



L'AURM et l'ADEUS, en partenariat avec la Chambre de Métiers d'Alsace (CMA), se sont associées pour réaliser trois brochures sur l'artisanat alsacien. Conçues aussi bien pour les artisans que pour les pouvoirs publics et les partenaires de l'artisanat, elles permettent de percevoir les dynamiques du secteur, sa contribution à l'économie de proximité, au développement durable du territoire et à son maillage.

Cette publication aborde la question de la transmission-reprise des entreprises artisanales en Alsace, avec pour ambition de montrer l'intérêt de favoriser cette pratique entrepreneuriale.

Aujourd'hui, un chef d'entreprise artisanale sur quatre a plus de 55 ans, âge à partir duquel il est recommandé de préparer la cession. L'accompagnement des cédants, mais aussi des repreneurs potentiels, participe à assurer le maintien des activités artisanales sur le territoire.

Un des enjeux majeurs de la transmission-reprise est la préservation des emplois existants : à l'heure actuelle, un actif alsacien sur six travaille dans l'artisanat.

**Bernard STALTER**  
Président de la Chambre de Métiers d'Alsace

**Jean-Louis FREYD**  
Vice-président de la Chambre de Métiers  
d'Alsace en charge de l'économie

**Robert HERRMANN**  
Président de l'ADEUS

**Jean ROTTNER**  
Président de l'AURM



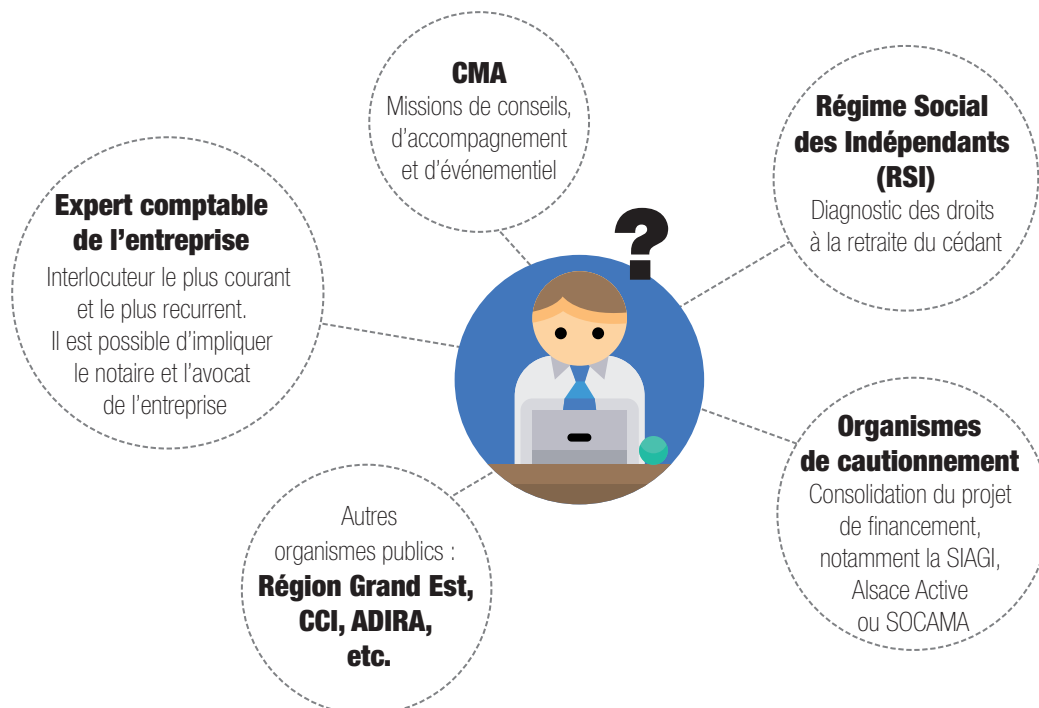
En Alsace, une entreprise artisanale sur quatre est détenue par un dirigeant âgé de plus de 55 ans. L'Alsace comptant plus de 32 000 entreprises artisanales, on peut estimer à plus de 8 000 celles étant potentiellement à céder, dès aujourd'hui ou dans un avenir proche, pour cause de départ à la retraite du chef d'entreprise. À ce chiffre s'ajoutent quelques centaines d'établissements mis en vente pour d'autres raisons.

La bonne transmission de ces entreprises constitue un enjeu pour le territoire alsacien afin d'assurer la sauvegarde des emplois existants, la création de valeur ajoutée, le maintien d'un maillage territorial et la préservation des savoir-faire.

