ASSEMBLÉE NATIONALE

RAPPORT

MISSION AUPRÈS DU GOUVERNEMENT
EN APPLICATION DE L'ARTICLE LO 144 DU CODE ÉLECTORAL
DÉCRET DU 10 AVRIL 2026

CROISSANCE ET TRANSMISSION DES TPE ET DES PME

CONSOLIDER POUR GRANDIR, ANTICIPER POUR RÉUSSIR, TRANSMETTRE POUR PÉRENNISER

AUTOMNE 2026

REMIS À
M. LE PREMIER MINISTRE

RÉDIGÉ PAR
MME OLIVIA GRÉGOIRE
DÉPUTÉE DE PARIS
ANCIENNE MINISTRE

SOMMAIRE

ÉDITO 4

INTRODUCTION

TPE-PME : UN RÔLE ÉCONOMIQUE ET PATRIMONIAL MAJEUR, UNE TRANSMISSION DEVENUE ENJEU NATIONAL 6

Méthodologie des auditions 7
Un tissu à replacer au cœur du regard public 7
Une transmission productive et patrimoniale autant que financière 8
Des transmissions plurielles : taille, secteur et modalité 9
Un enjeu de souveraineté économique 10

PARTIE I

CARTOGRAPHIE DU TISSU DES TPE-PME FRANÇAISES 11

Chapitre 1 · Poids et structure du tissu 12
Chapitre 2 · Des créations record, des fragilités qui s'accumulent 17

PARTIE II

CROISSANCE : LES BLOCAGES DU PASSAGE À L'ÉCHELLE 21

PARTIE III

TRANSMISSION : AMPLEUR, CONSTATS ET OUTILS EXISTANTS 30

Première grille de lecture : effet d'entraînement et criticité 31
Seconde grille de lecture : les trois temps de la transmission 31
Chapitre 1 · Le potentiel de transmission d'ici 2030 33
Chapitre 2 · Constats sur la transmission des entreprises 36
Chapitre 3 · Panorama des outils existants 47

PROPOSITIONS

VINGT-SIX PROPOSITIONS POUR CONSOLIDER, ANTICIPER ET TRANSMETTRE 53

Trois axes, trois messages 55
Une méthode : ni big bang, ni nouveau guichet 55
Les vingt-six propositions en un coup d'œil 56
Axe I · Transmission · Ne plus laisser le cédant seul face à la décision de sa vie 58
Axe II · Fonds propres · Des entreprises solides avant d'être transmissibles 80
Axe III · Outils fiscaux · Une fiscalité qui pousse à la transmission 100

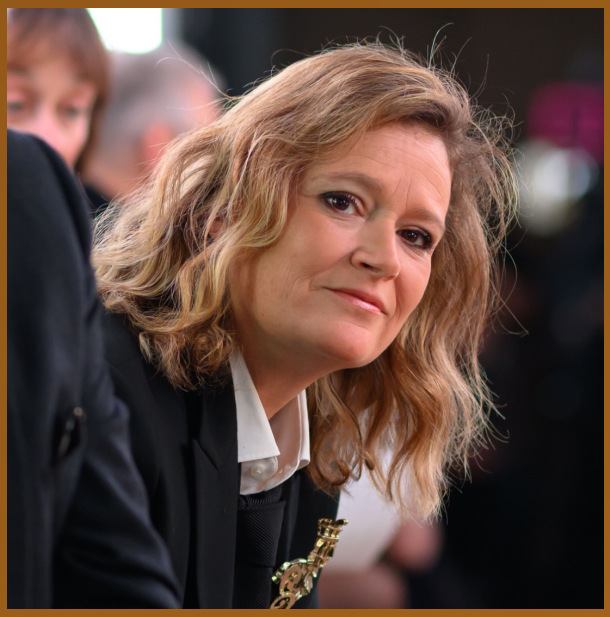
ÉDITO

Depuis des années, nous savons que la France, comme nombre de pays européens, va devoir affronter une vague importante de transmissions, en raison de l'âge avancé de nombreux dirigeants. Près de 500 000 d'entre eux, qui ont atteint ou dépassé 60 ans, sont susceptibles de partir à la retraite d'ici 2032. À cet égard, des actions modestes mais récurrentes sont menées par l'administration, parmi lesquelles l'envoi d'un courrier à 55 ans pour informer le dirigeant de la nécessité de se préoccuper de sa transmission ou encore des dispositifs fiscaux globalement méconnus mais attractifs. Force est de constater que cela ne suffit pas. D'ici 2030, ce sont pas moins de 370 000 transmissions qui devront être menées, principalement des TPE et des PME, cœur battant de notre tissu économique, très nombreuses et pas toujours organisées pour mener à bien cette étape clé de la vie de l'entreprise.

Pour donner une idée de l'ampleur de la vague, elle concerne près de 74 000 entreprises par an et pas moins de 3 millions de salariés au total.

Trop souvent, on résume la transmission d'entreprises au seul pacte Dutreil : erreur ! S'il est absolument indispensable à la transmission de nos entreprises familiales et notamment des ETI, il ne concernera pas l'immense majorité des petites entreprises à transmettre, qui ne sont pas nécessairement familiales.

La transmission est un enjeu délicat. Bien sûr, elle fait appel à une panoplie d'outils fiscaux divers et variés, globalement fort méconnus : 82% des chefs d'entreprise déclarent ne pas connaître le pacte Dutreil. Bien sûr, elle suppose une anticipation du dirigeant et une robustesse de l'entreprise et de son capital, qui doit être attractive pour pouvoir être transmise. Nous y reviendrons. Mais elle fait aussi entrer en jeu une dimension psychologique qu'il est important de ne pas négliger. Lorsqu'on a passé sa vie entière à diriger sa TPE ou sa PME, il est complexe de se projeter dans l'après et nombre de dirigeants préfèrent parfois repousser l'échéance plutôt que de l'affronter. Or pour préparer correctement une transmission, événement majeur de la vie de l'entreprise qui ressemble aux grands événements de la vie des hommes, il faut l'anticiper et créer les conditions de l'attractivité de l'entreprise. Cela suppose de « préparer la mariée », comme



nombre de nos interlocuteurs nous l'ont rappelé en audition : continuer à investir pour innover, continuer à recruter pour renforcer ses compétences, continuer à se développer pour ouvrir des horizons de croissance. Autant d'actions qu'il est particulièrement difficile aux petites entreprises de mener, tant le fléau de la sous-capitalisation les atteint. À défaut de fonds propres solides, le dirigeant peut parfois décider de stopper ces investissements, la transmission en ligne de mire. Funeste erreur, qui conduit à la dépréciation lente mais réelle des actifs et diminue la valeur de la transmission possible.

Utile de préciser aussi que nombre de nos PME et PMI sont exposées à un enjeu de souveraineté, avec l'arrivée lente mais réelle d'investisseurs étrangers venant conforter leurs fonds propres, à défaut d'acteurs français du capital-investissement prenant ces positions et plus encore d'épargnants qui le voudraient et en auraient les moyens mais n'y ont tout simplement pas accès. Ces petites entreprises sont bien souvent stratégiques dans des chaînes de valeur, dans l'automobile ou l'aéronautique par exemple, et la pénétration croissante et à bas bruit d'investisseurs étrangers dans leur capital fait aussi peser un risque en matière de souveraineté.

Les travaux que j'ai menés ont donc bien sûr accordé une importance majeure aux outils, notamment fiscaux, favorisant la transmission. Mais ils se sont aussi longuement arrêtés sur la « solitude » des dirigeants de TPE et de PME face au mur de la transmission, ainsi que sur les causes et les remèdes de la sous-capitalisation structurelle de nos petites entreprises, qui entrave la préparation des transmissions.

Comment savoir à quel moment transmettre ? À qui en parler sans prendre de risque face aux concurrents ? Comment préparer au mieux l'entreprise pour pouvoir la transmettre ? Comment attirer des repreneurs ? Quelle continuité assurer entre le cédant et le repreneur ? Comment inciter et aider des salariés à reprendre leur entreprise ? Autant de questions que nous avons abordées avec des dirigeants d'entreprise mais aussi avec leurs représentants syndicaux, les acteurs financiers, banquiers comme investisseurs, des analystes et des économistes. Le constat est partagé. Il nous faut trouver des solutions pour renforcer les fonds propres de nos petites entreprises, notamment en drainant du capital patient. Il nous faut aussi un cadre d'anticipation et un accompagnement humain plus solide, sans oublier une refonte et une amélioration des outils fiscaux existants, notamment ceux dévolus à la transmission aux salariés.

Comme l'a récemment rappelé le ministre Papin, la transmission aux salariés est un horizon qu'il nous faut élargir car les salariés sont bien souvent des acteurs essentiels de la valeur de la petite entreprise, garants de ses savoir-faire comme de son historique commercial ou technique. Or aujourd'hui, il est évident que ces outils fonctionnent mal et qu'ils demeurent très compliqués à activer pour les salariés, à l'image du FCPE de reprise.

Voici les axes que nous avons explorés au fil de pas moins de soixante auditions depuis avril 2026. Il s'agit d'abord d'anticiper et d'accompagner les dirigeants de TPE et de PME, en tenant compte de leurs inquiétudes légitimes. Il s'agit ensuite de renforcer les « jambes » de nos TPE et PME, en ouvrant des canaux pour consolider leurs fonds propres. Il s'agit enfin de démocratiser la transmission au-delà des seuls dirigeants et de consolider les outils de transmission aux salariés.

OLIVIA GRÉGOIRE

Députée de Paris · Ancienne ministre

INTRODUCTION

TPE-PME : UN RÔLE ÉCONOMIQUE ET PATRIMONIAL MAJEUR, UNE TRANSMISSION DEVENUE ENJEU NATIONAL

Méthodologie des auditions 7

Un tissu à replacer au cœur du regard public 7

Une transmission productive et patrimoniale autant que financière 8

Des transmissions plurielles : taille, secteur et modalité 9

Un enjeu de souveraineté économique 10

MÉTHODOLOGIE DES AUDITIONS

La mission a conduit plus de soixante auditions au cours de ses quatre premiers mois, sous forme d'entretiens individuels, complétées par des questionnaires écrits et des contributions adressées à la mission. Près de deux cents personnes ont ainsi été entendues ou consultées.

60+

auditions et entretiens individuels

Pendant les quatre premiers mois de la mission

≈ 200

personnes entendues ou consultées

Questionnaires et contributions écrites compris

4

questions communes : état des lieux, ce qui fonctionne, ce qui fonctionne mal, solutions

Grille identique pour chaque audition

Des acteurs d'horizons divers. Le choix des interlocuteurs a obéi à un principe de représentativité plutôt que d'exhaustivité. Ont été entendus les administrations compétentes et les médiateurs publics, les réseaux consulaires, les organisations patronales et interprofessionnelles, les réseaux d'accompagnement de la création et de la reprise, les professionnels de la cession, des banques, des sociétés de gestion et des fonds d'investissement, les acteurs de l'épargne salariale et de l'actionnariat salarié, des économistes, des établissements de formation et des fondations engagées dans la transmission des savoir-faire.

La confidentialité, condition d'une parole libre. Les propos tenus en audition ne sont pas attribués à leurs auteurs. Seules sont citées les organisations dont les données ou les initiatives sont publiques. Ce principe a permis d'obtenir une franchise de ton que la publicité des échanges n'aurait pas garantie, en particulier sur des sujets aussi sensibles que la valeur d'une entreprise, la confidentialité d'un projet de cession ou les relations avec les donneurs d'ordre.

Faire émerger les convergences. Chaque audition a suivi une même grille : l'état des lieux, ce qui fonctionne parmi les dispositifs existants, ce qui fonctionne mal et les solutions proposées par les acteurs eux-mêmes. Le niveau de convergence des constats s'est révélé très élevé, parfois unanime, entre des acteurs dont les intérêts sont pourtant différents. Les points de divergence, plus rares, sont signalés comme tels plutôt que lissés dans un faux consensus.

Tester des intuitions et des propositions. Ces rencontres ont aussi servi de temps d'épreuve. Les intuitions de la mission et ses premières pistes y ont été soumises à la contradiction avant toute formalisation. Plusieurs ont été précisées, amendées ou abandonnées à la lumière des échanges. La mission a également recueilli les propositions formulées par les acteurs eux-mêmes, souvent très concrètes.

Croiser le terrain et la statistique. Les constats qualitatifs ont été systématiquement confrontés aux données publiques disponibles à la date de rédaction (Insee, Banque de France, Bpifrance Le Lab, direction générale des entreprises, douanes) et complétés lorsque c'était utile par des éléments de comparaison internationale. Lorsqu'un ordre de grandeur ne provient que d'une audition et n'a pu être recoupé, le rapport le précise.

Le rapport dresse d'abord la cartographie du tissu des TPE-PME (Partie I). Il examine ensuite les blocages qui freinent leur passage à l'échelle (Partie II), puis mesure l'ampleur de la vague de transmissions, en établit les constats et recense les outils existants (Partie III). Une conclusion du diagnostic en tire les principaux enseignements. Elle ouvre sur les vingt-six propositions de la mission, organisées en trois axes. La transmission, les fonds propres et les outils fiscaux.

UN TISSU À REPLACER AU CŒUR DU REGARD PUBLIC

Le débat économique et médiatique valorise structurellement les grands groupes, dont les résultats rythment l'actualité financière et les start-up, dont les levées de fonds font la une. Ce regard est légitime. Il est aussi profondément incomplet. Il laisse dans l'ombre l'immense majorité du tissu productif. Ces très petites, petites et

moyennes entreprises qui ne sont pas cotées, ne lèvent pas de fonds et déposent rarement des brevets mais qui font vivre l'économie réelle du pays.

Les chiffres suffisent à dire leur poids. Sur les 4,2 millions d'entreprises du champ marchand non agricole et non financier, 99,8% sont des microentreprises ou des PME. Elles emploient 46% des salariés en équivalent temps plein, soit plus de 6,8 millions de personnes, produisent près de 40% de la valeur ajoutée et réalisent un tiers du chiffre d'affaires de l'économie marchande[1]. Les seules PME hors microentreprises, au nombre de 164 000, emploient davantage de salariés que les 312 grandes entreprises du pays. Au cours de la décennie 2010, les PME ont porté 62% des créations et des destructions d'emplois salariés et elles ont créé plus d'emplois qu'elles n'en ont détruit dans les deux tiers des zones d'emploi du pays.[2]

4,2

millions d'entreprises dans le champ marchand non agricole et non financier

Insee, 2023

99,8%

sont des microentreprises ou des PME

Insee, 2023

46%

des salariés en équivalent temps plein, soit plus de 6,8 millions de personnes

Insee, 2023

≈ 40%

de la valeur ajoutée de l'économie marchande

Insee, 2023

Ces entreprises ne sont pas des abstractions statistiques. Ce sont la boulangerie et le garage, l'entreprise de bâtiment et l'imprimerie, l'atelier de mécanique et le cabinet de services, dans le centre-bourg comme dans le quartier. Une grande partie des Français y travaillent, y ont travaillé ou y font leurs achats chaque semaine et beaucoup en connaissent le dirigeant. De leur présence dépendent la vitalité d'une rue commerçante, l'emploi d'une commune rurale, la possibilité pour un jeune de trouver un apprentissage près de chez lui. Lorsque l'une d'elles ferme, ce sont un service de proximité, des emplois et souvent un savoir-faire qui disparaissent, sans que l'événement dépasse les colonnes de la presse locale.

Ce déséquilibre de regard n'est pas qu'une affaire de représentation. Il se traduit par des dispositifs, des financements et une communication institutionnelle pensés d'abord pour des structures déjà grandes, dotées de directions financières et juridiques et mal calibrés pour une entreprise de huit salariés dont le dirigeant est à la fois commercial, gestionnaire et chef d'atelier. Les auditions l'ont rappelé avec constance. L'attention portée à l'innovation de rupture a laissé dans l'ombre la PME « silencieuse », celle qui ne fait pas parler d'elle mais qui fait tourner l'économie.

Replacer les TPE-PME au cœur du regard public n'est pas un exercice de reconnaissance symbolique. C'est la condition d'une politique économique qui parte de la réalité du tissu productif plutôt que de ses vitrines. Cela suppose de concevoir les dispositifs à leur mesure, d'évaluer les politiques publiques à leur échelle et de reconnaître que leur croissance et leur transmission relèvent de l'intérêt national. C'est l'ambition du présent rapport.

UNE TRANSMISSION PRODUCTIVE ET PATRIMONIALE AUTANT QUE FINANCIÈRE

La transmission d'une entreprise est souvent analysée à partir de la relation chiffrée entre le cédant et le repreneur. Cette approche est indispensable mais elle ne décrit pas à elle seule ce qui doit être transmis. Une entreprise réunit des équipements, des salariés, des savoir-faire, des relations commerciales, des procédures, des compétences et une organisation. Le changement de propriétaire doit donc être apprécié sous deux angles. La réalisation de la cession mais aussi la continuité des moyens qui permettent à l'entreprise de produire une fois la transaction conclue. Le rapport distingue à cette fin trois temps de la transmission : l'anticipation, la transaction, puis la continuité et l'intégration de l'entreprise reprise.

1 Insee, « Le tissu productif français par catégorie d'entreprises en 2023 », Insee Focus n° 372, décembre 2025 (Ésane 2023, secteurs principalement marchands non agricoles et non financiers).

2 Insee, « Les créations d'emplois portées surtout par les PME durant la décennie 2010 », Insee Première n° 1974, novembre 2023 (période 2009-2020, 305 zones d'emploi).

Parce qu'elles représentent l'immense majorité des entreprises et une part importante de l'emploi et de la valeur ajoutée, les TPE et les PME donnent à cette question une portée nationale. Derrière chaque transmission se jouent des emplois, que la reprise préserve et que la fermeture supprime. Des recettes fiscales et sociales, pour l'État comme pour les collectivités. Des savoir-faire, parfois accumulés sur plusieurs générations. L'attractivité d'un territoire enfin, dont le tissu économique conditionne l'installation de nouveaux actifs et de nouvelles familles. Une transmission réussie préserve cet ensemble. Une transmission manquée le disperse.

Beaucoup de TPE et de PME portent en outre une dimension patrimoniale, au sens le plus concret du terme. Installées depuis des décennies, parfois depuis plus d'un siècle, souvent familiales, certaines ont modelé l'économie, le paysage et l'identité d'un département. C'est le cas de l'entreprise Hénaff, installée depuis 1907 à Pouldreuzic dans le Finistère, restée familiale et dont le nom est indissociable de la Bretagne. Il en va de même de Soulor, fabricant de chaussures en cuir fondé en 1925 dans la région de Pau. Leur transmission ne se réduit donc pas à un prix. Elle engage la continuité d'un outil de production, d'un savoir-faire et d'un ancrage territorial qui ne se reconstituent pas rapidement. Le présent rapport en tire la conséquence et apprécie la transmission comme une opération tout à la fois productive, financière et patrimoniale.

DES TRANSMISSIONS PLURIELLES : TAILLE, SECTEUR ET MODALITÉ

Les auditions conduisent à distinguer nettement la très petite entreprise de la PME déjà structurée. Les obstacles de transmission ne sont pas identiques : dans la première, le dirigeant concentre souvent clientèle, gestion et savoir-faire. Dans la seconde, l'enjeu porte davantage sur la gouvernance, le financement et la continuité managériale. Les outils proposés doivent tenir compte de cette différence d'échelle.

Selon la taille. Céder une TPE, souvent unipersonnelle ou familiale, n'a presque rien à voir avec la cession d'une PME de quarante salariés dotée d'une gouvernance formalisée. Les acheteurs diffèrent, les montants aussi. En 2023, 86% des entreprises cédées comptaient moins de dix salariés et près d'un tiers n'en avaient aucun[3].

86%

des entreprises cédées en 2023 comptaient moins de dix salariés. Près d'un tiers n'en avaient aucun

DGE, Les Thémas n° 30, juin 2025

Selon le secteur. Dans une entreprise artisanale, ce qui se transmet est un geste, un atelier et une clientèle souvent attachée à la personne du dirigeant. Dans une entreprise industrielle, ce sont un outil de production, des brevets, des contrats. Dans le commerce et les services, ce sont un emplacement, un portefeuille de clients, une marque. Les secteurs ne sont pas non plus exposés de la même manière. L'hébergement-restauration et le commerce concentrent à eux seuls plus de la moitié des cessions[4], quand certaines activités rares ne trouvent parfois aucun repreneur formé.

Selon la modalité. Transmission familiale, reprise par les salariés ou les cadres, cession à un repreneur extérieur, à un fonds ou à un industriel. Chaque configuration mobilise des outils juridiques, fiscaux et financiers distincts.

Un cadre commun, des outils à ajuster. Il existe bien un cadre général de la transmission et le rapport s'attache à en dégager les constantes : l'anticipation, la valorisation, le financement, la continuité productive. Les outils existants ne sont pourtant pas adaptés à toutes les situations. Un dispositif fiscal pensé pour la transmission familiale d'une PME n'est d'aucun secours au boulanger qui cède son fonds à un jeune salarié. Un fonds de capital-transmission n'intervient pas en deçà d'un certain seuil de rentabilité. Une plateforme d'annonces ne remplace pas le tiers de confiance dont a besoin le cédant d'un atelier. Toute politique qui traiterait ces situations comme une catégorie

3 Direction générale des entreprises, « Les transmissions d'entreprises : tendances, défis et enjeux pour l'économie française », Les Thémas de la DGE n° 30, juin 2025 : en 2023, 86% des entreprises cédées comptaient moins de dix salariés et 31% n'en avaient aucun, en 2024, le prix médian s'établit à 125 000 euros et le prix moyen à 303 000 euros.

4 Ibid. : en 2024, l'hébergement-restauration représente 29% des cessions et le commerce 28%.

homogène se condamnerait à l'inefficacité. Cette exigence de différenciation sert de fil directeur à l'ensemble du rapport.

