nouvelle chance de développement.

La question de la transmission d'entreprises sera-t-elle au centre de la prochaine loi de modernisation de l'économie ?

■ Effectivement. Nous devons absolument favoriser le passage de témoin à un membre de la famille ou à un cadre de l'entreprise. Deux pistes sont envisagées : la baisse des droits de mutation et la déduction des intérêts d'emprunt pour le repreneur.

Comment résoudre le problème du financement de la reprise ?

■ Nous allons inciter les banques à développer des produits financiers entièrement dédiés aux repreneurs d'entreprises. Il faut aussi créer des structures d'accompagnement et proposer des audits de transmissibilité gratuits pour les repreneurs.