La Chambre de Métiers d'Alsace (CMA) joue un rôle central dans la transmission-reprise d'entreprises, d'une part en apportant un accompagnement technique permettant d'optimiser les conditions de la transmission d'une part, et d'autre part, en mettant en relation des chefs d'entreprise souhaitant céder leur activité avec des repreneurs potentiels.

Cette publication a pour ambition d'apporter un éclairage sur les enjeux de la transmission et de la reprise d'une entreprise artisanale, ainsi que sur les avantages qu'elle présente, comparés à une création d'entreprise ex nihilo.

## Quels sont les principaux acteurs de la transmission-reprise ?





# Encourager la transmission-reprise

S'il est compliqué pour un cédant d'entreprise de trouver le repreneur idoine, il n'est pas non plus aisé pour un candidat à la reprise de trouver l'entreprise adaptée à son projet. Il importe que cédant et repreneur puissent se rencontrer et prendre en compte les problématiques de l'autre partie. L'aspect humain reste au cœur d'une transmission.

## Pourquoi ?

### **Assurer la valorisation du capital productif existant.**

Environ 70 % des cessions de TPE et PME interviennent avant que le chef d'entreprise n'atteigne l'âge de 55 ans. Les chefs d'entreprise toujours en activité après cet âge disposeraient d'une fenêtre d'environ dix ans au cours de laquelle ils peuvent choisir de valoriser leur capital productif en vue de vendre leur entreprise.

### **Anticiper et préparer la cession dès l'âge de 55 ans augmente significativement la probabilité de pouvoir transmettre le capital productif construit.**

La transmission-reprise permet non seulement de profiter du capital productif existant, mais également de réduire les risques d'appauvrissement des dirigeants après l'âge de 55 ans. D'après une étude de BPCE L'Observatoire, au-delà de cet âge, les dirigeants ont tendance à se désendetter et à limiter leur investissement.

### **Préserver les activités de proximité sur l'ensemble du territoire.**

Les petites entreprises, les artisans et les commerces de proximité contribuent à maintenir un maillage territorial équilibré. Aussi est-il essentiel de soutenir la transmission des entreprises artisanales, afin de réduire les risques de fracture entre les territoires les plus attractifs et les autres, pouvant aboutir à une « désertification » de certaines zones géographiques.

## Comment ?

**En sensibilisant plus fortement les cédants et repreneurs potentiels.** Cette sensibilisation doit être menée aussi bien par les acteurs publics locaux que par les acteurs privés intervenant dans la transmission.

**En faisant un effort d'information, voire de formation** des cédants potentiels, et ce bien avant l'âge de la retraite.

**En promouvant les offres d'accompagnement existantes à la disposition des cédants et repreneurs potentiels,** pour introduire de la confiance et de la transparence sur un « marché » d'intermédiaires et d'acteurs de l'accompagnement encore trop opaque.

**En organisant des parcours de formation à la reprise,** adaptés à la diversité des profils des candidats repreneurs.

**En mettant en place une offre territorialisée de financement à la reprise,** en complément des dispositifs nationaux existants.

**En simplifiant les démarches administratives en faveur de l'entrepreneuriat.**

Les principaux freins au développement de la transmission d'entreprise seraient le coût, le manque d'information, de sensibilisation et de visibilité pour les cédants et repreneurs potentiels. Au fait des opportunités existantes de transmission-reprise, les acteurs publics locaux ont donc un rôle d'intermédiation et d'information auprès des cédants et repreneurs.

« La question de la transmission des entreprises est un des axes majeurs de la Chambre de Métiers d'Alsace. Les deux agents positionnés sur cette thématique sont la preuve de notre engagement à mettre en relation ceux qui souhaitent passer la main et ceux qui veulent s'investir dans une entreprise déjà implantée localement. Transmettre et développer notre tissu d'entreprises existant constitue l'un des vrais leviers de croissance économique ».

**Bernard STALTER**

*Président de la Chambre de Métiers d'Alsace*



# Céder son entreprise artisanale

## Pourquoi ?

Les motifs de cession sont nombreux : un départ à la retraite (dans 70 % à 80 % des cas), des difficultés de l'entreprise, un choix de carrière, des raisons de santé, le développement de l'entreprise, un déménagement...

Les petites entreprises de moins de dix salariés sont les plus concernées par les cessions : elles composent 95 % du tissu économique français.

## Comment ?

### En réalisant un diagnostic complet de l'entreprise, une première étape nécessaire

Le diagnostic global de l'entreprise permet d'apprécier la faisabilité du projet de transmission.