UN ENJEU DE SOUVERAINETÉ ÉCONOMIQUE

La vague de transmissions qui s'engage ne pose pas seulement la question de la survie des entreprises concernées. Elle pose aussi celle de la maîtrise de leur capital. Chaque transmission est un moment où le contrôle d'une entreprise change de mains et où ses savoir-faire, ses procédés, ses clients et ses capacités de production peuvent passer sous le contrôle d'intérêts qui n'en partagent ni l'horizon ni l'ancrage. La souveraineté économique ne se joue donc pas uniquement dans les grands groupes et les secteurs stratégiques. Elle se joue aussi, de manière diffuse et silencieuse, dans les milliers de PME qui détiennent une compétence rare, approvisionnent une filière ou structurent un bassin d'emploi. Faute de repreneurs préparés et de capitaux nationaux mobilisés à temps, ces entreprises disparaissent ou sont cédées sans alternative, sans que ce mouvement fasse l'objet d'un suivi d'ensemble (voir infra, Partie III, 2.1).

PARTIE

PARTIE I

CARTOGRAPHIE DU TISSU DES TPE-PME FRANÇAISES

Avant d'examiner la croissance puis la transmission, le rapport dresse la photographie du tissu des TPE-PME : un poids considérable dans l'emploi et la valeur ajoutée, une structure dominée par le tertiaire, un grand écart à l'export et une démographie marquée par des créations record autant que par des fragilités qui s'accumulent.

Chapitre 1 · Poids et structure du tissu **12**

Chapitre 2 · Des créations record, des fragilités qui s'accumulent **17**

99,8%

des entreprises sont des microentreprises ou des PME

Insee, 2023

12,4%

du chiffre d'affaires à l'export réalisé par les TPE-PME, pour un tiers du chiffre d'affaires total

Insee, 2023

CHAPITRE 1

POIDS ET STRUCTURE DU TISSU

1.1 Un poids considérable, un ensemble hétérogène

La catégorie statistique des PME recouvre des entreprises très différentes mais elle permet néanmoins de situer leur poids immense dans le tissu productif.

Au sens statistique et du droit de l'Union européenne, une PME est une entreprise qui emploie moins de 250 personnes et qui, soit réalise moins de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires, soit dispose d'un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros[5]. Les petites entreprises en constituent un sous-ensemble (moins de 50 personnes et 10 millions d'euros de chiffre d'affaires ou de bilan). Les microentreprises sont celles dont l'effectif n'atteint pas 10 personnes, pour 2 millions d'euros de chiffre d'affaires ou de total de bilan. La notion de TPE, purement française, correspond à cette dernière catégorie. Ces catégories servent à mesurer la taille des entreprises. Elles ne créent ni statut juridique ni régime fiscal unique.

Cette définition rassemble des statuts juridiques, des régimes fiscaux et des modèles très différents. Une entreprise industrielle de 150 salariés, un commerce de dix salariés et une société de services sans salarié peuvent relever du même ensemble statistique alors que leurs besoins de capital, de compétences et de financement diffèrent. La taille décrit donc une dimension de l'entreprise. Elle ne suffit aucunement à expliquer son fonctionnement. En 2023, l'ensemble des microentreprises et des PME représente la quasi-totalité des entreprises marchandes hors secteurs agricoles et financiers. Elles concentrent ensemble 46% de l'emploi salarié en équivalent temps plein et près de 40% de la valeur ajoutée[6]. Leur poids ne se confond donc ni avec leur nombre ni avec la seule taille moyenne des unités qui les composent.

Au sein de cet ensemble, l'artisanat est délimité en fonction de critères juridiques. L'article L. 111-1 du Code de l'artisanat rattache au secteur des métiers et de l'artisanat les personnes physiques et morales employant moins de onze salariés qui exercent, à titre principal ou secondaire, une activité professionnelle indépendante de production, de transformation, de réparation ou de prestation de services inscrite sur la liste réglementaire. La très petite taille caractérise une grande partie des entreprises artisanales, sans résumer leur contribution économique. Le tissu entrepreneurial français est fortement concentré dans les plus petites catégories d'entreprises. Cette donnée fournit un contexte utile mais ne constitue pas, à elle seule, une mesure de l'artisanat, puisque la catégorie statistique des microentreprises est plus large que le champ artisanal. Deux niveaux de lecture doivent donc rester distincts, en rapprochant les données propres à l'artisanat des données générales sur les entreprises uniquement lorsque leurs périmètres sont explicités.

1.2 Un tissu tertiaire, un artisanat productif

Ainsi, la définition de l'artisanat ci-dessus permet-elle d'identifier un champ juridique. Mais elle ne crée pas pour autant une branche économique homogène. Pour les besoins du présent rapport, l'artisanat présente des enjeux économiques communs avec ceux des TPE-PME, même si, comme le montre la suite du rapport, l'effet d'entraînement qu'il exerce sur l'économie et les risques critiques associés à la disparition de certaines de ses entreprises peuvent apparaître plus aigus que ceux observés dans la population générale des TPE-PME. Et à l'intérieur de cet ensemble, le cas particulier des métiers d'art apparaîtra, économiquement, encore plus spécifique, ce qui justifie que lui soit consacré un rapport distinct.

La répartition sectorielle des TPE-PME est marquée par une forte concentration dans le tertiaire et, pour l'artisanat, par une présence significative dans la transformation et le bâtiment.

5 Recommandation 2003/361/CE de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises, en droit interne, article 51 de la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie et décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008.

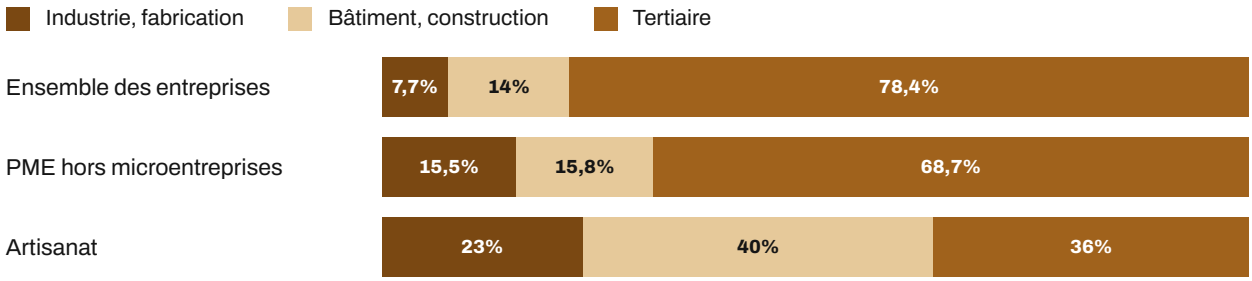
6 Insee, Ésane 2023, Insee Focus n° 372, « Le tissu productif français par catégorie d'entreprises en 2023 » : microentreprises 16,3% et PME hors microentreprises 23,2% de la valeur ajoutée, 17,0% et 29,1% de l'emploi salarié en équivalent temps plein.

Selon les données Ésane 2023 de l'Insee, l'industrie et la fabrication représentent 7,7% de l'ensemble des entreprises et 15,5% des PME hors microentreprises. Le bâtiment et la construction en représentent respectivement 14,0% et 15,8%. Enfin, le tertiaire (commerce, transports et services marchands) représente 78,4% de l'ensemble des entreprises et 68,7% des PME.

La structure de l'artisanat est nettement différente. Selon le périmètre retenu, l'industrie et la fabrication y pèsent 23%, le bâtiment et la construction 40% et le tertiaire 36%. Cette composition montre que l'artisanat ne relève pas seulement d'une économie de proximité. Il constitue également une économie de production, qui contribue notamment à la sous-traitance industrielle.

GRAPHIQUE 1

RÉPARTITION SECTORIELLE DES ENTREPRISES, EN NOMBRE



Sources : Insee Ésane 2023. Pour l'artisanat, CMA France, données nationales au 1er janvier 2024.

Cette insertion productive de l'artisanat se vérifie à l'échelle des territoires. Les travaux de l'Insee sur la Bourgogne-Franche-Comté montrent que la production de biens représente près d'un quart de la richesse dégagée par l'artisanat régional hors micro-entrepreneurs et seulement 17% de ses emplois. Cette composante présente ainsi la richesse dégagée par emploi la plus élevée, en lien avec des entreprises de production travaillant en sous-traitance pour de grands donneurs d'ordre[7]. En Corse, l'Insee mesure, pour 2022, 681 millions d'euros de richesse dégagée par les établissements artisanaux de 0 à 10 salariés hors micro-entrepreneurs, le bâtiment constituant là encore le premier secteur[8]. Ces études régionales ne peuvent être extrapolées mécaniquement à la France entière mais elles convergent vers une présence importante des activités de construction et de production dans la richesse artisanale.

Cette structure sectorielle a des implications pour la transmission. Une entreprise dont l'activité s'insère dans une chaîne de valeur industrielle ou dont la disparition priverait un territoire ou une filière d'une compétence rare présente un enjeu qui dépasse son seul poids statistique. Le rapport y revient à travers les notions d'effet d'entraînement et de criticité (voir infra, 1.4 et Partie III).

1.3 Le grand écart de l'export

Le décrochage le plus net

C'est à l'export que l'écart entre catégories d'entreprises est le plus spectaculaire. En 2023, les microentreprises réalisent 2% du chiffre d'affaires à l'export et les PME hors microentreprises 10,4%, soit 12,4% pour l'ensemble des TPE-PME, alors qu'elles réalisent un tiers du chiffre d'affaires total. Les ETI en assurent 29,9% et les grandes entreprises 57,7%. Rapporté à leur propre chiffre d'affaires, le taux d'exportation passe de 3,2% dans les microentreprises à 9,4% dans les PME, 19,4% dans les ETI et 30% dans les grandes entreprises.[9]

7 Insee, « L'artisanat régional dégage plus de 4 milliards d'euros de richesse », Insee Analyses Bourgogne-Franche-Comté n° 117, avril 2024 : la production de biens représente 23% de la richesse dégagée par l'artisanat hors micro-entrepreneurs et 17% de ses emplois.

8 Insee, « En Corse, un établissement marchand de petite taille sur quatre relève de l'artisanat », Insee Analyses Corse n° 71, juin 2026 : le bâtiment génère 329 millions d'euros, soit 48% de la richesse dégagée par l'artisanat.

9 Insee, « Le tissu productif français par catégorie d'entreprises en 2023 », Insee Focus n° 372, décembre 2025 (Ésane 2023, secteurs principalement marchands non agricoles et non financiers).

TABLEAU 1

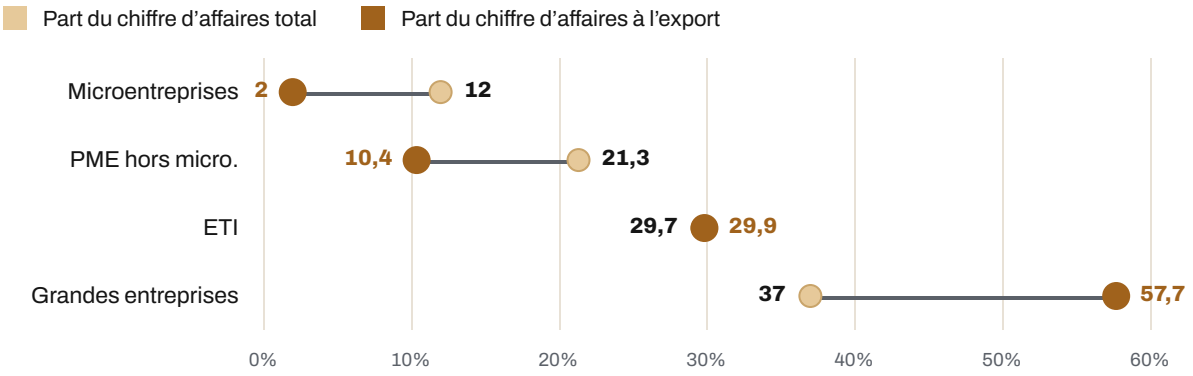
POIDS DES CATÉGORIES D'ENTREPRISES À L'EXPORT EN 2023

CATÉGORIE	PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES À L'EXPORT	TAUX D'EXPORTATION
Microentreprises	12,0%	2,0%	3,2%
PME hors microentreprises	21,3%	10,4%	9,4%
ETI	29,7%	29,9%	19,4%
Grandes entreprises	37,0%	57,7%	30,0%

Source : Insee, Focus n° 372, décembre 2025, Ésane 2023. Champ : secteurs principalement marchands non agricoles et non financiers.

GRAPHIQUE 2

LE GRAND ÉCART : PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL ET PART DE L'EXPORT, 2023



Source : Insee, Focus n° 372, décembre 2025, Ésane 2023.

Beaucoup d'exportateurs, peu de volumes

Les données douanières confirment ce constat sous un autre angle. La France a compté 154 300 entreprises exportatrices en 2025, un record sur dix ans, en hausse de 23% par rapport à 2015. Les PME et microentreprises en représentent 96% mais seulement 11% des montants exportés. Les ETI en assurent 34% et les grandes entreprises 55%. La concentration est extrême : les cent premiers exportateurs réalisent 40,5% des ventes à l'étranger, les mille premiers 72%.[10]

96% / 11%

Les PME et microentreprises représentent 96% des 154 300 entreprises exportatrices mais seulement 11% des montants exportés

Douanes, données 2025

10 Direction générale des douanes et droits indirects, « Les opérateurs du commerce extérieur », avril 2026 (données 2025).

Un export intermittent

L'export des petites entreprises est aussi instable. Chaque année, un exportateur sur quatre cesse d'exporter tandis qu'un nombre comparable s'y essaie pour la première fois. En 2025, 41 300 entreprises ont commencé à exporter et 37 900 ont cessé. Parmi les microentreprises, le renouvellement est plus intense encore, avec un tiers de sortantes et un tiers d'entrantes[11]. Beaucoup de petites entreprises tentent l'aventure sans parvenir à s'installer durablement sur un marché étranger.

Un plafond de verre

Une partie de l'écart tient à la structure des groupes. Les exportations des ETI et des grandes entreprises recouvrent pour partie des échanges avec leurs propres filiales. L'écart n'en demeure pas moins le signal statistique le plus clair du plafond de verre auquel se heurtent les PME dès qu'elles cherchent à se projeter hors de leur marché domestique : coût de la prospection, maîtrise des réglementations étrangères, capacité de production insuffisante pour honorer de grosses commandes. Les auditions ont montré que ce plafond s'est encore abaissé récemment, le relèvement des droits de douane américains ayant fermé ou fortement réduit des débouchés sur lesquels plusieurs filières avaient bâti leur croissance. L'enjeu rejoint celui de la transmission. Une entreprise qui exporte régulièrement est plus solide, plus diversifiée et plus facile à céder.

1.4 Un poids qui dépasse la mesure directe : l'effet d'entraînement

Le poids direct d'une TPE-PME, mesuré en emplois, en chiffre d'affaires ou en valeur ajoutée, ne suffit pas à mesurer l'activité qu'elle rend possible. Ses achats, sa sous-traitance, ses investissements et ses débouchés soutiennent l'activité d'autres entreprises. L'effet d'entraînement vise à documenter ces interdépendances afin d'apprécier le rendement économique potentiel d'une mesure qui facilite la croissance, l'investissement ou la transmission des PME.

Les tableaux entrées-sorties de l'Insee permettent d'approcher les interdépendances entre branches mais ils ne fournissent pas directement un « multiplicateur PME ». Le rapport ne propose donc pas d'appliquer un coefficient unique à toute dépense en faveur des petites entreprises. Il propose de construire, secteur par secteur et lorsque les données le permettent, des ordres de grandeur transparents sur les effets directs et indirects. L'objectif est de réduire l'asymétrie entre un coût budgétaire immédiatement visible et des bénéfices économiques qui, faute de mesure, restent souvent décrits de manière seulement qualitative.

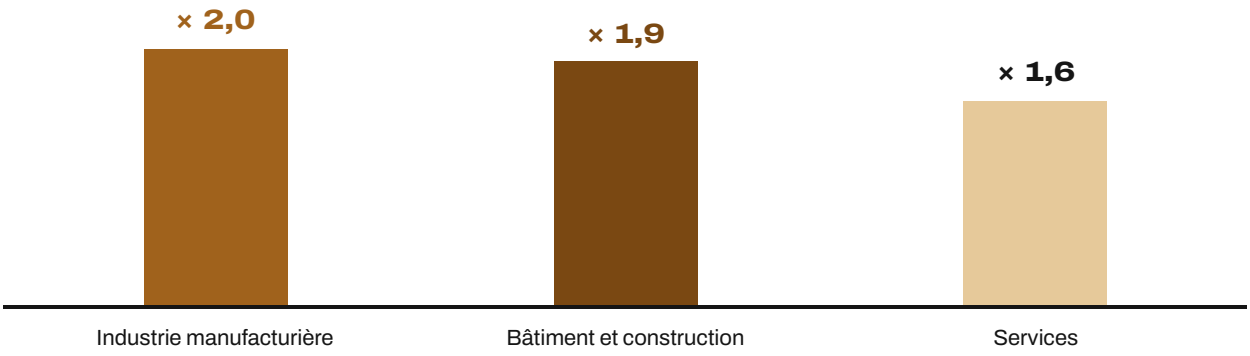
Des multiplicateurs sectoriels qui dépassent la seule valeur ajoutée directe

Les tableaux entrées-sorties de l'Insee indiquent par exemple qu'une entreprise du secteur manufacturier dégageant une valeur ajoutée de 100 génère une valeur ajoutée de 100 auprès de ses fournisseurs, soit un multiplicateur de 2. Une entreprise du secteur des services génère de son côté une valeur ajoutée de 60 en amont pour une même valeur ajoutée de 100 réalisée en son sein, soit un multiplicateur de 1,6 et le même multiplicateur pour le bâtiment et la construction est estimé à 1,9. À défaut de statistique nationale construite spécifiquement sur le périmètre TPE-PME, ces ordres de grandeur sectoriels suggèrent qu'un « multiplicateur PME-type » se situerait entre 1,6 et 2, selon la composition sectorielle du tissu concerné.

11 Direction générale des douanes et droits indirects, « Les opérateurs du commerce extérieur », avril 2026 (données 2025).

GRAPHIQUE 3

VALEUR AJOUTÉE TOTALE GÉNÉRÉE POUR 100 DE VALEUR AJOUTÉE DIRECTE



Source : tableaux entrées-sorties de l'Insee. Ordres de grandeur retenus par la mission.

Un ancrage territorial qui organise des relations économiques

Les TPE-PME participent au maillage économique des villes comme des espaces ruraux par des activités de production, de construction, d'alimentation, de réparation et de services qui supposent souvent une présence au plus près des clients. Cette proximité ne signifie pas que toutes les activités soient non délocalisables. Elle signifie que, pour une partie importante d'entre elles, la clientèle, les compétences, les fournisseurs et l'outil de production sont étroitement liés à un bassin de vie ou d'emploi.

L'ancrage local crée des effets sur l'emploi, l'attractivité et la vie des territoires. Les politiques territoriales peuvent agir sur les conditions de cette continuité sans se substituer au marché de la transmission. L'immobilier d'activité, l'animation de filière, la formation, l'orientation vers les financements et la mise en relation constituent autant de leviers déjà présents dans de nombreux territoires. L'enjeu est moins de créer un guichet supplémentaire que d'organiser leur articulation à l'échelle du bassin économique.

Une insertion forte dans les chaînes de valeur industrielles

Une part non négligeable des TPE-PME, en particulier dans l'artisanat, participe directement aux chaînes de valeur industrielles. Les entreprises de mécanique, de travail des métaux, de chaudronnerie, de forge, de traitement de surface, de réparation ou d'installation de machines peuvent réaliser une opération intermédiaire dans une chaîne dont le produit final est fabriqué par une entreprise beaucoup plus grande. Leur chiffre d'affaires et leur effectif mesurent alors leur activité propre mais pas nécessairement la valeur de la production en aval à laquelle elles contribuent directement. Les auditions relatives au cuir, à la joaillerie, aux industries créatives et aux savoir-faire de haute technicité décrivent le même mécanisme dans des chaînes de valeur différentes.

CHAPITRE 2

DES CRÉATIONS RECORD, DES FRAGILITÉS QUI S'ACCUMULENT

2.1 Créations d'entreprises : dynamisme record

Des créations record

La France n'a jamais créé autant d'entreprises. En 2025, 1 165 800 entreprises ont été créées, un niveau record en hausse de 5% sur un an. Les immatriculations de micro-entrepreneurs atteignent 758 600, soit 65% du total. Les créations de sociétés, au nombre de 301 300, progressent de 6%, tandis que les entreprises individuelles classiques poursuivent leur repli, à 105 900[12]. Le mouvement s'est encore amplifié en 2026 : de septembre 2025 à août 2026, les créations progressent de 11,4% par rapport aux douze mois précédents.[13]

1 165 800
entreprises créées en 2025, un record (+ 5% sur un an)
Insee Première n° 2092

65%
des créations sont des immatriculations de micro-entrepreneurs
Insee Première n° 2092

40%
des créateurs d'entreprise avaient moins de 30 ans en 2025
Insee Première n° 2092

+ 11,4%
de créations de septembre 2025 à août 2026, sur douze mois
Insee

Une jeunesse désireuse d'entreprendre

Cette dynamique est portée par les jeunes générations. En 2025, 40% des créateurs d'entreprise avaient moins de 30 ans.[14] L'envie d'entreprendre dépasse d'ailleurs le passage à l'acte. 34% des Français appartiennent désormais à la « chaîne entrepreneuriale », qui rassemble les porteurs de projet, les dirigeants en activité et les anciens chefs d'entreprise, contre 32% en 2023. Chez les 18 à 29 ans, cette proportion approche 60% et la moitié d'entre eux voient dans l'entrepreneuriat le choix de carrière le plus intéressant, deux fois plus que leurs aînés. Signe encourageant pour la transmission, près de 30% des jeunes dirigeants ont racheté ou repris une entreprise, trois fois plus que les dirigeants plus âgés.[15]

30%
des jeunes dirigeants ont racheté ou repris une entreprise, trois fois plus que les dirigeants plus âgés

Une vitalité à lire avec prudence

Deux créations sur trois relèvent d'un régime conçu pour simplifier l'activité indépendante, souvent exercée à titre complémentaire et dont le plafond de chiffre d'affaires limite par construction toute perspective de croissance. Parmi les micro-entrepreneurs immatriculés entre 2021 et 2023, seuls 69% sont devenus économiquement actifs dans les deux ans.[16] Plusieurs interlocuteurs de la mission ont décrit cette forme d'entrepreneuriat comme une première étape : créer son emploi plutôt que bâtir une organisation capable de recruter, d'investir et un jour, d'être transmise.