**L'activité de l'entreprise :** qui sont les clients ? Comment se compose le chiffre d'affaires ? Quelle est la nature de l'activité, sa saisonnalité, ses facteurs de différenciation (détail de l'offre de produits ou de services) ? Quelles sont les modalités de vente des produits ou services (ex : boutiques, tournées, salons, site internet...)?

**L'équipement et le matériel cédé :** quel est son état de vétusté ? Est-il aux normes ? Faut-il prévoir son remplacement ?

**Les ressources humaines de l'entreprise :** son analyse est cruciale dans le cadre d'une cession, du fait de l'obligation légale pour le repreneur de maintenir les contrats de travail en cours aux mêmes conditions. Qui sont les salariés ? Quelles sont leurs fonctions ? Quel style de management le cédant pratique-t-il ? Cette dernière question est importante, car il faudra trouver un repreneur ayant un style de management proche de celui du cédant, au risque de mettre l'entreprise en difficulté.

**Les aspects juridiques :** le contrat de bail constitue le document le plus important pour maintenir l'activité dans les locaux. Quelle est l'échéance du terme du bail ? Faudra-t-il le renouveler ? Si oui, dans quelles conditions, avec quelles incidences ? Les contrats éventuels liant l'entreprise à des fournisseurs et/ou des clients sont également analysés.

Le diagnostic de l'entreprise vise ainsi à effectuer un instantané de sa situation avant qu'elle ne soit proposée à la cession (si elle peut l'être) et à identifier les freins potentiels susceptibles de nuire à sa transmission. Il place le cédant face à la réalité du marché et permet d'être transparent avec le repreneur, ce qui est indispensable. Le prix de vente n'est pas la seule variable d'ajustement : un accompagnement judicieux du repreneur par le cédant impacte directement la bonne réalisation du projet.

### En optimisant les conditions de la transmission

La CMA formule principalement trois conseils aux dirigeants d'entreprises artisanales :

- **s'assurer de la cessibilité de son entreprise** tout au long de son existence, en ne se rendant pas indispensable et en dirigeant une entreprise bien structurée ;
- **bien travailler son réseau**, s'y ouvrir et réfléchir au repreneur potentiel qui s'y trouve ;
- **anticiper la transmission** au moins trois ou quatre ans en amont.

### En communiquant sur la cession à ses clients et fournisseurs

Les chefs d'entreprises sont nombreux à craindre de communiquer sur la cession de leur entreprise auprès des salariés, des clients et des banques, et que les concurrents ne s'emparent de l'information. **La communication est pourtant un levier essentiel pour la réussite de la transmission d'une entreprise.** Elle doit donc faire partie intégrante du projet de cession : être préparée, mesurée, graduelle et ciblée.

Communiquer rapidement et de manière positive sur la volonté de vendre son entreprise permet d'éviter les nuisances d'une fuite d'informations et permet d'augmenter les chances de trouver repreneur.

La CMA propose par exemple de commencer par poster des annonces anonymes afin de jauger l'attractivité de son entreprise auprès des potentiels repreneurs. Elle conseille ensuite de contacter les fournisseurs et les clients pour les informer de la cession à venir, tout en leur garantissant un maintien de la qualité du service ou de la production après reprise.





60 % des ventes se font dans le réseau privé ou professionnel du cédant. Il est donc essentiel de réfléchir à la façon de diffuser l'information au sein de son réseau (anciens salariés, anciens apprentis...).

### En trouvant le bon profil de repreneur

Le plus gros frein à la transmission d'entreprises artisanales réside dans le manque de profils adaptés. Les petites entreprises nécessitent notamment un bagage technique important, d'où le nombre conséquent d'apprentis issus des filières de formation de l'artisanat qui reprennent tôt ou tard une entreprise. Des passerelles existent également pour les candidats atypiques, anciens cadres commerciaux ou personnes ayant fait de longues études universitaires, leur permettant de bénéficier d'une formation technique ou d'un accompagnement par le cédant durant quelques années. Ces profils sont intéressants au regard des **nouvelles compétences** qu'ils apportent au secteur, notamment en termes de **gestion et de développement commercial**. De plus en plus de cadres émettent le souhait de se reconvertir dans des activités manuelles. Pour ces profils, la reprise s'avère plus adaptée que la création d'entreprise.

Si le cédant n'a pas d'acheteur en vue au sein de son réseau, il doit réfléchir au type de repreneurs pouvant être intéressés par son entreprise, puis déterminer par quels moyens il pourrait les atteindre. Si le profil recherché est plus administratif et commercial que technique, il sera plus facile à trouver. Si l'entreprise est bien structurée, elle pourra éventuellement intéresser d'autres entreprises (confrères, groupes, franchises...) ou un dirigeant déjà en activité ne pouvant être présent à temps plein.

**La CMA dispose d'un service d'annonces** d'offres de transmission-reprise sur son site [www.cm-alsace.fr/fiche-annuaire-des-cedants](http://www.cm-alsace.fr/fiche-annuaire-des-cedants). Si des repreneurs potentiels montrent un intérêt pour l'entreprise à céder, ils sont mis en relation avec le cédant. Si l'entreprise à céder est susceptible d'intéresser d'autres entreprises, il est possible de demander à la CMA de procéder à une communication ciblée : elle transmet alors l'offre à toutes les entreprises pouvant être intéressées.

## Un portail de recherche d'entreprises à reprendre

La page [www.cm-alsace.fr/fiche-annuaire-des-cedants](http://www.cm-alsace.fr/fiche-annuaire-des-cedants) permet aux cédants de proposer localement leur offre de transmission.



# Reprendre une entreprise artisanale

## Pourquoi ?

### Gagner du temps et de la stabilité par comparaison avec la création pure

Reprendre une entreprise artisanale existante présente de nombreux avantages :

- profiter d'une structure déjà existante avec ses ressources humaines et matérielles et sa clientèle,
- bénéficier de l'accompagnement du cédant,
- éviter les erreurs de démarrage,
- se concentrer sur le dynamisme de l'activité,
- se rémunérer plus rapidement.

« Donner aux chefs d'entreprises qui souhaitent s'arrêter la possibilité de rencontrer des personnes motivées qui continueront à faire vivre leurs activités et métiers est notre mission. C'est du gagnant-gagnant pour tous : le cédant, le repreneur sans oublier l'économie et l'emploi dans les territoires ».

**Jean-Louis FREYD**

*Vice-président de la Chambre de Métiers d'Alsace en charge de l'économie*

## Comment ?

### En recherchant et étudiant les offres d'entreprises à reprendre

En complément des offres alsaciennes présentes sur le site internet de la CMA, la Bourse Nationale des Opportunités Artisanales (BNOA) recense les offres d'entreprises à reprendre. Une fois que le repreneur a trouvé une offre de reprise correspondant à ses attentes, il peut se tourner vers la CMA qui lui apporte son expertise technique et financière. Elle vérifiera notamment **les motivations et les compétences du candidat à la reprise**, ainsi que la cohérence du projet.

Après constitution et examen du dossier, repreneur et cédant sont mis en relation. Le repreneur peut avoir une vision du potentiel de l'entreprise en récupérant des informations, en analysant les comptes annuels, en réalisant une étude de marché et en évaluant l'activité prévisionnelle. La CMA peut soumettre les contrats en cours à son service juridique (contrats de travail, bail, contrats de sous-traitance, etc.). Le repreneur monte le plan de financement et entre dans la phase de négociation.



Les « Premières rencontres de la transmission-reprise », en mars 2017, ont permis à de nombreux cédants, repreneurs et partenaires de se rencontrer.



## En bénéficiant d'aides financières pour réunir les fonds

Les aides financières sont pour certaines identiques à celles des créations. Voici les plus utilisées :

- **L'aide de Pôle Emploi**, ouverte à tous après licenciement ou rupture conventionnelle. Elle permet de maintenir leurs indemnités, même s'ils ont déjà repris leur entreprise ;
- **L'exonération partielle des cotisations sociales** pour le nouveau chef d'entreprise pendant une année ;
- **Le prêt d'honneur à taux zéro**, accordé personnellement au repreneur pour abonder son apport financier auprès des banques et les convaincre de le suivre. Il peut provenir des **plateformes d'initiative locales (PFIL)** pour des montants de prêt plus importants, de 5 000€ à 40 000€ selon les territoires ;
- **Les organismes de cautionnement**, permettant d'obtenir un crédit bancaire en garantissant son remboursement ;
- **Le financement participatif (ou crowdfunding)**, pour faire appel à des dons ou à un financement alternatif pouvant être complémentaire à un prêt bancaire. La CMA a développé depuis 2015 un partenariat avec KissKissBankBank. L'apport du crowdfunding ne constitue qu'une petite partie du financement mais permet de travailler en amont son réseau et sa communication. C'est une sorte de pré-test grandeur nature. Le projet aura d'autant plus de poids auprès du banquier que la campagne de crowdfunding aura prouvé son attractivité et la dynamique positive qui l'accompagne.