La reprise, parent pauvre de l'esprit d'entreprise

Le prestige attaché à la création contraste avec le peu de considération dont bénéficie la reprise. Créer est perçu comme valorisant. Reprendre, comme une solution par défaut. Les faits plaident pourtant en sens inverse. Un réseau

12 Insee, « Les créations d'entreprises en 2025 », Insee Première n° 2092, janvier 2026.
13 Insee, Informations rapides n° 222, « Forte accélération des créations d'entreprises en août 2026 », 18 septembre 2026 (données brutes).
14 Insee, « Les créations d'entreprises en 2025 », Insee Première n° 2092, janvier 2026.
15 Bpifrance Le Lab, Indice entrepreneurial français 2025, enquête Ifop réalisée en juin 2025.
16 Insee, « Les créations d'entreprises en 2025 », Insee Première n° 2092, janvier 2026.

national de financement auditionné indique qu'une reprise accompagnée génère en moyenne 3,8 emplois, contre 2 pour une création et les entreprises reprises résistent mieux que les entreprises créées[17]. Convertir une partie de l'élan entrepreneurial des jeunes générations en vocations de repreneurs constitue l'un des leviers les plus directs pour répondre à la vague de transmissions.

3,8 contre 2

emplois générés en moyenne par une reprise accompagnée, contre une création

Réseau de financement auditionné. Survie à trois ans : 85,5% pour les reprises, 81,4% pour les créations (DGE)

2.2 Défaillances : un niveau élevé sur fond de ralentissement

Des défaillances au-dessus de leur niveau d'avant-crise

À fin juillet 2026, la Banque de France recense 70 605 défaillances d'entreprises en cumul sur douze mois. Le chiffre se stabilise depuis juin mais il reste supérieur de 4,6% à son niveau d'il y a un an et de 19% à la moyenne des années 2010 à 2019. La construction (14 351 défaillances), le commerce (14 073) et l'hébergement-restauration (9 721) sont les secteurs les plus touchés.[18]

Une hausse plus marquée parmi les entreprises employeuses

Les microentreprises représentent l'essentiel des défaillances en nombre (92%) mais c'est parmi les entreprises plus grandes que l'écart à la décennie 2010 est le plus fort. Il atteint 74% pour les très petites entreprises, 73% pour les petites et 62% pour les moyennes, qui connaissent aussi la plus forte progression sur un an (13,2%). Les difficultés gagnent des entreprises qui emploient, forment et devraient demain être transmises.

TABLEAU 2

DÉFAILLANCES D'ENTREPRISES PAR TAILLE, CUMUL SUR DOUZE MOIS À FIN JUILLET 2026

CATÉGORIE (BANQUE DE FRANCE)	MOYENNE 2010-2019	FIN JUILLET 2026	SUR UN AN	ÉCART À LA MOYENNE 2010-2019
Microentreprises et taille indéterminée	56 059	64 937	+4,2%	+15,8%
Très petites entreprises	2 011	3 499	+8,3%	+74,0%
Petites entreprises	910	1 576	+11,9%	+73,2%
Moyennes entreprises	329	532	+13,2%	+61,7%
ETI et grandes entreprises	33	61	+8,9%	+84,8%
Ensemble	**59 342**	**70 605**	**+4,6%**	**+19,0%**

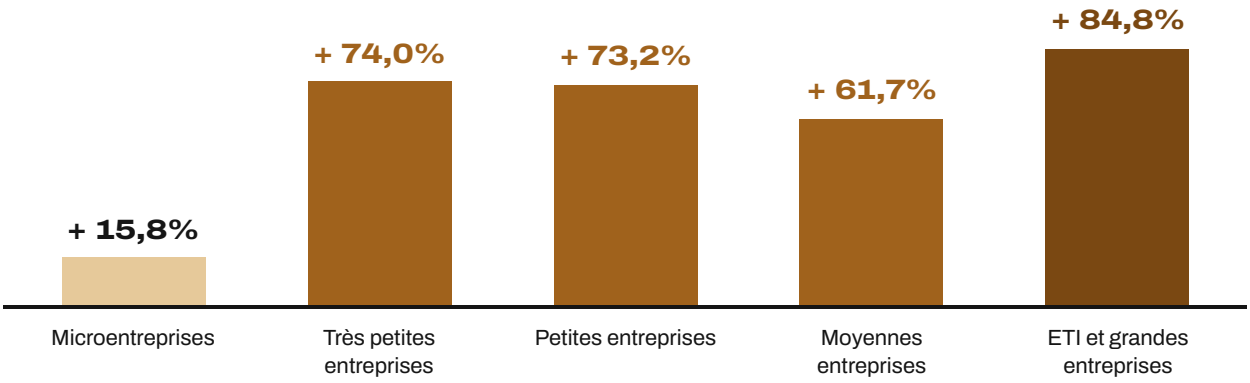
Source : Banque de France, Stat Info « Les défaillances d'entreprises », juillet 2026. Défaillances en nombre d'unités légales.

17 Selon la DGE, le taux de survie à trois ans atteint 85,5% pour les entreprises reprises, contre 81,4% pour les entreprises créées (Les Thémas de la DGE n° 30, précité). Le ratio de 3,8 emplois contre 2 a été cité en audition.

18 Banque de France, Stat Info « Les défaillances d'entreprises », données à fin juillet 2026, publié le 4 septembre 2026 (base Fiben). Catégories de taille au sens de la Banque de France.

GRAPHIQUE 4

DÉFAILLANCES : ÉCART À LA MOYENNE 2010-2019, PAR TAILLE D'ENTREPRISE



Source : Banque de France, cumul sur douze mois à fin juillet 2026.

Une attrition silencieuse

Les auditions confirment pourtant ce que la statistique laisse deviner. De nombreux dirigeants de TPE ferment sans passer par le tribunal, en soldant discrètement leurs dettes pour préserver leur réputation locale. D'autres, faute d'avoir trouvé un repreneur à temps, cessent une activité pourtant rentable. Le rapprochement de deux ordres de grandeur suffit à mesurer l'enjeu. Environ 37 000 entreprises sont cédées chaque année, alors que quelque 500 000 dirigeants ont atteint ou dépassé 60 ans.[19] Chaque cessation volontaire d'une entreprise saine est une transmission manquée, qui emporte avec elle des emplois, des savoir-faire et un ancrage territorial.

2.3 Trésorerie et investissement : signaux d'alerte

Une trésorerie qui tient, sans marge

Au troisième trimestre 2026, 35% des dirigeants de TPE-PME jugent leur trésorerie difficile, une proportion stable depuis un an. Le solde d'opinion sur son évolution récente se redresse légèrement mais reste négatif de 23 points, nettement en deçà de sa moyenne de long terme (– 16 points)[20]. Au printemps, cet indicateur était tombé à son plus bas niveau depuis la création du baromètre en 2018 et 62% des dirigeants observaient déjà des conséquences négatives du conflit au Moyen-Orient.[21]

Un investissement en repli

C'est l'investissement qui traduit le mieux l'état d'esprit des dirigeants. Seuls 42% d'entre eux comptent investir en 2026, quatre points de moins qu'au trimestre précédent et plus de dix points sous la moyenne historique du baromètre (53%). Parmi ceux qui ont un projet, 59% envisagent de le reporter ou de l'annuler en raison des incertitudes. La faiblesse de la demande est citée par 64% des dirigeants comme un frein à leur croissance et 92% font état d'un effet négatif de l'incertitude entourant la politique économique.[22]

19 Direction générale des entreprises, « Les transmissions d'entreprises : tendances, défis et enjeux pour l'économie française », Les Thémas de la DGE n° 30, juin 2025.

20 Bpifrance Le Lab et Rexecode, baromètre « Trésorerie, investissement et croissance des PME/TPE », 3e trimestre 2026, enquête réalisée du 24 août au 3 septembre 2026 auprès de plus de 1 100 dirigeants, publié le 18 septembre 2026.

21 Bpifrance Le Lab et Rexecode, même baromètre, 2e trimestre 2026, enquête réalisée du 13 au 26 avril 2026, publié le 19 mai 2026.

22 Bpifrance Le Lab et Rexecode, baromètre « Trésorerie, investissement et croissance des PME/TPE », 3e trimestre 2026, enquête réalisée du 24 août au 3 septembre 2026 auprès de plus de 1 100 dirigeants, publié le 18 septembre 2026.

Un recours au crédit au plus bas

Le recours au crédit recule : 60% des dirigeants y font appel pour financer leur exploitation et 70% pour leurs investissements, les niveaux les plus bas depuis 2018. Les difficultés d'accès au financement de l'exploitation touchent 21% d'entre eux, au-dessus de leur moyenne de long terme (18%).[23]

GRAPHIQUE 5

UN MORAL DES DIRIGEANTS DE TPE-PME EN BERNE, 3e TRIMESTRE 2026



Source : Bpifrance Le Lab et Rexecode, baromètre trimestriel, enquête du 24 août au 3 septembre 2026 (plus de 1 100 dirigeants).

Des retards de paiement qui privent les petites entreprises de trésorerie

La trésorerie des petites entreprises reste enfin exposée aux comportements de paiement de leurs clients. Si tous les retards au-delà du délai légal de soixante jours étaient résorbés, les TPE-PME disposeraient d'environ 13 milliards d'euros de trésorerie supplémentaire, dont 4 milliards pour les seules microentreprises, alors que moins d'une grande entreprise sur deux respecte ce délai.[24]

13 Md€

de trésorerie supplémentaire pour les TPE-PME si tous les retards au-delà du délai légal de soixante jours étaient résorbés, dont 4 Md€ pour les microentreprises

Observatoire des délais de paiement, rapport 2025

Un sous-investissement qui déprécie les entreprises à transmettre

Les auditions confirment ce diagnostic et le durcissent. Des flux de transactions en recul, des opérations de cession mises en suspens, des investissements reportés d'année en année. Un sous-investissement durable n'est pas qu'un problème de croissance. Il déprécie l'outil de production et par conséquent, la valeur même des entreprises qui devront être transmises dans les prochaines années (voir Partie III, 2.5).

23 Bpifrance Le Lab et Rexecode, baromètre « Trésorerie, investissement et croissance des PME/TPE », 3e trimestre 2026, enquête réalisée du 24 août au 3 septembre 2026 auprès de plus de 1 100 dirigeants, publié le 18 septembre 2026.

24 Observatoire des délais de paiement, rapport annuel 2025 (données Banque de France de 2024), présenté le 23 septembre 2026. Le montant résulte d'une simulation dans laquelle tous les paiements effectués au-delà de soixante jours seraient ramenés à soixante jours.

PARTIE

II

PARTIE II

CROISSANCE : LES BLOCAGES DU PASSAGE À L'ÉCHELLE

Une transmission hérite de la trajectoire de croissance qui l'a précédée. Une entreprise sous-capitalisée, dépendante de quelques clients et de son seul dirigeant, se transmet mal et à un prix décevant. Une entreprise qui a investi, structuré ses fonctions et diversifié ses débouchés trouve plus aisément un repreneur et un financement. C'est pourquoi le diagnostic de la mission examine d'abord les conditions de croissance des TPE-PME. Les auditions font apparaître quatre blocages qui se renforcent mutuellement : une insuffisance chronique de fonds propres, une épargne abondante qui ne rejoint pas le capital des PME, un environnement réglementaire dont le coût pèse davantage sur les petites structures et un statut de dirigeant qui perd de son attrait.

19%

de l'épargne financière des ménages placée en actions, contre 27% jugés optimaux

AFG. Rexecode

3,7 Md€

d'encours seulement sur le PEA-PME fin 2025

Banque de France

× 2,5

plus d'entreprises de 49 salariés que de 50 salariés

Chiffre cité en audition

1.1 Une sous-capitalisation chronique qui bloque le passage à l'échelle

Un constat unanime

La sous-capitalisation des TPE-PME est l'un des rares constats partagés par l'ensemble des acteurs auditionnés, qu'ils relèvent de la finance, des organisations patronales ou des réseaux d'accompagnement. Ces entreprises cumulent des vulnérabilités propres à leur taille : souvent dépendantes de donneurs d'ordre plus puissants qu'elles, toujours en relation directe avec leurs clients, elles sont soumises aux mêmes normes et aux mêmes charges que les grandes entreprises sans disposer des mêmes ressources pour y faire face.

Un cercle vicieux de financement

Les banques proportionnent leurs concours au niveau des capitaux propres de l'emprunteur. Sans fonds propres suffisants, le crédit reste limité. Sans crédit, l'investissement est différé. Sans investissement, la croissance ralentit. Et sans croissance, l'entreprise ne reconstitue pas les fonds propres qui lui permettraient d'emprunter davantage. Un réseau consulaire auditionné relève en outre que les banques peinent à prendre en compte les actifs immatériels des petites entreprises (savoir-faire, notoriété locale, portefeuille de clients) ce qui entretient leur sous-capitalisation.

SCHÉMA

LE CERCLE VICIEUX DU FINANCEMENT



Mécanisme décrit par les acteurs auditionnés.

Les données de l'Insee montrent que le taux d'investissement des microentreprises peut être élevé rapporté à leur valeur ajoutée mais que les montants investis par entreprise restent sans commune mesure avec ceux des entreprises plus grandes.[25] Or les fonds propres et la trésorerie déterminent la capacité à absorber un investissement important ou un choc imprévu. Leur faiblesse accroît la sensibilité des TPE-PME à toute dépense exceptionnelle.

Un contexte qui aggrave la fragilité

Depuis la crise sanitaire, les marges des petites entreprises se sont dégradées sous l'effet de la hausse du coût de l'énergie, des matières premières et du transport, difficiles à répercuter sur les prix, de la hausse des coûts salariaux et d'une instabilité géopolitique qui perturbe les exportations. Plusieurs filières auditionnées ont fait état de la fermeture partielle du marché américain après le relèvement des droits de douane. Les défaillances d'entreprises dépassent 70 000 sur douze mois à fin juillet 2026, dont 92% concernent des microentreprises[26]. Ce chiffre sous-estime la dégradation réelle du tissu, nombre de TPE cessant leur activité sans passer par une procédure collective (voir Partie I, 2.2).

Des entreprises sans amortisseur face aux chocs

La succession des crises récentes (sanitaire, énergétique, inflationniste, commerciale) a révélé le coût de cette sous-capitalisation. Une entreprise dotée de fonds propres solides absorbe un choc en puisant dans ses réserves. Une entreprise sous-capitalisée n'a d'autre choix que de s'endetter, de différer ses investissements ou de réduire son

25 Insee, statistiques structurelles d'entreprises (Ésane).

26 Banque de France, Stat Info « Défaillances d'entreprises », juillet 2026. Ces statistiques ne recensent que les procédures collectives. Il n'existe pas de série officielle mesurant les cessations volontaires d'activité sans repreneur, que les radiations au répertoire Sirene de l'Insee, croisées avec l'âge du dirigeant, permettraient d'approcher.

activité. Chaque crise laisse ainsi une trace durable. L'endettement contracté pour la traverser (notamment les prêts garantis par l'État souscrits pendant la crise sanitaire, dont le remboursement pèse encore sur les trésoreries) réduit à son tour la capacité à absorber la suivante. Dans une économie exposée à des chocs répétés, énergétiques comme géopolitiques, la sous-capitalisation cesse d'être un simple frein à la croissance. Elle devient un facteur de vulnérabilité à part entière, qui fragilise l'entreprise au moment même où elle devrait se préparer à être transmise.

Une fragilité structurelle plus qu'un retard mesurable

Le constat de sous-capitalisation, unanime parmi les acteurs auditionnés, doit être précisé. La comparaison internationale ne permet pas d'affirmer que les PME françaises présentent, dans tous les secteurs et toutes les classes de taille, les ratios de fonds propres les plus faibles d'Europe. Elle met en revanche en évidence une fragilité structurelle de leur financement : comme leurs homologues européennes, elles dépendent largement du crédit bancaire et de l'autofinancement, tandis que l'accès aux capitaux propres externes demeure concentré sur les entreprises innovantes ou à forte croissance. Cette situation est particulièrement problématique pour les entreprises matures confrontées à une transmission, qui disposent de peu d'instruments permettant de renforcer leur capital sans accroître leur endettement. Le problème tient donc moins à l'absence de capitaux qu'à l'insuffisante adéquation entre l'offre de fonds propres et les besoins des PME ordinaires (entreprises familiales, industrielles, artisanales, commerciales et de services) en particulier lorsqu'elles doivent financer une opération de transmission.

Un besoin de capital, pas seulement de crédit

Les PME dotées d'un potentiel de croissance, d'internationalisation ou de consolidation ont besoin de capital-développement et de capital-transmission. Les politiques publiques ont démontré qu'un cadre de confiance pouvait réorienter l'épargne privée. L'initiative Tibi[27], fondée sur un label et sur des engagements d'investisseurs institutionnels, a mobilisé des montants significatifs au profit des entreprises technologiques et sa troisième phase, lancée en juin 2026, l'étend aux PME et ETI cotées, sans quitter toutefois le champ des technologies. Le cœur du tissu productif (les PME non cotées, patrimoniales et territoriales) ne bénéficie d'aucun cadre équivalent. Faute de relais domestiques, les entreprises en quête de fonds propres se tournent de plus en plus vers des investisseurs étrangers, ce qui pose une question de souveraineté économique (voir infra, Partie III, 2.1).

Une fiscalité qui pèse relativement plus

Plusieurs interlocuteurs ont souligné l'écart entre le taux effectif d'imposition des PME et celui des grands groupes. Au-delà du taux réduit de 15% applicable jusqu'à 42 500 euros de bénéfice, le taux effectif des PME reste proche du taux normal de l'impôt sur les sociétés, quand celui des grands groupes est sensiblement inférieur grâce aux mécanismes de consolidation et d'optimisation que seules les grandes structures peuvent mobiliser. Les impôts de production, qui frappent la valeur ajoutée indépendamment du résultat, pèsent en outre sur les activités à forte intensité de main-d'œuvre qualifiée. Le débat sur le niveau des prélèvements dépasse le champ de la mission. Un même prélèvement ne produit toutefois pas le même effet selon la taille de l'entreprise et sa capacité à le répartir sur un volume d'activité important. Il en résulte une capacité d'autofinancement réduite, précisément dans les entreprises qui auraient le plus besoin de se renforcer avant d'être transmises.

→ Voir les propositions n° 11, 12 et 20.

1.2 Une épargne abondante qui ne rejoint pas le capital des PME

Une épargne abondante mais mal orientée

Les ménages français disposent d'une épargne parmi les plus élevées d'Europe, alors que leurs entreprises manquent de fonds propres. Le problème tient moins au volume de l'épargne qu'à son orientation. Elle se porte très majoritairement vers des produits garantis et liquides (livrets réglementés, fonds en euros de l'assurance-vie, épargne logement) qui ne financent pas le capital des entreprises. Les actions ne représentent qu'environ 19% de l'épargne

27 Initiative lancée en 2019 par le ministère de l'Économie pour orienter l'investissement des institutionnels vers les entreprises technologiques. Voir P. Tibi, Financer la quatrième révolution industrielle. Lever le verrou du financement des entreprises technologiques, rapport au ministre de l'Économie et des Finances, juillet 2019. La troisième phase de l'initiative a été lancée en juin 2026 (direction générale du Trésor, communiqué du 25 juin 2026), près de 31 milliards d'euros ont été mobilisés depuis 2020.

financière des ménages, alors qu'une répartition jugée optimale se situerait autour de 27%[28]. Selon Rexecode, porter cette part de 19% à 27% aurait procuré aux ménages un surcroît de rendement de près de 340 milliards d'euros sur les vingt dernières années.[29]

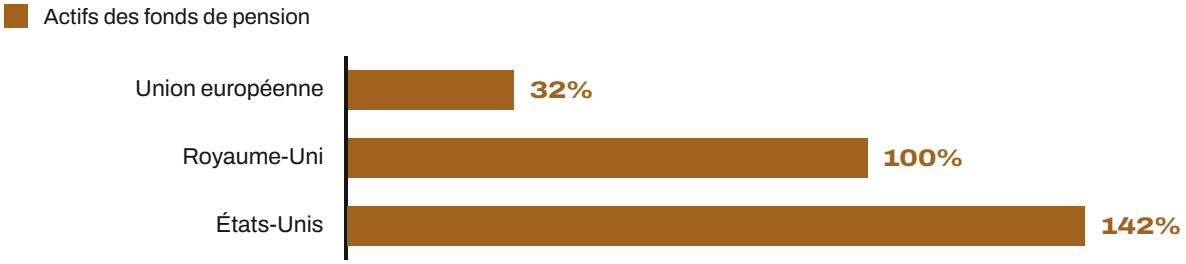
Cette orientation tient aussi à la fiscalité. Livret A, assurance-vie, PEA : presque tous les placements bénéficient d'un avantage fiscal propre et, lorsque tout est encouragé, plus rien n'est orienté. Faute de gouvernail fiscal, il n'existe pas aujourd'hui de véritable stratégie de mobilisation de l'épargne. En bâtir une supposerait de remettre à plat l'ensemble de ces avantages, pour les ordonner autour d'un objectif clair : le financement en fonds propres des entreprises.

Un constat partagé à l'échelle européenne

Ce paradoxe n'est pas propre à la France. Le rapport remis en septembre 2024 à la Commission européenne par Mario Draghi sur l'avenir de la compétitivité européenne en fait l'un des ressorts du décrochage de l'Union. Les ménages européens épargnent davantage que les ménages américains (environ 1 390 milliards d'euros en 2022, contre 840 milliards aux États-Unis) mais cette épargne, orientée vers les dépôts bancaires et les produits peu risqués, finance mal les entreprises en croissance. Les actifs des fonds de pension ne représentent que 32% du PIB de l'Union, contre 142% aux États-Unis et 100% au Royaume-Uni. Le rapport évalue à 750 à 800 milliards d'euros par an l'investissement supplémentaire nécessaire à l'économie européenne.[30] Il conclut que l'enjeu ne tient pas au volume de l'épargne mais à la capacité des marchés de capitaux à la diriger vers l'économie productive. Le diagnostic de la mission rejoint cette analyse : les PME non cotées, qui ne disposent d'aucun accès direct aux marchés, y sont les plus exposées.

GRAPHIQUE 6

ACTIFS DES FONDS DE PENSION, EN % DU PIB



Source : M. Draghi, The future of European competitiveness, rapport à la Commission européenne, septembre 2024.
Les ménages européens épargnent pourtant davantage : ≈ 1 390 Md€ en 2022, contre 840 Md€ aux États-Unis.

Une épargne en actions qui s'éloigne des PME

Lorsqu'elle est placée en actions, cette épargne l'est de plus en plus au travers de fonds indiciels qui répliquent des indices mondiaux dominés par les grandes entreprises américaines. Cette gestion passive finance peu l'économie européenne, participe rarement aux augmentations de capital et contribue au recul de l'analyse financière consacrée aux petites et moyennes valeurs. L'épargnant ignore le plus souvent ce qu'il finance. Dans le même temps, des entreprises de son territoire, dont il connaît l'enseigne et parfois le dirigeant, ne réunissent pas les quelques centaines de milliers d'euros nécessaires à leur développement ou à leur reprise.

Un accès inégal aux placements les plus rentables

L'investissement dans les PME non cotées reste réservé de fait aux patrimoines importants. Un épargnant disposant de quelques milliers d'euros est orienté vers des livrets dont le rendement réel est faible, voire négatif. Un épargnant disposant de plus de 100 000 euros peut accéder à des portefeuilles de PME non cotées dont le rendement dépasse

28 Audition de l'Association française de la gestion financière (AFG).

29 Rexecode, « Repenser l'allocation de l'épargne des ménages en France et en Europe », document de travail n° 103, mai 2026, étude réalisée en partenariat avec l'AFG, l'AMAFI et France Invest.

30 M. Draghi, The future of European competitiveness, rapport à la Commission européenne, septembre 2024, partie A (« A competitiveness strategy for Europe ») et partie B.

fréquemment 8 à 10% par an[31]. Cette inégalité prive les PME d'un gisement considérable.

Des règles européennes qui détournent l'épargne du non coté

Trois cadres, conçus pour protéger les épargnants et la solidité des investisseurs, jouent au détriment des PME non cotées :

- Les règles de commercialisation des produits financiers (directive MiFID II) imposent des questionnaires de profil de risque et une échelle de 1 à 7, issue du règlement PRIIPs, qui classe les actions au risque maximal, sans tenir compte de la durée de placement ni des rendements de long terme. Le non coté en est quasiment exclu, d'autant qu'il s'accompagne d'une charge documentaire (avertissements, attestations, signatures) sans commune mesure avec celle d'un fonds en euros. Les intermédiaires, exposés à une mise en cause s'ils présentent insuffisamment les risques, sont dissuadés de le proposer.
- Les règles prudentielles applicables aux assureurs (directive Solvabilité II) leur imposent d'immobiliser en capital réglementaire jusqu'à la moitié de chaque euro investi dans une entreprise non cotée[32], le régime allégé des actions de long terme restant d'un usage limité, ce qui détourne vers d'autres placements les plus grandes réserves d'épargne longue du pays. Le rapport Draghi invite expressément la Commission européenne à examiner de nouvelles modifications des exigences de capital de Solvabilité II, en réduisant davantage les charges en capital applicables aux investissements en actions détenus à long terme. La mission partage pleinement cette orientation.
- L'absence de marché pour revendre des parts de PME non cotées, enfin, explique l'échec des tentatives successives d'ouvrir ces placements au grand public. Le marché secondaire français reste embryonnaire, alors que d'autres pays ont créé des fonds de long terme ouverts aux particuliers avec des fenêtres de rachat périodiques.[33]

jusqu'à ≈ 50%

de chaque euro investi par un assureur dans une entreprise non cotée peut devoir être immobilisé en capital réglementaire (Solvabilité II)

Règlement délégué (UE) 2015/35, art. 169

Des produits d'épargne longue mal calibrés

Les enveloppes existantes ne captent pas durablement l'épargne au profit des PME :

- Le PEA-PME peine à collecter : fin 2025, les retraits atteignent presque le niveau des versements, pour un encours limité à 3,7 milliards d'euros[34].

31 À titre d'ordre de grandeur, le taux de rendement interne net du capital-investissement français s'établit à 12,7% par an sur dix ans et à 11,3% depuis l'origine (France Invest et EY, Étude sur la performance nette du capital-investissement français à fin 2024, juillet 2025).

32 Règlement délégué (UE) 2015/35 de la Commission du 10 octobre 2014, article 169 : choc de 49% sur les actions dites « de type 2 », dont les actions non cotées, avant ajustement symétrique, un choc réduit (22%) s'applique aux investissements en actions de long terme remplissant les conditions de l'article 171 bis.

33 Notamment les Long Term Asset Funds britanniques, créés en 2021, et, au niveau européen, les fonds européens d'investissement à long terme (ELTIF), dont le régime a été assoupli en 2023.

34 Banque de France, Stat Info « Les PEA et PEA-PME », données à fin 2025, avril 2026 : environ 299 000 PEA-PME ouverts, pour un encours de 3,7 milliards d'euros.

- Le plan d'épargne retraite a démontré, depuis la loi Pacte de 2019[35], l'efficacité d'une formule simple : avantage fiscal à l'entrée, blocage long, objectif compris par l'épargnant. Le rapport Draghi recommande d'ailleurs d'orienter l'épargne des particuliers vers l'investissement de long terme par le développement de régimes de retraite de deuxième pilier, sur le modèle de plusieurs États membres. Mais au moment de la retraite, le capital constitué pendant des décennies se disperse en placements de court terme et cesse de financer l'économie productive, alors que l'allongement de l'espérance de vie appelle un financement anticipé de la dépendance, pour lequel aucun produit dédié n'existe. Le conseil financier accentue lui-même cette sortie. Les questionnaires d'adéquation évoqués plus haut apprécient l'horizon de placement d'un épargnant à l'aune de son âge : au-delà d'un certain âge, les actions, a fortiori non cotées, tendent à être jugées inadaptées et le conseiller, exposé à une mise en cause, s'abstient de les proposer. Ce biais d'âge conduit à traiter comme une épargne de court terme celle de personnes dont l'horizon financier, dépendance comprise, se compte encore en décennies et prive les PME d'un patrimoine financier que les ménages âgés détiennent pour une large part.
- L'épargne salariale, dont les encours atteignent environ 230 milliards d'euros placés pour près de 60% en actions[36], constitue un gisement important. La multiplication des cas de déblocage anticipé fragilise toutefois sa vocation d'épargne de long terme.

3,7 Md€

d'encours sur le PEA-PME fin 2025, pour environ 299 000 plans

Banque de France, avril 2026

≈ 230 Md€

d'épargne salariale, placée pour près de 60% en actions

AFG

19% → 27%

l'écart entre la part actuelle des actions et une allocation jugée optimale

Rexecode, mai 2026

Le problème n'est donc pas l'absence d'épargne mais l'absence de circuits qui la relient aux PME. Les investisseurs institutionnels indiquent attendre un signal public (un label, un cadre de confiance, une première perte assumée par un acteur public) avant d'engager leurs capitaux sur ce segment.

→ Voir les propositions n° 11 à 13 et 17 à 19.

1.3 Des règles dont le coût pèse d'abord sur les plus petits

Des coûts fixes qui pèsent davantage sur les petites structures

Une règle, une procédure ou une opération financière ont un coût largement indépendant de la taille de l'entreprise qui les supporte. Une TPE-PME peine à financer les frais de conseil juridique, fiscal ou financier qui accompagnent un investissement ou une transmission, qu'elle répartit sur un chiffre d'affaires réduit[37]. Du côté des banques, instruire une demande de crédit de 200 000 euros coûte à peu près autant qu'instruire une demande de plusieurs millions. Les petits dossiers ne sont pas rentables et sont traités avec peu de moyens, voire évités.

Ces handicaps se cumulent. L'entreprise supporte proportionnellement davantage le coût d'une règle et dispose de moins de ressources pour acheter le conseil qui lui permettrait de la traiter au meilleur coût. Il en découle une méconnaissance, par de nombreux dirigeants, des dispositifs qui leur sont pourtant destinés, notamment en matière de transmission : 82% des chefs d'entreprise déclarent ainsi ne pas connaître le pacte Dutreil[38] (voir infra, Partie III, 2.2 et 3.1).

82%

des chefs d'entreprise déclarent ne pas connaître le pacte Dutreil

Plan d'action « Objectif reprises », avril 2026

35 Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises.

36 Audition de l'AFG.

37 L'innovation technologique peut limiter ces difficultés sans les supprimer : les outils numériques réduisent certains coûts de gestion (devis, facturation, relation client, planification, gestion des stocks), et l'impression 3D comme l'intelligence artificielle modifient certaines étapes de production. Le coût d'équipement, la formation et la cybersécurité peuvent toutefois constituer eux-mêmes des coûts fixes importants pour une petite structure.

38 Ministère des petites et moyennes entreprises, plan d'action « Objectif reprises », avril 2026.

Des effets de seuil qui brident la croissance

On compte en France environ deux fois et demie plus d'entreprises de 49 salariés que d'entreprises de 50 salariés[39]. Le seuil de 50 salariés déclenche plusieurs dizaines d'obligations supplémentaires et des dirigeants reconnaissent maintenir volontairement leur effectif en deçà. Ce comportement, rationnel pour chaque entreprise, freine la croissance de l'ensemble du tissu. Les professionnels de la cession relèvent par ailleurs que la perspective de franchir ce seuil figure parmi les motifs qui conduisent certains dirigeants à vendre.

× 2,5

Il y a environ deux fois et demie plus d'entreprises de 49 salariés que d'entreprises de 50 salariés

Chiffre cité en audition

Des normes qui évoluent plus vite que les cycles de production

Les entreprises font face à des normes dont le rythme d'évolution est souvent incompatible avec leurs investissements. La révision de la directive européenne de 1984 relative aux objets en céramique destinés au contact alimentaire[40] en offre une illustration. Elle introduirait des seuils de migration de métaux que les laboratoires eux-mêmes jugent difficilement mesurables, dans des délais de mise en conformité très courts. D'autres filières ont décrit des situations comparables face à des normes sanitaires ou environnementales élaborées sans concertation suffisante avec les producteurs.

Un accès difficile à la commande publique

La commande publique est un débouché considérable mais les petites entreprises y accèdent mal. Le poids du critère du prix favorise des concurrents aux coûts de production sans commune mesure avec ceux des entreprises françaises. Un dossier de réponse mobilise des compétences juridiques et administratives dont les TPE ne disposent pas, si bien que beaucoup renoncent avant de candidater. Lorsqu'elles remportent un marché, les délais de paiement publics (jusqu'à six ou sept mois dans certains chantiers de restauration du patrimoine) pèsent sur leur trésorerie.

Un plafond de taille que la coopération peine à lever

Seule, une TPE n'a pas la capacité de production nécessaire pour répondre à des marchés importants. Elle reste cantonnée à une clientèle de proximité, souvent concentrée sur quelques donneurs d'ordre. Elle porte seule ses fonctions support (comptabilité, ressources humaines, achats, logistique, communication) dont le poids l'empêche d'investir dans des équipements qu'elle ne peut amortir. La coopération entre entreprises lèverait ces deux contraintes mais le droit n'offre pas de formule souple pour répondre ponctuellement à un marché à plusieurs et les outils de mutualisation existants (groupement d'intérêt économique, coopératives) restent méconnus et peu accompagnés. La culture d'indépendance et plusieurs tentatives de groupement avortées ont entretenu les réticences, même si les nouvelles générations de dirigeants se montrent plus ouvertes.

Ce plafond pèse directement sur la valeur de l'entreprise au moment de la transmettre. Une entreprise dont le chiffre d'affaires repose sur deux ou trois clients vaut beaucoup moins qu'une entreprise comparable à clientèle diversifiée et une entreprise dont toutes les fonctions reposent sur le dirigeant voit sa valeur partir avec lui.

Des prêts entre entreprises encore très encadrés

Le prêt inter-entreprises, autorisé en 2015 par dérogation au monopole bancaire,[41] reste soumis à des conditions (forme sociale des entreprises, liens économiques entre elles) qui en limitent l'usage entre petites entreprises. Des

39 Chiffre cité en audition.

40 Directive 84/500/CEE du Conseil du 15 octobre 1984.

41 Article L. 511-6, 3 bis, du Code monétaire et financier, issu de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques.

entreprises saines d'une même filière ne peuvent donc que difficilement soutenir la trésorerie d'un partenaire, y compris lorsque la banque répond mal à un besoin de faible montant.

→ Voir les propositions n° 15 et 16.

1.4 Le déclin de l'attractivité entrepreneuriale

Un statut de dirigeant qui attire moins

Un signal d'alarme traverse les auditions. La fonction de dirigeant de petite entreprise attire moins. Les raisons se cumulent (complexité administrative, contrôles vécus comme hostiles, responsabilité personnelle étendue, rémunération souvent inférieure à celle d'un cadre salarié de niveau équivalent) et s'ajoutent à la solitude du dirigeant. À la différence des grands groupes, dotés de directions financières, juridiques et stratégiques, le dirigeant de TPE-PME est seul face à ses décisions, en particulier dans les moments critiques : difficulté économique, projet de croissance, préparation d'une transmission.

Des cédants plus jeunes, qui partent par épuisement

Les professionnels de la cession observent depuis 2020 une nette augmentation des ventes engagées par des dirigeants qui n'ont pas atteint l'âge de la retraite. Plus de la moitié des mandats de cession concernent désormais des dirigeants de moins de 60 ans.[42] La lassitude liée à la gestion du personnel, le franchissement des seuils et la volonté de mettre un patrimoine à l'abri sont les motifs le plus souvent avancés. Les estimations de la vague de transmissions, fondées sur l'âge des dirigeants, ne tiennent pas compte de ces départs anticipés.

> 50%

des mandats de cession concernent désormais des dirigeants de moins de 60 ans

CNCFA, données citées en audition

Une reprise qui doit être rendue désirable

L'attractivité du métier de dirigeant conditionne aussi le nombre et la qualité des candidats à la reprise. Le vivier existe et se diversifie. Les femmes représentent plus d'un tiers des repreneurs, les entrepreneurs seniors choisissent plus souvent la reprise que la création[43] et des cadres de grands groupes se reconvertissent vers la direction de petites entreprises. Mais ce vivier reste sensible à l'image du métier et au risque perçu des premières années, qui sont les plus fragiles financièrement. L'intérêt renouvelé d'une partie de la jeunesse pour les métiers manuels, relevé dans plusieurs filières artisanales, constitue un signal encourageant, qui reste à convertir en vocations de repreneurs.

→ Voir les propositions n° 01, 06 à 08 et 20.

Création, croissance et transmission ne relèvent donc pas de politiques séparées. Les fragilités qui freinent le développement d'une entreprise (fonds propres insuffisants, dépendance au dirigeant, isolement face à des décisions pour lesquelles les grands groupes disposent de directions spécialisées) sont celles qui compromettront sa reprise. La transmission n'est pas le terme de la vie de l'entreprise mais une étape du renouvellement de son capital productif. C'est à elle que s'attache la partie suivante.

42 Audition de la Compagnie nationale des conseils en fusions et acquisitions (CNCFA).

43 Données citées en audition.

PARTIE

III

PARTIE III

TRANSMISSION : AMPLEUR, CONSTATS ET OUTILS EXISTANTS

Au-delà du prix convenu entre un cédant et un repreneur, une transmission engage la continuité d'un ensemble d'équipements, de salariés, de savoir-faire, de relations commerciales et d'organisation et au-delà, la situation des clients, des fournisseurs et des territoires qui en dépendent. La présente partie mesure l'ampleur de la vague de transmissions, établit les constats tirés des auditions et dresse le panorama des outils existants.

Première grille de lecture : effet d'entraînement et criticité **31**

Seconde grille de lecture : les trois temps de la transmission **31**

Chapitre 1 · Le potentiel de transmission d'ici 2030 **33**

Chapitre 2 · Constats sur la transmission des entreprises **36**

Chapitre 3 · Panorama des outils existants **47**

Conclusion · Conclusion du diagnostic **52**

370 000

entreprises potentiellement à transmettre d'ici 2030

Bpifrance Le Lab, novembre 2025

3 millions

d'emplois dans les entreprises dont le dirigeant partira à la retraite d'ici dix ans

DGE. Plan « Objectif reprises »

3 à 5 ans

de préparation pour une transmission réussie. La plupart des dirigeants s'y prennent à moins de deux ans

Professionnels de la cession

PREMIÈRE GRILLE DE LECTURE : EFFET D'ENTRAÎNEMENT ET CRITICITÉ

Le chiffre d'affaires, les effectifs ou la valeur ajoutée d'une entreprise ne suffisent pas à mesurer son poids réel. Ses achats, ses investissements, sa sous-traitance et ses débouchés font vivre d'autres entreprises. Le rapport regroupe ces effets sous la notion d'**effet d'entraîne**ment, qui permet d'apprécier ce qu'une transmission réussie préserve au-delà de la seule entreprise concernée.

Le rapport emploie par ailleurs la notion de **criticité** pour mesurer ce que coûterait la disparition d'une entreprise. Une capacité est d'autant plus critique qu'elle est difficile à remplacer, qu'elle repose sur des compétences rares, que ses clients et fournisseurs en dépendent, que sa reconstitution serait longue et coûteuse ou qu'elle est concentrée sur un territoire.

Effet d'entraînement

Ce qu'une transmission réussie préserve au-delà de l'entreprise elle-même : achats, sous-traitance, investissements et débouchés qui font vivre d'autres entreprises.

Criticité

Ce que coûterait la disparition d'une entreprise : compétences rares, clients et fournisseurs dépendants, reconstitution longue et coûteuse, concentration sur un territoire.

Ces deux notions permettent de dépasser une lecture fondée sur la seule taille des entreprises et de proportionner l'intervention publique aux enjeux réels de chaque transmission.

SECONDE GRILLE DE LECTURE : LES TROIS TEMPS DE LA TRANSMISSION

Une transmission ne se réduit pas à l'acte de cession. Le rapport la décompose en trois temps successifs, qui mobilisent des acteurs différents et exposent à des risques distincts.

Le temps de l'anticipation

précède toute mise en vente. Le cédant y est d'abord seul face à sa décision. Il lui revient de reconnaître l'échéance, d'estimer ce que vaut son entreprise et ce qu'il en retirera, puis de la rendre transmissible. Déléguer, formaliser, continuer d'investir. Ses interlocuteurs sont ceux de la confiance et de la discrétion : son expert-comptable, des pairs ayant eux-mêmes transmis, les réseaux consulaires et d'accompagnement. C'est le temps le plus long (trois à cinq ans) et le moins couvert par les dispositifs existants.

Le temps de la transaction

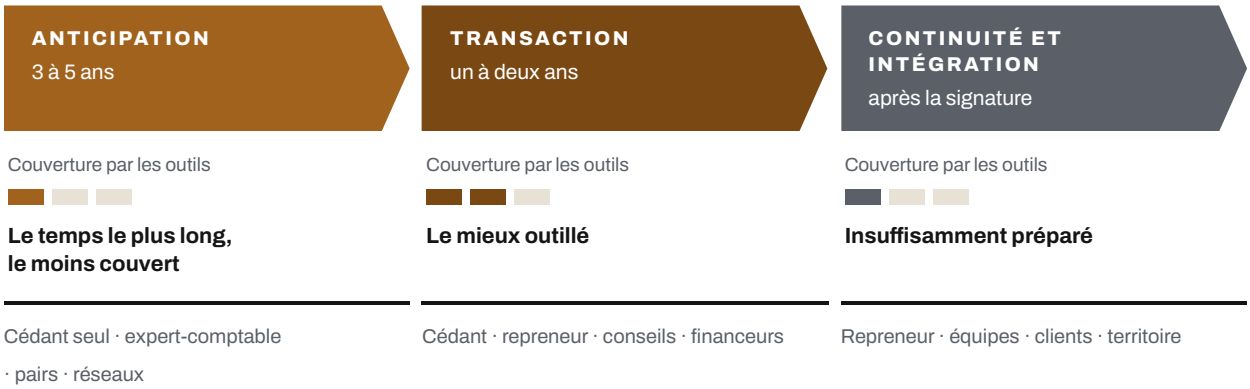
s'ouvre avec la rencontre d'un repreneur. Il réunit cédant, repreneur, conseils et financeurs autour de la valeur, du montage et du financement de l'opération. C'est le temps le mieux outillé, par les professionnels de la cession comme par les dispositifs fiscaux et financiers, même si son financement reste inégal selon la taille des opérations (voir infra, 2.6). Il dure en moyenne un peu plus d'un an.