## En disposant de compétences techniques ou en suivant une formation

L'artisanat ne s'improvise pas. **La réglementation rend obligatoire la qualification professionnelle dans plusieurs métiers**, comme ceux du bâtiment ou les métiers de bouche (cf. loi du 5 juillet 1996 relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat). Il est nécessaire pour les exercer d'être diplômé ou de justifier de trois ans d'expérience. Le repreneur doit donc maîtriser ce savoir-faire ou embaucher des salariés qui disposent de la qualification requise. **La gestion des ressources humaines est une compétence essentielle lorsque la reprise compte déjà des salariés.**

Les candidats à la reprise non qualifiés peuvent trouver des formations adaptées. Elles sont d'autant plus nécessaires dans le cadre d'une reconversion. Comme pour la création, la reprise demande une formation d'une semaine, organisée par la CMA, de préparation à l'installation pour apprendre les bases de l'activité d'un chef d'entreprise et pouvoir s'immatriculer au Registre des entreprises.

Les entreprises qui se reprennent le plus facilement sont celles bien structurées, en particulier les PME de 10 à 20 salariés. La reprise des très petites entreprises nécessite un bagage plus technique, le chef d'entreprise concentrant l'essentiel des savoir-faire et compétences. Pour un repreneur, la maîtrise du savoir-faire est utile pour encadrer le travail des salariés repris.



La reprise d'entreprise concerne autant les zones urbaines que rurales.



Les entreprises artisanales sont fortement implantées dans les zones rurales.



# L'artisanat en Alsace : enjeux de la transmission-reprise d'entreprises

## Anticiper la cession d'une entreprise

Une entreprise peut être cédée pour de multiples raisons : départ à la retraite, choix de carrière ou encore déménagement.

La préparation d'une cession d'entreprise est essentielle, notamment en réalisant un diagnostic de l'entreprise, en communiquant sur la cession et en trouvant le bon repreneur. Le cédant doit travailler son réseau et s'y ouvrir pour multiplier les opportunités de trouver un repreneur. La communication constitue un levier majeur pour faciliter et optimiser la reprise.

## Reprendre une entreprise artisanale présente de nombreux intérêts

Au-delà des enjeux économiques, territoriaux et humains, la reprise d'une entreprise permet de profiter de l'expérience du cédant et de développer ainsi un projet sur des bases solides.

## Cette démarche nécessite une préparation en amont

Les candidats à la reprise d'entreprise doivent étudier les offres disponibles (diagnostics technique, juridique, humain et financier), réunir les fonds nécessaires et disposer des compétences techniques nécessaires.

Pour plus d'informations, deux autres publications :  
- L'artisanat en Alsace : un maillon fort de l'économie locale ;  
- L'artisanat en Alsace : entre tradition et modernité.

### Sources :

Fanny DOMBRE-COSTE,  
Favoriser la transmission  
d'entreprise en France,  
diagnostic et propositions,  
Rapport ministériel  
du 7 juillet 2015

BPCE L'Observatoire,  
La cession-transmission  
des PME et des TPE,  
Les Carnets 2017, mai 2017

Entretien avec Nicolas Mougin,  
Chargé de développement  
économique transmission à la  
Chambre de Métiers d'Alsace

Entretien avec Samuel Gillet,  
chargé de développement  
économique à la Chambre de  
Métiers d'Alsace

**L'ADEUS et l'AURM  
remercient l'ensemble  
des personnes et  
partenaires rencontrés  
d'avril à septembre 2017**



L'Agence  
de Développement  
et d'Urbanisme  
de l'Agglomération  
Strasbourgeoise



Directrices de publication :  
Viviane BEGOC (Directrice de l'AURM)  
Anne PONS (Directrice Générale de l'ADEUS)

Équipe projet ADEUS et AURM :  
Marie BALICK, Christel ESTRAGNAT, Nathalie GRIEBEL,  
Pierre REIBEL (ADEUS) - Nathalie SABY (AURM)

Mise en page ADEUS : Jean ISENMANN, Sophie MONNIN

Photos : ADEUS - AURM - CMA

AURM, 33 avenue de Colmar - 68200 Mulhouse - [www.aurm.org](http://www.aurm.org)  
ADEUS, 9 rue Brûlée - CS80047 - 67002 Strasbourg Cedex -  
[www.adeus.org](http://www.adeus.org)