Le temps de la continuité et de l'intégration

suit la signature. Il porte sur ce que l'acte de cession ne transfère pas de lui-même : les relations de confiance, les compétences, les savoir-faire, l'organisation. Sa réussite s'apprécie du point de vue de l'entreprise, par la capacité du repreneur à poursuivre puis à développer l'activité mais aussi du point de vue de son environnement, par le maintien de sa place dans une chaîne de valeur et dans un territoire. Le rapport réunit ces deux dimensions en un seul temps. Elles reposent sur les mêmes ressources et la seconde n'est que la traduction, pour les clients, les fournisseurs et le territoire, de la réussite de la première. C'est à ce stade que les notions d'effet d'entraînement et de criticité prennent toute leur portée.

SCHÉMA

LES TROIS TEMPS DE LA TRANSMISSION



Lecture : les dispositifs publics et privés se concentrent sur le temps de la transaction. Les difficultés se concentrent aux deux extrémités du processus.

Ces trois temps se succèdent mais ne se séparent pas. Ce qui se joue après la signature se prépare avant elle. La continuité d'une entreprise se construit dès l'anticipation, lorsque le dirigeant délègue, formalise ses savoir-faire et maintient ses investissements. Elle se compromet dès la transaction, lorsque le prix de rachat absorbe les ressources dont le repreneur aura besoin pour investir. Les difficultés relevées par la mission se concentrent ainsi aux deux extrémités du processus (un premier temps trop court, un dernier temps insuffisamment préparé) alors que l'essentiel des outils publics et privés porte sur le temps intermédiaire.

CHAPITRE 1

LE POTENTIEL DE TRANSMISSION D'ICI 2030

1.1 Une vague certaine, mal mesurée

Une vague certaine, des chiffrages divergents

L'ampleur de la vague de transmissions ne fait plus de doute. Ce qui était annoncé « à dix ans » au début de la décennie est désormais engagé. Les chiffrages disponibles divergent toutefois fortement selon leur source et leur périmètre :

- Environ 500 000 dirigeants ayant atteint ou dépassé 60 ans, susceptibles de partir à la retraite d'ici 2032, selon la direction générale des entreprises[44].
- Environ 370 000 entreprises potentiellement à transmettre d'ici 2030, selon Bpifrance Le Lab.[45] Un flux potentiel compris entre 74 000 et 100 000 transmissions par an. Il s'agit d'une fourchette, le chiffrage variant selon les organismes (74 000 selon Bpifrance[46], environ 100 000 selon certains professionnels de la cession).
- Entre 26 000 et 37 000 cessions effectives chaque année. Là aussi, il s'agit d'une fourchette dont le chiffrage varie selon les organisations. Environ 26 000 transmissions d'entreprises d'au moins un salarié selon Bpifrance Le Lab[47], 37 000 cessions en 2024 tous formats confondus selon la direction générale des entreprises[48].
- Environ 30 000 reprises effectives par an selon les réseaux d'accompagnement.
- Trois millions d'emplois en jeu. Quel que soit le chiffrage retenu, l'enjeu se mesure aussi en emplois. Les entreprises dont les dirigeants partiront à la retraite au cours des dix prochaines années emploient, selon le plan gouvernemental « Objectif reprises », environ trois millions de salariés.[49]

≈ 37 000

entreprises cédées chaque année

DGE, Les Thémas n° 30

≈ 500 000

dirigeants ont atteint ou dépassé 60 ans

DGE, Les Thémas n° 30

Un flux effectif très inférieur au potentiel

Quelle que soit la source retenue, le nombre de transmissions réalisées reste très inférieur au nombre d'entreprises concernées. Les cessions progressent depuis 2022. Les TPE sont au cœur de cette dynamique, plus de huit entreprises cédées sur dix comptant moins de dix salariés. Près d'une reprise sur deux s'effectue dans un cadre familial mais les reprises externes et les reprises par des salariés progressent[50]. Sur le segment des PME de 20 à 250 salariés, les professionnels de la cession évaluent le nombre d'opérations à quelques milliers par an. Les fonds de capital-investissement interviennent dans environ 470 opérations de capital-transmission par an.[51]

Une connaissance statistique lacunaire

Il n'existe aucun recensement fiable des entreprises à transmettre ni des transmissions réalisées, par secteur, par taille

44 Les Thémas de la DGE n° 30, précité.

45 Bpifrance Le Lab, étude sur la transmission et la reprise d'entreprise réalisée avec CCI France, CMA France et l'association CRA auprès de près de 5 000 dirigeants, novembre 2025. Les services de l'État retiennent pour leur part un ordre de grandeur de 340 000 entreprises à céder, soit environ 35 000 opérations par an. Ce chiffre correspond à un potentiel réparti sur une dizaine d'années et non à des reprises effectivement réalisées.

46 Soit les 370 000 entreprises rapportées aux cinq années de l'horizon 2030 (Bpifrance Le Lab, précité).

47 Bpifrance Le Lab, précité : au rythme actuel, environ 130 000 PME seraient transmises au cours des cinq prochaines années.

48 Les Thémas de la DGE n° 30, précité (37 200 transmissions en 2024).

49 Chiffre établi par la DGE (Les Thémas de la DGE n° 30, précité) et repris par le plan « Objectif reprises ».

50 Données citées en audition.

51 Audition de France Invest. Ces opérations représentent environ 20% de l'activité du capital-investissement.

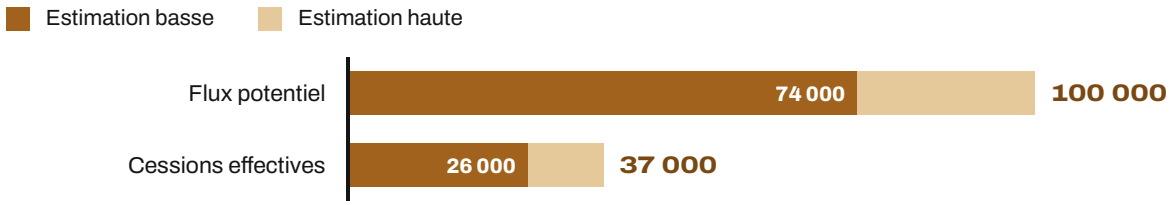
et par mode de reprise. Les estimations reposent principalement sur l'âge des dirigeants. Cet indicateur ne renseigne ni sur le calendrier réel ni sur l'existence d'un successeur ni sur la décision de vendre, de transmettre dans la famille ou de fermer et il ignore les dirigeants de moins de 60 ans qui cèdent par lassitude (voir supra, Partie II, 1.4). Les statistiques de défaillances, enfin, ne comptent que les procédures collectives.

Des cessations volontaires qui échappent à toute mesure

Les fermetures volontaires constituent pourtant l'angle mort le plus révélateur. France Stratégie en a proposé un ordre de grandeur. Environ 80 000 fins volontaires d'activité par an, hors micro-entrepreneurs[52]. Ce chiffre, ancien et agrégé, ne distingue pas les motifs de la cessation : départ à la retraite sans recherche de repreneur, activité devenue non viable, choix personnel, échec d'un projet de cession. Il est toutefois à rapprocher des quelque 26 000 à 37 000 transmissions recensées chaque année, même si les périmètres diffèrent. Il ne se confond pas non plus avec les quelque 200 000 radiations volontaires recensées par les greffes en 2025. L'écart tient d'abord au périmètre. Le chiffre de France Stratégie exclut les micro-entrepreneurs, qui représentent l'essentiel des radiations volontaires. Celles-ci recouvrent en outre des restructurations, des fusions et des sociétés patrimoniales.

GRAPHIQUE 7

TRANSMISSIONS POTENTIELLES ET RÉALISÉES : ORDRES DE GRANDEUR ANNUELS



Sources : Bpifrance Le Lab, novembre 2025 (flux potentiel : 370 000 entreprises rapportées à l'horizon 2030. Transmissions d'au moins un salarié). DGE, Les Thémas n° 30 (cessions 2024). France Stratégie, juillet 2023 (fins volontaires, hors micro-entrepreneurs). Périmètres différents : ordres de grandeur à comparer avec prudence.

Ce volume constitue, en creux, l'un des indicateurs les plus parlants de la facilité à transmettre. Chaque cessation volontaire d'une entreprise saine est une transmission qui n'a pas eu lieu. Plus il est élevé, notamment parmi les entreprises qui emploient des salariés, qui étaient bénéficiaires jusqu'à leur fermeture ou dont le dirigeant approchait de la retraite, plus la transmission se révèle difficile. Son recul traduirait à l'inverse l'efficacité des politiques d'anticipation et d'accompagnement. Suivi dans la durée, par secteur et par territoire et rapporté au nombre de transmissions réalisées, il mesurerait ce que les estimations de la vague de transmissions ne disent pas. La part des entreprises transmissibles qui disparaissent faute d'avoir été transmises. Les données nécessaires existent en partie. Les radiations au répertoire Sirene, croisées avec l'âge du dirigeant et les derniers comptes déposés, permettraient d'en approcher une mesure.

Cette donnée permettrait de vérifier concrètement l'hypothèse, développée plus loin (voir infra, 2.1), selon laquelle, laissée au libre jeu du marché, la vague de transmissions sera économiquement sous-optimale, faute d'avoir été anticipée.

Des disparitions évitables

Selon les acteurs auditionnés, environ 30% des entreprises en situation de transmission risquent de fermer faute de repreneur. Or une reprise préserve davantage d'emplois qu'une création, et les entreprises reprises résistent mieux dans la durée que les entreprises nouvellement créées (voir Partie I, 2.1). Une entreprise reprise conserve ses emplois, ses savoir-faire, sa clientèle et son ancrage local, qu'une entreprise nouvelle met plusieurs années à reconstituer.

52 A. Épaulard et L. Lahellec, « Les sorties volontaires d'entreprises ont retrouvé dès 2021 leur rythme de 2019 », France Stratégie, Point de vue, juillet 2023 (champ : entreprises de 1 à 250 salariés, hors micro-entrepreneurs).

≈ 30%

des entreprises en situation de transmission risquent de fermer faute de repreneur

Selon les acteurs auditionnés

→ Voir la proposition n° 10.

1.2 Le niveau d'anticipation des cédants

Une transmission se prépare en trois à cinq ans

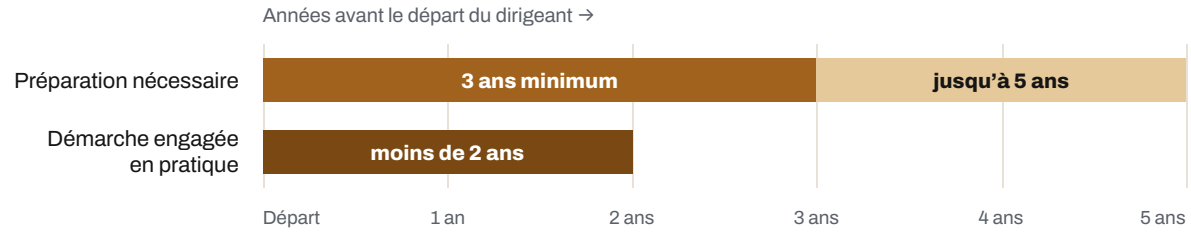
Tous les professionnels s'accordent. Une transmission réussie demande au moins trois à cinq ans de préparation. Une opération bien préparée dure en moyenne un peu plus de quatre ans, dont environ quatorze mois de mise en vente précédés d'au moins trois années de préparation.[53]

La plupart des dirigeants s'y prennent à moins de deux ans

La très grande majorité des cédants engagent pourtant la démarche moins de deux ans avant leur départ souhaité. Une part importante des dirigeants qui envisagent de transmettre en sont encore au stade de la réflexion un an plus tard et leurs calendriers de départ sont fréquemment repoussés. Ce décalage est la première cause des transmissions ratées : prix inférieurs à ce qu'ils auraient pu être, montages mal préparés, repreneurs insuffisamment formés, passations trop rapides.

SCHÉMA

UN CALENDRIER DE PRÉPARATION DEUX FOIS TROP COURT



Une opération bien préparée dure en moyenne un peu plus de quatre ans, dont environ quatorze mois de mise en vente.

Des signaux qui informent sans déclencher

Les outils actuels (courrier d'information adressé aux dirigeants autour de 55 ans, salons de la transmission, plateformes de mise en relation) informent sans engager. Ils supposent que le dirigeant fasse ensuite la démarche, au moment précis où il n'en a ni le temps ni l'envie. Les auditions convergent. Ce qui déclenche réellement la réflexion est un contact humain, venant d'une personne déjà en relation de confiance avec le dirigeant : son expert-comptable, un pair ayant lui-même transmis, son banquier. Environ 42% des dirigeants se disent prêts à se confier à leur banquier sur ce sujet.[54] Dans les faits, ils tardent à le faire. Le dirigeant peut ainsi arriver au seuil de la vente sans avoir jamais disposé d'une estimation extérieure de la valeur de son entreprise. La seule qu'il connaisse est celle qu'il s'est lui-même forgée et la confrontation avec le prix du marché intervient au pire moment, une fois la négociation engagée (voir infra, 2.3).

→ Voir les propositions n° 01 à 03.

53 Audition du CNCFA.

54 Audition du groupe BPCE.

CHAPITRE 2

CONSTATS SUR LA TRANSMISSION DES ENTREPRISES

Les difficultés des cédants et des repreneurs ne se situent pas au même endroit. Côté cédant, les auditions pointent surtout l'anticipation tardive, l'arrêt des investissements et des attentes de prix souvent en décalage avec les réalités du marché. Côté repreneur, elles portent sur le financement, les compétences de gestion et l'accompagnement après la reprise.

Contrairement à une idée répandue, le principal obstacle n'est pas le manque de repreneurs. On compte environ un repreneur pour deux entreprises de moins de dix salariés (un ratio serré mais non désespéré) et jusqu'à quinze à vingt repreneurs pour une entreprise de plus de cinquante salariés[55]. Le maillon faible se situe du côté des cédants et de la préparation des entreprises.

1 pour 2

Environ un repreneur pour deux entreprises de moins de dix salariés

Étude citée devant la mission

15 à 20

repreneurs pour une entreprise de plus de cinquante salariés

Étude citée devant la mission

17%

des reprises seulement sont le fait des salariés

DGE

2.1 Un écart qui expose à des disparitions aux effets critiques

Des entreprises rentables qui disparaissent

L'écart entre les transmissions possibles et les transmissions réalisées traduit un nombre important de fermetures. On pourrait penser que les entreprises concernées n'avaient plus de valeur. Nombre d'entre elles étaient pourtant bénéficiaires jusqu'à leur fermeture. L'exemple japonais éclaire ce risque. Plus de 60% des PME japonaises fermées au cours des années 2010 étaient rentables l'année précédant leur fermeture. Elles ont disparu faute de repreneur, non faute de valeur[56]. L'hypothèse de la mission est donc que, laissée au seul jeu du marché, la vague de transmissions détruira de la valeur qui aurait pu être préservée.

> 60%

des PME japonaises fermées au cours des années 2010 étaient rentables l'année précédant leur fermeture

Regard international · Contribution écrite remise à la mission

La criticité, critère d'intervention

Toute fermeture ne justifie pas une intervention publique. Laisser disparaître une entreprise sans débouché relève du renouvellement normal de l'économie. La notion de criticité permet de distinguer les cas où l'intervention se justifie. Trois questions guident l'analyse :

- L'entreprise détient-elle des compétences rares et sont-elles maîtrisées par plusieurs personnes ou par le seul dirigeant ?
- Possède-t-elle des actifs que le marché valorise mal mais dont la perte aurait pourtant des conséquences économiques ?
- Recèle-t-elle un potentiel d'innovation ou de création qui disparaîtrait avec elle ?

Une disparition présente un risque critique lorsqu'elle emporte des compétences, des actifs ou un potentiel à la fois

55 Étude citée devant la mission.

56 Contribution écrite remise à la mission.

irremplaçables et détenus par des personnes elles-mêmes difficiles à remplacer. Ce risque est plus élevé dans une PME que dans une grande entreprise et plus encore dans une TPE, parce que tout y repose sur quelques personnes, voire sur une seule.

Trois situations, trois réponses

Trois cas de figure se présentent :

1

Conséquences connues du marché

Un client dépendant, un groupe intéressé par un procédé. Les acteurs intéressés organisent eux-mêmes la reprise. L'intervention publique peut en principe être évitée.

2

Intérêts hors marché

Une collectivité soucieuse de l'emploi ou d'un service de proximité. La puissance publique est fondée à faciliter la transmission.

3

Conséquences incertaines

La perte d'un potentiel. Le marché peut avoir besoin d'un soutien assurantiel, qui couvre la défaillance du repreneur ou facilite le tour de table.

Des enjeux territoriaux et de filière

L'intérêt collectif apparaît lorsqu'une capacité perdue ne peut être remplacée à temps pour ses clients, son territoire ou sa filière. Dans certains bassins, notamment ruraux, une petite entreprise concentre des emplois qualifiés, des relations de sous-traitance ou un service difficile à recréer. Dans une filière, un atelier de quelques personnes peut conditionner la production d'entreprises beaucoup plus grandes lorsqu'il maîtrise une opération rare. Conserver ces capacités permet aussi d'accueillir demain de nouvelles productions sans reconstruire tout un écosystème. Plusieurs auditions ont enfin fait état de rachats à bas prix d'entreprises patrimoniales en difficulté par des investisseurs qui n'en maîtrisaient pas le métier, suivis d'une dégradation de la qualité ou d'un démantèlement. Une cession peut être avantageuse pour le vendeur et l'acheteur tout en coûtant cher à un territoire ou à une filière.

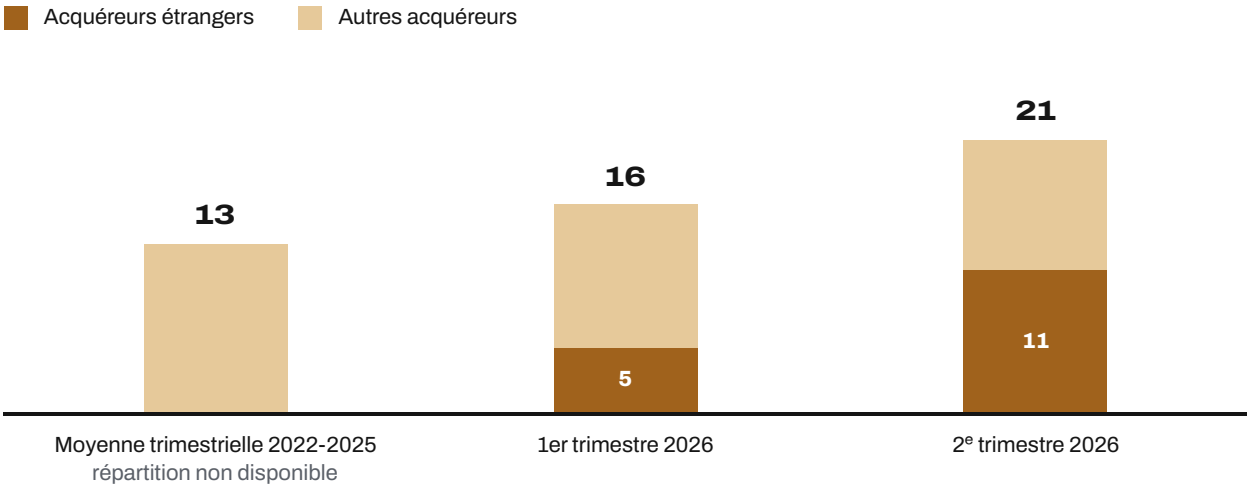
Un enjeu de souveraineté

Au-delà des territoires et des filières, la transmission engage la maîtrise nationale du capital productif. Les données les plus récentes témoignent d'une accélération. Selon la note de conjoncture Trendeo-METI, 21 rachats d'entreprises de taille intermédiaire ont été recensés au deuxième trimestre 2026, contre 13 en moyenne par trimestre au cours des quatre années précédentes. Plus de la moitié sont le fait d'acquéreurs étrangers, de huit nationalités différentes, y compris hors d'Europe[57]. Au trimestre précédent, cinq des seize rachats recensés impliquaient des capitaux étrangers. Ces données portent sur les ETI. Elles n'en constituent pas moins un signal pour l'ensemble du tissu car les PME en croissance sont les ETI de demain et nombre d'entre elles sont les fournisseurs ou sous-traitants des ETI rachetées.

57 Trendeo et Mouvement des ETI (METI), Note de conjoncture, deuxième trimestre 2026 : 11 des 21 rachats recensés sont le fait de groupes étrangers. Les données du premier trimestre proviennent de la note de conjoncture du premier trimestre 2026.

GRAPHIQUE 8

RACHATS D'ETI RECENSÉS PAR TRIMESTRE, DONT ACQUÉREURS ÉTRANGERS



Source : Trendeo et METI, notes de conjoncture des 1er et 2e trimestres 2026. Au 2e trimestre, 11 des 21 rachats sont le fait de groupes étrangers, contre 5 sur 16 au trimestre précédent.

L'investissement étranger n'est pas en soi une menace. Il apporte des capitaux, ouvre des marchés et permet souvent le développement de l'entreprise reprise. Mais lorsqu'une entreprise détentrice d'un savoir-faire rare ou d'une position clé dans une chaîne de valeur est cédée faute d'alternative, parce qu'aucun repreneur ni aucun investisseur national n'a été mobilisé à temps, la cession traduit moins l'attractivité de la France qu'une défaillance de ses propres circuits de financement. Le contrôle des investissements étrangers ne porte que sur les activités dites sensibles. Il n'a pas vocation à traiter cette érosion diffuse, qui touche des entreprises de taille modeste, hors des secteurs stratégiques au sens réglementaire mais dont la perte fragiliserait une filière ou un territoire. Le paradoxe relevé plus haut prend ici tout son sens (voir supra, Partie II, 1.2) : l'épargne des Français, abondante, ne finance pas la reprise de leurs entreprises, dont le capital est alors apporté par d'autres.

Des dispositifs uniformes

La criticité ne désigne pas des entreprises à maintenir à tout prix. Elle indique où l'anticipation et la coordination des acteurs doivent intervenir le plus tôt. Or les dispositifs de soutien à la transmission sont aujourd'hui uniformes et aucun outil ne permet d'identifier les métiers et les secteurs dont la vulnérabilité appellerait un appui prioritaire.

→ Voir les propositions n° 09 à 11.

2.2 Le manque d'anticipation et les freins propres au cédant

Le cédant, maillon manquant

L'accompagnement des repreneurs est relativement bien organisé. Celui des cédants l'est beaucoup moins. L'enjeu n'est donc pas seulement de trouver davantage de candidats à la reprise mais d'augmenter le nombre d'entreprises prêtes à être reprises. Selon la formule d'un interlocuteur, si l'écosystème de la reprise s'est mis en mouvement, celui de la transmission reste largement immobile.

Des freins d'abord humains

Les freins du cédant sont décrits de la même manière par l'ensemble des auditions :

Le déni

L'entreprise représente la vie professionnelle du dirigeant, parfois celle de ses parents. Elle porte souvent son nom et y renoncer revient à renoncer à une part de soi.

La crainte de la rumeur

Annoncer qu'une entreprise est à vendre revient souvent à signaler qu'elle va mal. Le dirigeant garde le secret et se prive ainsi de conseils.

L'isolement

Le cercle des personnes avec lesquelles le dirigeant peut évoquer une vente est réduit et chacune peut être partie prenante de l'opération.

Ces freins conduisent à repousser la décision. Le dirigeant cesse d'investir, les équipes s'interrogent, les clients s'inquiètent. Lorsque la transmission s'engage enfin, c'est souvent dans l'urgence d'un problème de santé ou d'un événement familial, dans des conditions qui en réduisent la qualité et le prix. Un réseau consulaire décrit ainsi des négociations qui échouent au moment de conclure, lorsque le cédant réalise qu'il n'a pas de projet pour « l'après » ou lorsque le repreneur découvre tardivement des dettes, des contrats défavorables ou des qualifications non transférables.

Une méconnaissance massive du processus

La méconnaissance du processus figure parmi les premiers freins déclarés par les cédants[58]. Sur 1 404 dirigeants interrogés entre 2020 et 2023 par un réseau consulaire, moins d'un quart déclaraient connaître les étapes d'une transmission. Le dirigeant ignore souvent la durée de préparation, la manière dont se calcule la valeur de son entreprise, les conséquences fiscales et leur calendrier ou la façon de trouver un repreneur. Les auditions des réseaux d'accompagnement relèvent trois difficultés récurrentes. Des repreneurs insuffisamment préparés, un écart important entre le prix attendu par le cédant et ce que l'entreprise peut supporter et une préparation juridique ou patrimoniale trop tardive. Statuts ou pactes d'associés inadaptés, questions immobilières non réglées.

< 1 sur 4

des 1 404 dirigeants interrogés par un réseau consulaire entre 2020 et 2023 déclaraient connaître les étapes d'une transmission

Réseau consulaire auditionné

Une question patrimoniale sans réponse

Avant de s'interroger sur la valeur de son entreprise, le dirigeant de TPE veut savoir de quoi il vivra après la vente. Pour beaucoup d'artisans, de commerçants et de dirigeants de petites entreprises, l'entreprise représente l'essentiel du patrimoine d'une vie. Or personne ne leur offre une vue d'ensemble réunissant l'entreprise, les murs, les droits à la retraite, l'épargne, la résidence et la situation familiale. Ce type de conseil patrimonial est réservé aux patrimoines plus importants. Deux erreurs opposées en résultent. Certains dirigeants surestiment ce que la vente leur rapportera et refusent des offres correctes jusqu'à ne plus en recevoir. D'autres, nombreux dans l'artisanat, sont convaincus que leur entreprise ne vaut rien sans eux et préfèrent en vivre jusqu'à la fermeture.

Des tiers de confiance à mobiliser

L'État n'est pas perçu comme un interlocuteur de confiance sur un sujet aussi personnel. Les dirigeants se confient plutôt à leur expert-comptable, présent auprès de la quasi-totalité des TPE et PME et dont le métier évolue vers le conseil, à des pairs ayant eux-mêmes transmis et, pour certains, à leur banquier. La remise annuelle des comptes est le seul moment de l'année où le dirigeant d'une petite entreprise s'assoit avec un tiers pour parler de ce que vaut son

58 Travaux présentés à la mission par le CNCFA.

travail. Ce rendez-vous reste aujourd'hui tourné vers l'exercice écoulé, jamais vers la transmission.

Une formation à la cession quasi inexistante

Les formations destinées aux repreneurs sont relativement nombreuses. La formation à la cession (préparer l'entreprise, en estimer la valeur, préserver la confidentialité, analyser les offres, organiser le passage de relais) reste quasi inexistante, en dehors de quelques initiatives régionales.

Un frein côté repreneur : la recherche de reprise non reconnue comme recherche d'emploi

Au-delà des freins du cédant, les repreneurs individuels en reconversion ou au chômage rencontrent un obstacle spécifique. Leur recherche active d'entreprise à reprendre n'est pas reconnue comme une recherche d'emploi. Des auditionnés ont fait état de situations où des personnes au chômage, engagées dans des démarches structurées de reprise (rencontres de cédants, diagnostics, montages de financement), se sont vu retirer leurs allocations (ARE ou ASS) au motif que leur démarche n'entrait pas dans le périmètre de la recherche d'emploi.

Cette insécurité décourage les reconversions. Le demandeur d'emploi qui souhaite reprendre une entreprise doit aujourd'hui choisir entre sécuriser ses allocations en multipliant les candidatures salariées ou se consacrer pleinement à un projet de reprise au risque de perdre son indemnisation. Cette situation pénalise les profils en reconversion, qui ont besoin de temps pour se former, identifier une cible et réunir un financement et réduit le vivier de candidats à la reprise.

→ Voir les propositions n° 01 à 03, 05 et 08.

2.3 Un écart entre valeur perçue et valeur transmissible

Deux manières de voir l'entreprise

Le cédant estime son entreprise à l'aune du temps qu'il y a consacré, de la réputation construite, de relations commerciales souvent personnelles et parfois de ce dont il a besoin pour sa retraite. Le repreneur raisonne à partir des bénéfices futurs, du risque et de ce qu'il peut financer. Les acquéreurs appliquent des multiples du résultat d'exploitation. Un réseau d'accompagnement a évoqué devant la mission des entreprises réalisant 15 millions d'euros de chiffre d'affaires dont les dirigeants attendaient 40 millions, l'estimation partant de leurs besoins pour la retraite plutôt que de la valeur de l'entreprise. Des confusions fréquentes entre le résultat de l'entreprise et la rémunération du dirigeant ont également été signalées.

Le cédant raisonne en…

temps consacré, réputation construite, relations commerciales personnelles et parfois besoins pour sa retraite.

Le repreneur raisonne en…

bénéfices futurs, risque, capacité de financement. Les acquéreurs appliquent des multiples du résultat d'exploitation.

Des actifs réels mais difficiles à valoriser

Pour le dirigeant d'une entreprise ancienne, parfois dominante sur un créneau pendant des décennies et qui n'a souvent jamais disposé d'une estimation extérieure de sa valeur, découvrir que son entreprise ne vaut qu'un multiple de son résultat peut être un choc. Il accorde de la valeur à des éléments que le marché estime mal : savoir-faire, outillages, image de marque, carnet d'adresses, positionnement sans équivalent. Ces actifs immatériels ont une valeur réelle mais celle-ci n'est transmissible que si la clientèle, la réputation, les procédés et les compétences survivent au départ du dirigeant. Or les petites entreprises disposent rarement d'un inventaire de ce qui doit être transmis au-delà des titres ou du fonds.

Un écart qui retarde la décision

L'écart entre la valeur espérée et la valeur de marché incite à différer la décision et va souvent de pair avec l'arrêt des investissements plusieurs années avant la vente, qui déprécie à son tour l'entreprise. Tous les cédants ne surévaluent

pas leur entreprise (certains la sous-estiment gravement) mais l'absence de repères partagés retarde la transaction. Seule une estimation précoce de la valeur, et de ce qui la détermine, permet de réduire cet écart à temps.

Des démarches d'évaluation encore expérimentales

Plusieurs initiatives cherchent à mieux mesurer les actifs immatériels. L'Institut national des métiers d'art expérimente une méthode de valorisation des marques, archives, droits ou modes d'organisation et une expérimentation normande associe l'entreprise, ses financeurs et son territoire à un diagnostic partagé. Leur échelle reste trop limitée pour en tirer une méthode générale. Les chambres consulaires développent par ailleurs des audits de transmissibilité, qui recensent les atouts de l'entreprise et les fragilités susceptibles de compromettre sa reprise. Leur diffusion reste inégale selon les territoires.

→ Voir les propositions n° 03 et 04.

2.4 Une continuité productive que la cession ne garantit pas

Signer l'acte de cession ne suffit pas

La transmission est trop souvent traitée comme une opération comptable et financière, alors qu'elle est tout autant une opération humaine et économique. Une part importante de la valeur n'apparaît pas au bilan : réputation locale, fidélité des clients, relations avec les fournisseurs, maîtrise d'un procédé, organisation de l'atelier, compétences de l'équipe. Une cession réussie en droit peut échouer économiquement si ces éléments ne suivent pas. Assurer la continuité ne signifie pas pour autant tout conserver à l'identique. Il s'agit de préserver ce qui serait coûteux à reconstituer, tout en laissant au repreneur la liberté d'investir et de développer l'entreprise.

La dépendance au dirigeant, premier risque

Dans une petite entreprise, le dirigeant cumule souvent la production, le commercial, les relations avec les clients et les fournisseurs et une partie du savoir technique. Cette concentration fonctionne tant qu'il est là. Elle devient une fragilité lorsque son départ n'a pas été préparé. Le repreneur n'achète alors pas une entreprise autonome. Il doit la détacher progressivement de son prédécesseur. Les auditions ont fourni plusieurs exemples de reprises retardées ou compromises parce que le dirigeant n'avait ni délégué ni formalisé l'essentiel. Un représentant d'une filière industrielle a ainsi décrit des dirigeants si identifiés à leur entreprise que le premier obstacle n'est pas de trouver un repreneur mais d'accepter de partager le pouvoir avant de se retirer. La dépendance au dirigeant, comme la concentration des clients, doit donc être traitée comme un risque économique mesurable.

À l'inverse, la transmissibilité augmente à mesure que les responsabilités sont déléguées, que les relations essentielles sont partagées et que les compétences critiques sont détenues par plusieurs personnes. L'enjeu est de rendre l'entreprise moins dépendante d'une personne sans effacer ce qui fait sa compétence distinctive.

Le temps nécessaire au transfert des compétences

Ce qui peut être écrit doit l'être : contrats, fichier clients, droits de propriété intellectuelle, entretien des équipements, méthodes de gestion. Le reste (les gestes du métier, les relations de confiance) ne se transmet qu'en travaillant ensemble pendant une période de transition. Certains gestes peuvent être filmés ou décrits. Ils ne s'apprennent pas sans pratique. Lorsque la préparation commence tard, ce temps de transmission devient une contrainte impossible à tenir et personne ne le finance. La transmission des savoir-faire se construit dans le temps long : organiser le tutorat, répartir progressivement les responsabilités, préparer le renouvellement des compétences. Elle ne se décrète pas au jour de la cession et relève d'abord du temps de l'anticipation (voir supra, « Les trois temps de la transmission »).

Ce qui peut être écrit

Contrats, fichier clients, droits de propriété intellectuelle, entretien des équipements, méthodes de gestion.

Ce qui se transmet en travaillant ensemble

Les gestes du métier et les relations de confiance, qui supposent une période de transition partagée entre cédant et repreneur.

Des repreneurs rarement formés à la double compétence

Reprendre une entreprise suppose de maîtriser à la fois le métier et la gestion. Les formations aux métiers (CAP, brevet professionnel, brevet de maîtrise, compagnonnage) sont reconnues pour leur qualité technique mais préparent inégalement à la gestion, au management et à la reprise. Des défaillances d'entreprises artisanales sont régulièrement imputées à des lacunes élémentaires de gestion. À l'inverse, des repreneurs issus de grands groupes, familiers de la gestion mais pas d'une structure d'une trentaine de personnes ni de son environnement local, se sont rapidement trouvés en difficulté. Les cursus des centres de formation d'apprentis et des écoles de commerce, enfin, valorisent presque exclusivement la création d'entreprise et ignorent la reprise.

→ Voir les propositions n° 04, 06 et 07.

2.5 Un sous-investissement avant et après la transmission, aggravé par la faiblesse des fonds propres

Avant la vente : un cédant qui cesse d'investir

Le dirigeant qui s'apprête à vendre limite ses investissements, faute d'en voir le retour avant son départ ou les réserve à ceux qui soutiennent à court terme la valorisation de ses titres. Lorsque l'échéance reste floue, le renouvellement des équipements, les recrutements et les dépenses commerciales sont reportés et l'entreprise perd peu à peu de sa compétitivité et de son attrait pour un repreneur. Sans investissement de préparation, les équipements vieillissent et les départs de salariés ne sont plus remplacés, ce qui réduit le nombre de personnes capables d'assurer le passage de relais.

Cette évolution n'est pas inéluctable. En investissant avant son départ, le cédant facilite la pérennité de l'entreprise et peut en retirer un meilleur prix. Encore faut-il qu'il puisse comparer le coût de l'investissement et le supplément de prix qu'il peut en attendre, information dont il ne dispose pas aujourd'hui.

Après la vente : un repreneur qui ne peut pas investir

Le rachat a absorbé la trésorerie et l'apport du repreneur. Alourdie par les coûts fixes de l'opération, particulièrement lourds pour une petite entreprise, la reprise laisse l'entreprise avec des fonds propres et une trésorerie amoindris, alors même que prêteurs et investisseurs proportionnent leurs concours à ces grandeurs (voir supra, Partie II, 1.1). La sous-capitalisation, qui freinait déjà la croissance, se trouve aggravée au moment précis où le repreneur devrait investir. Les deux ou trois premières années servent d'abord à rembourser la dette d'acquisition. Les repreneurs et les experts auditionnés décrivent unanimement cette période comme la plus fragile. Elle cumule le poids du rachat, l'apprentissage du métier de dirigeant et une fiscalité de droit commun et cette fragilité suffit parfois à faire échouer une reprise par ailleurs viable.

SCHÉMA

UN SOUS-INVESTISSEMENT AVANT ET APRÈS LA TRANSMISSION

SOUS-INVESTISSEMENT	TRANSMISSION	SOUS-INVESTISSEMENT
1	**2**	**3**
Avant la vente	**La transaction**	**Après la reprise**
le cédant cesse d'investir et l'outil vieillit	le prix absorbe trésorerie et apport du repreneur	deux à trois ans consacrés à rembourser la dette

Un critère pour juger les outils publics

Deux conséquences en découlent. Une aide accordée après la reprise peut être utile, à condition de correspondre à ce que le repreneur est effectivement en mesure de faire au cours de ses premières années. Et les outils qui entourent la cession doivent être jugés à l'aune d'un objectif simple. Éviter que le prix de rachat n'absorbe les ressources nécessaires au développement de l'entreprise. Une reprise payée au prix d'un sous-investissement durable ne garantit pas sa continuité.

→ Voir les propositions n° 01, 03 et 20.

2.6 Un financement à deux vitesses : petites reprises et reprises par les salariés délaissées

Les petites opérations délaissées

60% des repreneurs déclarent avoir rencontré des obstacles importants et 30% citent explicitement le financement[59]. Les banques financent difficilement les petites reprises, dont le coût d'instruction est comparable à celui des grandes pour une rémunération bien moindre. Les acteurs financiers auditionnés décrivent un manque de fonds propres pour les opérations comprises entre 150 000 et 700 000 euros : trop petites pour les fonds d'investissement, trop grandes pour le microcrédit, mal servies par le crédit classique[60]. C'est pourtant dans cette tranche que se concentre une part importante des transmissions à venir. Le capital-transmission se concentre quant à lui sur les opérations les plus importantes, alors que les transmissions se décident le plus souvent au niveau local, où la proximité des fonds régionaux avec les dirigeants est déterminante.

SCHÉMA

UNE ZONE BLANCHE DU FINANCEMENT DES REPRISES



Source : acteurs financiers auditionnés. 60% des repreneurs déclarent avoir rencontré des obstacles importants, 30% citent le financement (plan « Objectif reprises »).

Un crédit vendeur utile mais non sécurisé

Le crédit vendeur (le cédant accepte d'être payé en plusieurs fois) étale le financement de la reprise et engage le cédant dans la réussite de l'opération. Son usage reste limité par le risque que le repreneur ne paie pas, que rien ne couvre et par le fait que l'impôt sur la plus-value est dû immédiatement alors que le prix est perçu progressivement.

Des fonds de capital-transmission freinés

Le régime de l'apport-cession devait permettre que « la transmission finance la transmission » en réinvestissant le produit des ventes dans d'autres PME. Ses règles de calcul excluent aujourd'hui de fait une partie des montages de capital-transmission, notamment sur le marché secondaire (voir infra, 3.1).

La reprise par les salariés, une voie prometteuse mais marginale

La reprise par les salariés présente de sérieux atouts. Elle offre une perspective d'évolution professionnelle et s'appuie

59 La part de 30% figure dans le plan d'action « Objectif reprises » (avril 2026), la part de 60% a été citée en audition.

60 Auditions de l'AFG, du groupe BPCE et d'acteurs du capital-investissement. Les auditions situent cette fourchette tantôt en valeur d'entreprise, tantôt en excédent brut d'exploitation.

sur une connaissance intime de l'entreprise, de ses équipes, de ses clients et de ses savoir-faire. Dans les petites entreprises, où les salariés connaissent personnellement le dirigeant, les clients et les gestes du métier, elle répond aussi à une aspiration croissante à donner du sens à son travail et à peser sur l'avenir de son outil de production. Les sociétés coopératives, dont le capital est majoritairement détenu par les salariés, affichent d'ailleurs un taux de pérennité à cinq ans de 79%, contre 61% pour l'ensemble des entreprises.[61] La reprise par les salariés ne convient pas à toutes les entreprises mais elle reste sous-développée. Selon la DGE, elle ne représente qu'environ 17% des reprises. Les salariés repreneurs ont 1,6 fois plus de risques de rencontrer des obstacles de financement que les repreneurs extérieurs et 2,6 fois plus que les repreneurs familiaux[62]. 44% d'entre eux citent le financement comme obstacle. Leur apport personnel est limité, leurs charges personnelles (crédit immobilier, famille) pèsent dans l'analyse bancaire et les banques hésitent à financer des associés minoritaires. Un réseau consulaire relève pourtant que 39% des anciens salariés repreneurs ont repris avec d'autres salariés. Une pratique collective existe spontanément mais reste informelle.

GRAPHIQUE 9

TAUX DE PÉRENNITÉ À CINQ ANS



Source : CG Scop (données Insee et CG Scop).

Un actionnariat salarié massif dans les grands groupes, marginal dans les PME

La France compte environ 3,5 millions d'actionnaires salariés, qui détiennent quelque 91 milliards d'euros[63] mais cet actionnariat est concentré dans les grandes entreprises cotées. Près de 80% des sociétés du SBF 120 associent leurs salariés au capital, contre moins de 10% des entreprises non cotées[64]. Environ 5% seulement des 400 à 500 rachats avec effet de levier (LBO) réalisés chaque année associent les salariés au-delà de l'équipe dirigeante et lors d'une transmission, les salariés réunissent rarement plus de 5 à 10% du capital[65]. Un frein culturel existe aussi chez certains dirigeants, résumé par une phrase entendue en audition : « si je donne mon entreprise aux salariés, c'est qu'elle ne vaut rien ».

61 Confédération générale des Scop et des Scic (CG Scop), données de pérennité à cinq ans (sources Insee et CG Scop).

62 Direction générale des entreprises, contribution écrite à la mission.

63 Audition de la Fédération française des associations d'actionnaires salariés et anciens salariés (FAS).

64 Audition d'un gestionnaire d'épargne salariale.

65 Audition d'un gestionnaire spécialisé dans l'actionnariat salarié.

GRAPHIQUE 10

ENTREPRISES ASSOCIANT LEURS SALARIÉS AU CAPITAL



Source : gestionnaire d'épargne salariale auditionné. 3,5 millions d'actionnaires salariés détiennent ≈ 91 Md€ (FAS).

Des obstacles qui ne sont pas seulement financiers

Au-delà du financement, la reprise par les salariés se heurte à des difficultés propres. Les salariés connaissent le métier, rarement la reprise. Ils ignorent le plus souvent les étapes d'une transmission, les méthodes de valorisation, les montages possibles et les dispositifs existants et n'ont généralement jamais exercé de fonction de direction. Ils sont en outre informés tard. Par crainte de la rumeur (voir supra, 2.2), le projet de cession leur est souvent tu jusqu'au dernier moment, ce qui ne leur laisse ni le temps de s'organiser ni celui de réunir leur épargne. La reprise collective pose enfin une question de gouvernance que les autres formes de reprise ne connaissent pas : répartir le capital et le pouvoir entre salariés aux apports inégaux, désigner un dirigeant parmi d'anciens collègues, organiser la décision et prévoir la sortie de ceux qui quittent l'entreprise. En dehors du réseau des sociétés coopératives, qui a développé un accompagnement spécifique, les dispositifs d'accompagnement de la reprise, pensés pour un repreneur individuel, traitent peu ces situations. Faute de cadre et d'appui adaptés, ces difficultés découragent des projets pourtant viables ou fragilisent ceux qui aboutissent.

REGARD INTERNATIONAL · ÉTATS-UNIS

Aux États-Unis, quelque 6 400 entreprises disposent d'un plan d'actionnariat salarié (Employee Stock Ownership Plan, ESOP), qui peut conduire à une détention majoritaire du capital par les salariés[66]. Ce modèle repose sur deux ressorts absents du droit français : les salariés rachètent l'entreprise par la dette, remboursée sur les bénéfices, sans apport personnel significatif. Et le cédant qui vend au moins 30% de son entreprise à ses salariés peut reporter sans limite de durée l'impôt sur la plus-value s'il réinvestit le produit de la vente[67]. Les réductions de cet avantage se sont traduites par un net recul des opérations. Les cadres juridiques diffèrent mais la comparaison montre à quelles conditions les salariés peuvent devenir des repreneurs à part entière.

Un risque de concentration à encadrer

L'actionnariat salarié comporte un risque que la mission ne méconnaît pas. Faire dépendre d'une même entreprise à la fois le revenu du salarié et son épargne. La faillite d'Enron, en 2001, en demeure l'illustration la plus connue : 62% des

66 National Center for Employee Ownership (NCEO), « ESOPs by the Numbers » : 6 609 plans et 6 411 entreprises en 2023 (données Form 5500 du département du Travail).

67 Internal Revenue Code, section 1042 : report de la plus-value du cédant d'une société de type C qui cède au moins 30% du capital à un ESOP et réinvestit le produit dans des titres de sociétés américaines (« qualified replacement property »).

actifs du plan d'épargne retraite des salariés étaient investis en actions de l'entreprise et ceux-ci ont perdu simultanément leur emploi et une large part de leur épargne.[68] Le droit américain en a tiré les conséquences en ouvrant aux salariés un droit à diversifier leurs avoirs investis en titres de leur employeur. Les plans d'actionnariat salarié eux-mêmes doivent offrir ce droit aux salariés qui approchent de la retraite.[69]

Le droit français comporte déjà plusieurs garde-fous. Les versements volontaires d'un salarié sur son plan d'épargne entreprise sont plafonnés au quart de sa rémunération annuelle brute. L'abondement de l'employeur est lui-même plafonné. Un plan qui propose des titres de l'entreprise doit offrir au moins une possibilité de placement diversifié. Et la rupture du contrat de travail permet le déblocage anticipé des avoirs.[70] Favoriser la reprise par les salariés ne consiste pas à les inciter à concentrer leur patrimoine sur leur entreprise mais à leur permettre d'y consacrer une part choisie, plafonnée et éclairée de leur épargne, aux côtés d'une épargne diversifiée. Une information claire sur ce risque avant tout engagement et la faculté de diversifier progressivement ses avoirs à l'approche de la retraite doivent accompagner chacun des dispositifs proposés. La situation est différente pour le salarié qui devient lui-même repreneur et dirigeant : il assume alors, comme tout entrepreneur, un risque patrimonial choisi, qu'il convient d'accompagner plutôt que de décourager.

Une épargne salariale constituée trop tard

Pour racheter leur entreprise, les salariés doivent disposer d'une épargne. L'intéressement et la participation en sont le principal carburant. Sans eux, les salariés ne dégagent pas de capacité d'épargne nouvelle. Or les dirigeants qui envisagent de transmettre à leurs salariés s'y prennent généralement quelques années seulement avant l'échéance, alors qu'il aurait fallu constituer cette épargne bien plus tôt. Dans les petites entreprises, les salariés ont peu d'épargne financière mais ils détiennent des jours de repos non pris ou inscrits sur un compte épargne-temps, qui représentent une valeur réelle et constituent, pour l'entreprise, une dette sociale qui pèse sur sa valeur au moment de la vente. Les deux ne se rencontrent jamais.

Des outils mal adaptés à la reprise par les salariés

Les instruments existants, conçus pour d'autres usages, se prêtent mal à la reprise. Le fonds de reprise par les salariés est quasiment inutilisé, le regroupement d'actions gratuites dans une société de salariés est imposé immédiatement, les bons de souscription de parts de créateur d'entreprise sont réservés aux jeunes sociétés et le partage de la plus-value de cession reste très peu pratiqué. Cette faiblesse contraste avec l'effort public consenti en faveur de la transmission familiale (voir infra, 3.1).

→ Voir les propositions n° 11, 12, 14, 15 et 21 à 26.

2.7 D'autres voies de continuité : coopérations préalables et consolidation

Travailler ensemble avant de s'associer

La continuité peut se préparer par une coopération commerciale avant toute opération en capital. La reprise est plus facile lorsque la relation entre entreprises précède la relation entre associés. Réseau Entreprendre a présenté à la mission des rapprochements entre des porteurs de projet disposant d'un produit ou d'un débouché et des entreprises disposant de machines et de savoir-faire sous-employés. La marque Les Petits Culottés, dont les couches écologiques sont fabriquées en France par une entreprise industrielle partenaire, dans le cadre d'un travail à façon, en offre un exemple. Le porteur de projet produit sans financer sa propre usine. L'industriel diversifie ses débouchés et utilise mieux son outil. Une coopération répétée permet d'éprouver la relation et le marché avant d'envisager une prise de participation ou une reprise. Le jour où l'entreprise productrice est à transmettre, l'alliance déjà nouée réduit l'incertitude et peut limiter le besoin de financement, par des échanges de titres ou des montages progressifs.

---

68 P. J. Purcell, The Enron Bankruptcy and Employer Stock in Retirement Plans, Congressional Research Service, RS21115, mars 2002 (situation au 31 décembre 2000).

69 Pension Protection Act de 2006, section 901, pour les plans à cotisations définies investis en titres cotés de l'employeur, Internal Revenue Code, section 401(a)(28)(B), pour les participants à un ESOP âgés d'au moins 55 ans et comptant dix années de participation.

70 Code du travail, notamment articles L. 3332-10 et L. 3332-11 (plafonds des versements et de l'abondement), L. 3332-15 (placement diversifié) et R. 3324-22 (cas de déblocage anticipé).

Préserver un atelier ou un savoir-faire ne consiste donc pas à figer son usage historique. Une capacité héritée peut devenir le support de produits, de marchés ou de partenariats nouveaux.

Le regroupement comme voie de continuité

Le rapprochement avec d'autres entreprises peut aussi préserver une capacité de production lorsque l'entreprise isolée n'a plus les moyens d'investir ou de se transmettre. Les auditions font apparaître plusieurs formules, des groupements et coopératives jusqu'à l'adossement à un groupe. Dans certains secteurs, des groupes étrangers ont constitué, en rachetant des marques, des acteurs capables de mutualiser leurs coûts de distribution, là où le tissu français est resté éclaté en entreprises familiales de qualité, trop peu capitalisées pour se développer seules et trop peu ouvertes à la coopération pour se regrouper. À l'inverse, des acquisitions réalisées par des entreprises à fort actionnariat salarié ont été citées comme des réussites, diffusant leur culture de partage de la valeur dans les entreprises reprises.

Ce qui compte n'est pas de conserver la forme juridique héritée mais de préserver et développer les compétences, les équipements et les relations qui créent la valeur. Pour une petite entreprise, la perspective d'être rachetée par un groupe ne peut tenir lieu de stratégie. Sa capacité à être reprise repose d'abord sur sa solidité propre.

→ Voir la proposition n° 16.

CHAPITRE 3

PANORAMA DES OUTILS EXISTANTS

Le constat de la mission n'est pas celui d'un vide. Les outils fiscaux, financiers et d'accompagnement sont nombreux. Mais ils se sont accumulés au fil du temps, sont inégalement connus des dirigeants, inégalement adaptés aux petites entreprises et rarement mobilisés assez tôt pour produire leurs effets.

3.1 Les outils fiscaux et juridiques de transmission

La transmission familiale. Un pacte Dutreil efficace mais exigeant. Le pacte Dutreil exonère de droits de donation ou de succession 75% de la valeur des titres ou de l'entreprise transmis, à condition que les bénéficiaires s'engagent à conserver les titres pendant plusieurs années et que l'un d'eux dirige l'entreprise.[71] Il est efficace mais son champ est limité aux transmissions à titre gratuit, essentiellement familiales, et il suppose une anticipation que les dirigeants de petites entreprises pratiquent peu. La Cour des comptes en a évalué le coût à environ 5,5 milliards d'euros, concentrés sur un nombre restreint de bénéficiaires.[72] Il reste surtout méconnu (voir Partie II, 1.3).[73]

La vente. Des allègements pour le cédant. Le dirigeant de PME qui vend ses titres au moment de son départ à la retraite bénéficie d'un abattement de 500 000 euros sur sa plus-value, à condition notamment d'avoir dirigé l'entreprise pendant au moins cinq ans et de prendre sa retraite dans les deux ans qui précèdent ou suivent la vente.[74] Pour les entrepreneurs individuels et les petites structures, d'autres exonérations de plus-values s'appliquent selon le chiffre d'affaires, la valeur de l'entreprise ou le départ à la retraite. Ces régimes sont techniques, dispersés et soumis à des conditions de calendrier qui s'accordent mal avec la durée réelle d'une transmission.

Des droits de mutation qui pèsent sur le repreneur. L'achat de parts de SARL est taxé à 3%, contre 0,1% pour les actions d'une société anonyme ou d'une SAS et l'achat d'un fonds de commerce selon un barème progressif[75]. Un abattement de 500 000 euros s'applique aux ventes de fonds de commerce ou de clientèle à des salariés ou à des membres de la famille qui poursuivent l'exploitation pendant cinq ans.[76] La différence de traitement entre formes de

71 Articles 787 B et 787 C du Code général des impôts. Les droits restant dus peuvent faire l'objet d'un paiement différé et fractionné.

72 Cour des comptes, rapport public thématique sur le pacte Dutreil, 18 novembre 2025 : dépense estimée à 5,5 milliards d'euros en 2024, 1% des bénéficiaires concentrent 65% de l'avantage.

73 Ministère des petites et moyennes entreprises, plan d'action « Objectif reprises », avril 2026.

74 Article 150-0 D ter du Code général des impôts, prorogé jusqu'au 31 décembre 2031 par la loi de finances pour 2025.

75 Articles 719 et 726 du Code général des impôts, le taux de 3% s'applique aux cessions de parts sociales après un abattement de 23 000 euros.

76 Article 732 ter du Code général des impôts.

sociétés pénalise les reprises de petites entreprises, souvent constituées en SARL.

L'apport-cession. Un outil de réinvestissement éloigné du capital-transmission. Le dirigeant qui apporte ses titres à une société holding qu'il contrôle peut reporter l'impôt sur sa plus-value, à condition de réinvestir au moins 70% du produit de la vente dans des activités économiques, directement ou par l'intermédiaire de fonds. Cet outil permettait que « la transmission finance la transmission ». Que le produit d'une vente soit réinvesti dans d'autres PME plutôt que de sortir de l'économie productive. Les dernières lois de finances en ont toutefois réorienté l'usage. Pour que le réinvestissement apporte de l'argent frais aux entreprises plutôt que de servir à racheter des titres existants, le législateur a privilégié le financement dit « primaire » (souscriptions au capital, augmentations de capital) au détriment des opérations dites « secondaires ». Les règles applicables aux fonds ne retiennent ainsi les rachats de titres existants qui ne confèrent pas le contrôle, ou ne s'inscrivent pas dans un pacte d'actionnaires portant sur plus d'un quart du capital, que dans la limite de 10% de l'investissement réalisé dans chaque société. L'intention se comprend mais elle méconnaît la nature même de la transmission. Reprendre une entreprise, c'est précisément en acquérir les titres existants. Les fonds de capital-transmission ne sont plus en mesure de proposer des véhicules éligibles au dispositif. Le régime prive ainsi la transmission de l'une des sources de capital qui lui étaient naturellement destinées au profit du capital-risque et du capital-innovation, notamment.[77]

Le crédit vendeur. Un impôt dû avant d'être payé. Lorsque le cédant accepte d'être payé en plusieurs fois, l'impôt sur sa plus-value reste dû sur la totalité du prix l'année de la vente. Le paiement fractionné de cet impôt, ouvert sur demande par l'article 1681 F du Code général des impôts, suppose la constitution de garanties que le cédant, qui ne détient plus qu'une créance sur son repreneur, est rarement en mesure d'apporter. Ce décalage, ajouté à l'absence de garantie contre un défaut du repreneur, dissuade le recours à un outil pourtant bien adapté aux petites reprises.

La reprise par les salariés. Des outils nombreux mais peu utilisés.

- Le fonds commun de placement d'entreprise de reprise (FCPE de reprise) permet aux salariés d'investir leur épargne salariale dans la société créée pour racheter leur entreprise.[78] Il n'a été utilisé que dans cinq opérations en près de vingt ans. La dernière en date montre pourtant que l'outil peut fonctionner. Lors de la reprise de l'entreprise Les Zelles en 2021, montée par la société de gestion Equalis Capital, le FCPE de reprise est devenu le premier actionnaire de l'entreprise, avec environ 25% du capital, aux côtés de fonds de capital-investissement. Le schéma retenu permettait de racheter les parts des salariés quittant l'entreprise. Jugé conforme à l'article L. 3332-16 du Code du travail par la société de gestion comme par l'Autorité des marchés financiers, il a néanmoins été soumis, à la demande de cette dernière, à l'avis de la direction générale du travail. Au terme de près de trois années d'échanges, conduits avec l'appui de l'Association française de la gestion financière, l'administration a publié début 2024 une interprétation qui prend le contre-pied du schéma proposé. Elle interdit le rachat des parts des salariés sortants. Elle exclut les mandataires sociaux des entreprises de moins de 250 salariés, alors qu'ils peuvent investir dans un FCPE d'actionnariat salarié classique. Elle interdit enfin au fonds de souscrire aux actions nouvelles émises par une holding de reprise, alors que toute opération de rachat d'entreprise passe précisément par une telle holding. Le fonds ne permet pas non plus d'emprunter et ses frais de fonctionnement sont lourds pour une petite entreprise. La seule réussite récente de l'outil a ainsi débouché non sur son assouplissement mais sur un durcissement de son cadre.
- Lorsque des salariés regroupent leurs actions gratuites dans une société commune, pour préparer une reprise collective par exemple, l'apport des actions à cette société déclenche l'imposition immédiate du gain d'acquisition alors qu'aucun salarié n'a perçu d'argent. Le sursis d'imposition n'est ouvert que si l'opération concerne l'ensemble des salariés, condition impossible à remplir en pratique.
- Les bons de souscription de parts de créateur d'entreprise sont réservés aux jeunes sociétés et ne peuvent servir lors d'une reprise. La location d'actions est réservée aux personnes physiques et ne peut bénéficier à une holding de reprise.[79]

77 Audition de France Invest.

78 Article L. 3332-16 du Code du travail.

79 Audition du CNCFA.

- Le partage de la plus-value de cession permet à un actionnaire de s'engager à reverser jusqu'à 10% de sa plus-value aux salariés, dans la limite de 30% du plafond annuel de la sécurité sociale par salarié, sur leur plan d'épargne entreprise. Ses conditions (délai minimal de trois ans, contrat spécifique, modification du plan d'épargne) le rendent très peu utilisé et les salariés n'en découvrent souvent l'existence qu'au moment de la vente.[80]
- Les jours de repos non pris ou inscrits sur un compte épargne-temps peuvent être transférés en franchise d'impôt et de cotisations, dans la limite de dix jours par an mais uniquement vers l'épargne retraite, bloquée jusqu'à la retraite. Ils ne peuvent alimenter le plan d'épargne entreprise, seule enveloppe qui permette de souscrire au FCPE de reprise. Pour cent euros de jours non pris, le salarié perçoit environ 73 euros nets s'ils lui sont payés et 86 euros s'ils sont transférés sur l'épargne retraite.[81]
- L'obligation d'informer les salariés avant la vente de l'entreprise, créée en 2014, n'a selon les témoignages recueillis conduit à aucune reprise par les salariés. La sanction initiale (l'annulation de la vente) a été remplacée par une amende mais le dispositif reste perçu comme une menace par les cédants.[82]

Une asymétrie de traitement. Mis en regard, ces dispositifs font apparaître un déséquilibre. La transmission familiale bénéficie, avec le pacte Dutreil, d'une dépense fiscale évaluée par la Cour des comptes à environ 5,5 milliards d'euros. La transmission aux salariés ne dispose, jusqu'au pacte Papin, que d'instruments dont le coût est sans commune mesure, faute d'être utilisés. Or ce sont les salariés repreneurs qui rencontrent le plus d'obstacles de financement : 2,6 fois plus que les repreneurs familiaux (voir supra, 2.6). L'effort public se concentre ainsi sur la voie de transmission qui s'appuie déjà sur un patrimoine et laisse de côté celle qui en manque le plus. Il ne s'agit pas de remettre en cause un dispositif dont l'efficacité est reconnue mais de constater qu'aucun outil comparable, par son ampleur ou sa simplicité, n'existe pour les salariés qui souhaitent reprendre leur entreprise.

Le pacte Papin. Annoncé en septembre 2026, il comporte plusieurs mesures en faveur de la reprise : l'alignement à 0,1% des droits de mutation pour les reprises par les salariés, le doublement à un million d'euros de l'abattement du cédant partant à la retraite lorsque les salariés reprennent la majorité du capital, un suramortissement des équipements productifs achetés après la reprise, de 30% pour les PME et de 60% pour les TPE, et l'étalement de l'impôt sur la plus-value en cas de crédit vendeur. Les trois premières sont traduites à l'article 10 du projet de loi de finances pour 2027. L'étalement de l'impôt en cas de crédit vendeur n'y figure pas à ce stade.[83] Ces mesures rejoignent plusieurs constats de la mission. Le suramortissement accompagnera le repreneur lorsqu'il investit. La première année, la plus exposée, reste consacrée d'abord au remboursement de la dette de rachat (voir supra, 2.5).

Un ensemble méconnu. Au-delà de leurs défauts propres, ces dispositifs souffrent d'un même handicap. Les dirigeants de TPE-PME, qui n'ont pas de service juridique ou fiscal, les connaissent mal et les découvrent souvent trop tard pour en remplir les conditions. L'administration reconnaît elle-même que le FCPE de reprise reste peu sollicité.

→ Voir les propositions n° 14, 15 et 20 à 26.

3.2 Les outils de financement de la reprise

Des garanties et des prêts publics. Bpifrance garantit une partie des prêts bancaires de transmission, cofinance les reprises et investit en fonds propres, directement ou par des fonds partenaires. L'évaluation de sa garantie « transmission » montre que les banques y recourent surtout pour des primo-entrepreneurs et dans des secteurs moins urbains. Des sociétés de caution mutuelle jouent un rôle comparable sur des segments plus spécialisés. La SIAGI, historiquement adossée au réseau des chambres de métiers, garantit ainsi les prêts bancaires de transmission de l'artisanat et du commerce de proximité, avec une approche du risque adaptée aux petites reprises que les dispositifs généralistes couvrent mal. Les réseaux Initiative France et Réseau Entreprendre accordent des prêts

80 Articles L. 23-11-1 à L. 23-11-4 du Code de commerce, issus de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 (loi Pacte).

81 Articles L. 3152-4 et L. 3334-8 du Code du travail.

82 Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (articles L. 141-23 et L. 23-10-1 du Code de commerce). La nullité de la cession a été remplacée par une amende civile par la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, à la suite de la décision du Conseil constitutionnel n° 2015-476 QPC du 17 juillet 2015.

83 Annonces du ministre des petites et moyennes entreprises, du commerce, de l'artisanat, du tourisme et du pouvoir d'achat, 9 septembre 2026 (« pacte Papin »), projet de loi de finances pour 2027, article 10.

d'honneur, sans intérêt ni garantie personnelle, qui renforcent l'apport du repreneur. Leur effet de levier sur le crédit bancaire est estimé entre huit et treize fois par ces réseaux mais ils restent ignorés de nombreux artisans. Les régions complètent ce dispositif par des avances remboursables et des fonds régionaux, dont les conditions varient fortement d'un territoire à l'autre.

Des initiatives privées. Les banques mutualistes disposent de sociétés régionales de capital-investissement mobilisables pour la transmission et certaines proposent désormais à leur clientèle aisée des fonds non cotés logés dans l'assurance-vie, grâce à l'assouplissement permis par la loi Industrie verte de 2023[84]. Ces produits restent réservés aux épargnants disposant d'un patrimoine important. Des initiatives plus modestes, comme un fonds de dotation prêtant sans intérêt aux sociétés créées par des salariés pour racheter leur entreprise, témoignent d'un besoin mais restent marginales.

Un exemple étranger. La Banque de développement du Canada propose un prêt à l'acquisition d'entreprise qui finance aussi les actifs immatériels (propriété intellectuelle, fonds commercial, clientèle) avec des remboursements adaptés à la trésorerie de l'entreprise, y compris pour les reprises familiales ou par les cadres.

Trois angles morts. Ce panorama laisse subsister trois angles morts. Les petites reprises, entre 150 000 et 700 000 euros, trop modestes pour les fonds d'investissement et mal servies par le crédit. Le crédit vendeur, qu'aucune garantie ne sécurise. Et les salariés repreneurs minoritaires, que les banques hésitent à financer même avec une garantie.

→ Voir les propositions n° 11, 12, 14 et 15.

3.3 Les outils d'accompagnement et de mise en relation

Une offre consulaire en cours de structuration. Les chambres de métiers et de l'artisanat proposent depuis avril 2026, sur tout le territoire y compris outre-mer, une « Offre Transmission » et une « Offre Reprise » harmonisées dans leur contenu et leurs tarifs. Les moyens humains consacrés à la transmission restent toutefois limités. Environ 150 conseillers spécialisés sur quelque 3 600. Les chambres de commerce et d'industrie ont créé un programme certifié, « Cinq jours pour reprendre ». Un équivalent « Cinq jours pour céder » est en préparation. Un réseau consulaire indique avoir sensibilisé 230 000 personnes à la création, à la transmission et à la reprise en 2025 et accompagné quelque 10 000 candidats à la reprise, pour un millier de transmissions abouties.

Des réseaux de pairs. Réseau Entreprendre et Initiative France ont développé un mentorat très structuré. Chaque repreneur ou cédant est suivi par un chef d'entreprise expérimenté tout au long de son parcours. L'association Cédants et repreneurs d'affaires (CRA) s'appuie sur quelque 240 bénévoles, anciens dirigeants, experts-comptables ou banquiers et propose un parcours de formation de trois semaines qui forme environ 600 repreneurs par an. Elle suit près de 400 reprises par an.[85] Ces formations ont un coût : certaines formations à la reprise, facturées plusieurs milliers d'euros, ne sont pas éligibles au compte personnel de formation. Les formations à la cession éligibles n'existent que dans quelques régions.

Des professionnels qui interviennent tard. Experts-comptables, notaires, avocats et cabinets spécialisés en fusion-acquisition (le CNCFA réunit à lui seul quelque soixante-dix cabinets) accompagnent les opérations et certaines banques développent une offre de conseil aux dirigeants. Ces professionnels interviennent toutefois le plus souvent une fois la décision de vendre prise, c'est-à-dire tard.

Des plateformes nombreuses mais dispersées. Les principaux outils publics de mise en relation sont la Bourse de la transmission de Bpifrance et Transentreprise, porté par les CCI et les CMA. Le plan « Objectif reprises » prévoit de les rénover et de mieux les articuler. Des plateformes privées recensent des annonces, permettent de les trier par activité, localisation ou taille et animent des communautés de repreneurs. Les annonces sont nombreuses mais dispersées entre ces différents canaux.

---

84 Loi n° 2023-973 du 23 octobre 2023 relative à l'industrie verte.

85 Audition du CRA. L'association tient en permanence une bourse d'environ 800 offres de PME et 1 500 repreneurs qualifiés, et revendique plus de 13 500 entreprises accompagnées depuis sa création.

Un marché largement « off-market ». Surtout, une part importante des opportunités de reprise n'apparaît sur aucune plateforme : elles circulent hors marché, par le réseau personnel du dirigeant, de son expert-comptable, de son banquier ou de ses confrères. Cette prédominance du « off-market » découle directement des freins propres au cédant (voir supra, 2.2). Craignant qu'une annonce de vente soit interprétée comme un signe de difficulté par ses clients, ses salariés ou ses fournisseurs, il privilégie une recherche discrète, au risque d'en réduire la portée. Pour le repreneur, une large part du marché reste ainsi invisible. Pour le cédant, le cercle des acquéreurs possibles se limite à celui de ses relations. Les auditions soulignent en outre les limites de la visibilité elle-même. Une entreprise bien préparée trouve généralement un repreneur sans les plateformes, tandis qu'une entreprise en difficulté n'y trouve pas de solution et risque d'y révéler ses fragilités. Il en ressort un besoin de coordination et d'accompagnement humain allant jusqu'à la mise en relation. Les réseaux qui y parviennent, à l'image de l'association CRA, qui tient en permanence une bourse d'environ 800 offres et 1 500 repreneurs qualifiés, reposent précisément sur cette intermédiation de confiance. La mise en relation n'aboutit que si le projet est préparé, financé et accompagné.

Un exemple étranger. Au Luxembourg, la Chambre de commerce a regroupé l'accompagnement des cédants et des repreneurs au sein d'une « House of Entrepreneurship ». Lorsqu'un dirigeant souhaite vendre, un premier diagnostic est réalisé et l'annonce est préparée avec lui avant d'être publiée. Des experts bénévoles peuvent ensuite lui consacrer jusqu'à cinq heures sur la valorisation, les aspects juridiques ou les clauses du contrat de cession. La plateforme assure enfin une mise en relation confidentielle entre entreprises à céder et repreneurs, la suite de l'opération se déroulant hors de ce cadre. Le dispositif ne se substitue pas aux professionnels de la cession. Il offre au dirigeant un point d'entrée unique et une première information structurée, au moment où il en a le plus besoin.

→ Voir les propositions n° 02, 05 et 06.

3.4 Bilan : un écosystème dense, peu lisible et inégalement mobilisé

Beaucoup d'acteurs, un potentiel d'accompagnement sous-optimisé. Chambres consulaires, Bpifrance, régions, réseaux associatifs et professionnels privés disposent de compétences complémentaires. Mais leur action cumulée ne touche qu'une partie des transactions et une part plus faible encore des transmissions possibles. Les étapes les moins bien couvertes sont les plus en amont. La réflexion stratégique, l'examen de la capacité de l'entreprise à être reprise, sa préparation plusieurs années avant la vente, l'évaluation de ses actifs immatériels et les investissements qui la rendent attractive.

Un parcours illisible pour le dirigeant. Pour un dirigeant absorbé par son activité et qui aborde la transmission pour la première fois, l'ensemble est difficile à comprendre. Les rôles se recouvrent et varient d'un territoire à l'autre. Le parcours dépend en pratique du premier interlocuteur rencontré, souvent par hasard. Chaque étape existe mais le passage de l'une à l'autre repose sur l'initiative du dirigeant et beaucoup de parcours s'interrompent faute de continuité. Le problème n'est pas l'absence d'acteurs mais l'absence d'un chemin clair vers le bon interlocuteur au bon moment.

Des situations territoriales et sectorielles très diverses. La présence et l'activité des réseaux varient fortement selon les territoires et la coordination entre chambres consulaires, CRA, Bpifrance, notaires et experts-comptables y est très inégale. Les besoins diffèrent aussi. Dans un bassin dense, il s'agit surtout de faciliter la rencontre entre cédants et repreneurs. Dans un territoire rural, de maintenir un service de proximité ou une compétence devenue rare. Dans un bassin spécialisé, de mutualiser des équipements. Réseau Entreprendre indique ainsi que ses implantations rurales accompagnent proportionnellement davantage de reprises que ses implantations urbaines. Les habitudes diffèrent enfin selon les secteurs : dans la bijouterie, par exemple, les ateliers de fabrication, plus grands et habitués au conseil extérieur, se transmettent plus aisément, tandis que les commerces de détail ferment faute de repreneur.

Les réussites locales montrent l'intérêt d'une coordination explicite des acteurs déjà présents. L'enjeu n'est pas de créer de nouveaux dispositifs mais de rendre l'existant plus accessible et plus cohérent.

→ Voir les propositions n° 02 et 09.

CONCLUSION

CONCLUSION DU DIAGNOSTIC

La vague de transmissions qui s'engage, qui concerne quelque trois millions d'emplois, ne se heurte pas d'abord à un manque de repreneurs mais à un défaut de préparation des entreprises et à des financements inadaptés à leur taille. Cinq enseignements s'en dégagent.

1 **La transmission se prépare pendant la croissance.** Les fragilités qui compliquent une reprise (manque de fonds propres, dépendance au dirigeant, clientèle concentrée, équipements vieillissants) sont celles qui freinent déjà la croissance et qui, dans un contexte de chocs répétés, exposent davantage ces entreprises à chaque crise. Une entreprise qui investit, recense ses actifs immatériels, forme ses salariés et dépend moins de son dirigeant améliore à la fois son développement et sa capacité à être reprise. Encore faut-il que le statut de dirigeant demeure attractif et que les règles ne pèsent pas plus lourdement sur les plus petites.

2 **Le temps est la première ressource qui manque.** Une transmission demande trois à cinq ans de préparation. La plupart des dirigeants s'y prennent moins de deux ans avant, faute d'un interlocuteur de confiance, d'une estimation extérieure de la valeur de leur entreprise et d'une vision claire de leur situation patrimoniale.

3 **La valeur d'une entreprise, c'est sa capacité à produire après le départ du cédant.** Clientèle, compétences, organisation et savoir-faire ne se transmettent pas par le seul acte de vente et leur perte peut coûter cher à un territoire, à une filière, voire à la souveraineté économique du pays lorsque, faute de relais nationaux, leur contrôle échappe à l'économie française.

4 **Le financement de la reprise est à deux vitesses.** Les petites reprises, le crédit vendeur et la reprise par les salariés sont les angles morts d'un système par ailleurs développé. La transmission familiale concentre l'essentiel de l'effort fiscal, tandis que les salariés, qui rencontrent le plus d'obstacles, disposent d'outils inopérants et que le capital-transmission se trouve écarté du principal dispositif de réinvestissement des produits de cession. L'épargne des Français, abondante, ne rejoint pas le capital des PME.

5 **Les outils existent mais ne forment pas un parcours.** Les acteurs sont nombreux mais le chemin illisible, les dispositifs fiscaux nombreux mais méconnus ou mal calibrés. Les difficultés se concentrent aux deux extrémités du processus (avant la vente et après la reprise) là où les outils sont les moins nombreux et l'action publique intervient trop tard dans la vie de l'entreprise, sans même disposer des données qui lui permettraient de mesurer les transmissions manquées.

La transmission doit ainsi être préparée non comme la fin de la vie d'une entreprise mais comme une étape de renouvellement de l'appareil productif et un enjeu de souveraineté économique. Les vingt-six propositions de la mission s'organisent en trois axes. Ne plus laisser le cédant seul face à la décision de sa vie (propositions n° 01 à 10), bâtir des entreprises solides avant d'être transmissibles (n° 11 à 19) et faire de la fiscalité un levier de la transmission (n° 20 à 26).

PROPOSITIONS

VINGT-SIX PROPOSITIONS POUR CONSOLIDER, ANTICIPER ET TRANSMETTRE

Le diagnostic a établi un constat simple : la vague de transmissions qui s'engage, qui concerne quelque trois millions d'emplois, ne se heurte pas d'abord à un manque de repreneurs. Elle se heurte à des cédants seuls et tardivement préparés, à des entreprises insuffisamment dotées en fonds propres et à des outils fiscaux, financiers et d'accompagnement nombreux mais insuffisamment adaptés à la réalité du marché. Les propositions de la mission en suivent la logique et répondent en miroir à chacun des constats établis sur la croissance comme sur la transmission.

Trois axes, trois messages **55**

Une méthode : ni big bang, ni nouveau guichet **55**

Les vingt-six propositions en un coup d'œil **56**

10

propositions pour ne plus laisser le cédant seul

Axe I · Transmission

9

propositions pour des entreprises solides avant d'être transmissibles

Axe II · Fonds propres

7

propositions pour une fiscalité qui pousse à la transmission

Axe III · Outils fiscaux

TROIS AXES, TROIS MESSAGES

Les propositions s'organisent en trois axes, qui suivent le chemin de l'entreprise : anticiper la transmission, consolider l'entreprise et financer sa reprise, puis inciter en donnant à la fiscalité un rôle de signal.

I

Transmission · Ne plus laisser le cédant seul face à la décision de sa vie

La mission construit ce parcours, du premier déclic à la préparation de l'entreprise (propositions n° 01 à 05). Elle élargit ensuite le vivier des repreneurs et sécurise leur engagement (n° 06 à 08), avant de doter l'action publique des instruments qui lui permettront de cibler ses efforts et d'en mesurer les résultats (n° 09 et 10).

II

Fonds propres · Des entreprises solides avant d'être transmissibles

Une entreprise se transmet d'autant mieux qu'elle est solide. La mission propose de relier l'épargne abondante des Français au capital des PME en mobilisant chaque acteur là où il est le plus utile : les investisseurs institutionnels, les territoires, les épargnants, les salariés, les cédants et les entreprises elles-mêmes (n° 11 à 16). Trois obstacles relevant du droit européen doivent enfin être portés à Bruxelles (n° 17 à 19).

III

Outils fiscaux · Une fiscalité qui pousse à la transmission

La fiscalité est aussi un message. La mission en adresse trois. Au repreneur, que l'État accompagne après la signature (n° 20). Aux salariés qui veulent reprendre leur entreprise, dont les obstacles fiscaux sont levés (n° 21 à 24). À ceux qui financent la transmission, dont le capital doit rester au service des PME (n° 25 et 26).

UNE MÉTHODE : NI BIG BANG, NI NOUVEAU GUICHET

Trois principes ont guidé l'élaboration des propositions.

S'appuyer sur des acteurs de confiance existants

plutôt que créer de nouvelles structures. Experts-comptables, chambres consulaires, réseaux d'accompagnement, banques et Bpifrance disposent des compétences nécessaires. Ce qui manque est leur coordination au service d'un parcours lisible.

Débloquer les outils existants

plutôt que multiplier les dispositifs. Plusieurs instruments conçus pour la transmission, comme le FCPE de reprise, l'apport-cession ou le partage de la plus-value, sont aujourd'hui entravés par des verrous techniques que des ajustements ciblés suffisent à lever.

Préserver la dépense publique.

La plupart des propositions n'ont pas de coût budgétaire direct. Les mesures fiscales sont ciblées, chiffrées lorsqu'elles peuvent l'être et assorties de garde-fous contre des effets d'aubaine.

Chaque proposition tient compte, enfin, de l'exigence de différenciation qui sert de fil directeur au diagnostic. Céder une TPE n'a presque rien à voir avec la cession d'une PME structurée et une transmission familiale ne mobilise pas les mêmes outils qu'une reprise par les salariés. Les propositions précisent, pour chacune, la situation qu'elles visent et l'étape de la transmission à laquelle elles interviennent.

Certains constats du diagnostic, comme les effets de seuil ou le rythme d'évolution des normes, relèvent de chantiers de simplification transversaux qui dépassent l'objet de la mission. Celle-ci les signale, sans formuler de proposition qui lui soit propre.

LES VINGT-SIX PROPOSITIONS EN UN COUP D'ŒIL

N°	PROPOSITION	PAGE
AXE I · TRANSMISSION		
01	Transformer le courrier des 55 ans en rendez-vous patrimonial	61
02	Créer une « Team Reprise » de tiers de confiance mandatés	63
03	Confier aux experts-comptables un signal annuel sur la valeur de l'entreprise	65
04	Proposer un audit de transmissibilité confidentiel	67
05	Développer la formation à la cession	69
06	Créer une formation en management de TPE-PME pour les repreneurs, éligible au CPF	71
07	Introduire un module transmission-reprise dans les CFA et les écoles de commerce	73
08	Reconnaître la recherche active d'une entreprise à reprendre dans le cadre de l'indemnisation chômage	75
09	Établir une liste nationale des secteurs en situation critique	76
10	Fiabiliser l'appareil statistique de la transmission	79

N°	PROPOSITION	PAGE
AXE II · FONDS PROPRES		
11	Créer un « Fonds Croissance PME » inspiré de Tibi	83
12	Créer des fonds locaux de transmission	85
13	Créer un Plan Épargne Dépendance fléché vers le non coté	87
14	Réparer le FCPE de reprise : un ESOP à la française	88
15	Sécuriser le crédit vendeur et faciliter le prêt inter-entreprises	91
16	Lever les freins à la coopération entre petites entreprises	93
17	Soutenir la création d'une place de marché européenne des parts de PME non cotées	95
18	Réviser MiFID II sur les profils de risque des épargnants	96
19	Assouplir le traitement prudentiel du non coté (Solvabilité II)	99

N°	PROPOSITION	PAGE
AXE III · OUTILS FISCAUX		
20	Instaurer une année blanche d'impôt sur les bénéfices pour les repreneurs	102
21	Soutenir l'harmonisation à 0,1% des droits de mutation pour les reprises par les salariés	105
22	Soutenir le doublement à 1 M€ de l'abattement du cédant qui transmet à ses salariés	106
23	Actions gratuites et holdings salariales : abaisser de 100% à 50% le seuil du sursis d'imposition	107
24	Ouvrir la passerelle fiscale entre le compte épargne-temps et le plan d'épargne entreprise	108
25	Apport-cession : aligner les règles d'appréciation du quota de 75% sur celles des FCPR	111
26	Partage de la plus-value de cession : quatre simplifications	112

NE PLUS LAISSER LE CÉDANT SEUL FACE À LA DÉCISION DE SA VIE

PRÉVENIR, INFORMER, ACCOMPAGNER, AGIR · PROPOSITIONS N° 01 À 10

01	Transformer le courrier des 55 ans en rendez-vous patrimonial	61
02	Créer une « Team Reprise » de tiers de confiance mandatés	63
03	Confier aux experts-comptables un signal annuel sur la valeur de l'entreprise	65
04	Proposer un audit de transmissibilité confidentiel	67
05	Développer la formation à la cession	69
06	Créer une formation en management de TPE-PME pour les repreneurs, éligible au CPF	71
07	Introduire un module transmission-reprise dans les CFA et les écoles de commerce	73
08	Reconnaître la recherche active d'une entreprise à reprendre dans le cadre de l'indemnisation chômage	75
09	Établir une liste nationale des secteurs en situation critique	76
10	Fiabiliser l'appareil statistique de la transmission	79

AXE I · TRANSMISSION

NE PLUS LAISSER LE CÉDANT SEUL FACE À LA DÉCISION DE SA VIE

Le diagnostic l'a établi. Le maillon faible de la transmission n'est pas le repreneur mais le cédant (diagnostic, Partie III, chapitre 2). Seul face à une décision qu'il ne prendra qu'une fois dans sa vie, retenu par le déni, la crainte de la rumeur et l'absence de repères sur ce que vaut son entreprise et sur ce qu'il en retirera, il engage la démarche moins de deux ans avant son départ, quand il en faudrait trois à cinq. Les outils existants informent sans déclencher. Les acteurs sont nombreux mais le chemin reste illisible.

Le premier axe des propositions construit ce chemin, étape par étape, sans créer de structure nouvelle. Un déclic (proposition n° 01), un point d'entrée unique réunissant des tiers de confiance (n° 02), un rappel annuel qui entretient la réflexion (n° 03), puis les outils pour préparer l'entreprise et se préparer soi-même (n° 04 et 05). Il prévoit ensuite de mieux former et de sécuriser les repreneurs (n° 06 à 08), avant de doter l'action publique des instruments qui lui permettront de cibler ses efforts et d'en mesurer les résultats (n° 09 et 10).

SCHÉMA

LE PARCOURS DU CÉDANT, DU PREMIER DÉCLIC À LA PRÉPARATION



A. Un parcours pour le cédant, du premier déclic à la préparation

Le principe est constant. Parler au dirigeant de lui-même, de son patrimoine, de sa retraite et de son entreprise, avant de lui parler de cession et le faire par l'intermédiaire de ceux en qui il a déjà confiance. Aucune étape n'est obligatoire. Chacune rend la suivante plus naturelle.

01	Transformer le courrier des 55 ans en rendez-vous patrimonial	61
02	Créer une « Team Reprise » de tiers de confiance mandatés	63
03	Confier aux experts-comptables un signal annuel sur la valeur de l'entreprise	65
04	Proposer un audit de transmissibilité confidentiel	67
05	Développer la formation à la cession	69

B. Un vivier de repreneurs préparés et sécurisés

Les repreneurs existent. On en compte environ un pour deux entreprises de moins de dix salariés et bien davantage au-delà (diagnostic, Partie III, chapitre 2). La reprise attire, en particulier les jeunes générations et les actifs en reconversion. Ce vivier doit néanmoins être formé à la double compétence qu'exige la reprise, cultivé dès la formation initiale et sécurisé pendant la phase de recherche.

06 Créer une formation en management de TPE-PME pour les repreneurs, éligible au CPF 71

07 Introduire un module transmission-reprise dans les CFA et les écoles de commerce 73

08 Reconnaître la recherche active d'une entreprise à reprendre dans le cadre de l'indemnisation chômage 75

C. Cibler et mesurer : les instruments d'une politique de la transmission

Une politique publique de la transmission ne peut traiter uniformément plusieurs centaines de milliers d'entreprises. Elle doit savoir où concentrer ses efforts et mesurer ce qu'elle obtient. Les deux dernières propositions de cette partie lui en donnent les moyens.

09 Établir une liste nationale des secteurs en situation critique 76

10 Fiabiliser l'appareil statistique de la transmission 79

AXE

NE PLUS LAISSER LE CÉDANT SEUL FACE À LA DÉCISION DE SA VIE

Le problème

Le dirigeant reçoit aujourd'hui, à ses 55 ans, un courrier l'informant de l'existence d'outils de transmission. Ce signal informe sans engager. Il suppose que le dirigeant fasse ensuite la démarche, au moment précis où il n'en a ni le temps ni l'envie (diagnostic, Partie III, 1.2). Surtout, il ne répond pas à la question qui conditionne toutes les autres. Avant de se demander à qui vendre, le dirigeant de TPE veut savoir de quoi il vivra après la vente et personne ne lui offre de vue d'ensemble réunissant l'entreprise, les murs, les droits à la retraite, l'épargne et la situation familiale : ce type de conseil reste réservé aux patrimoines importants (diagnostic, Partie III, 2.2). Faute de réponse, les uns surestiment ce que la vente leur rapportera, les autres se persuadent que leur entreprise ne vaut rien sans eux. Tous repoussent la décision.

PROPOSITION

01

TRANSFORMER LE COURRIER DES 55 ANS EN RENDEZ-VOUS PATRIMONIAL

ÉTAPE VISÉE Anticipation

La proposition

Transformer le courrier des 55 ans en invitation à un rendez-vous patrimonial confidentiel, gratuit pour le dirigeant et conduit par un tiers de confiance avec lequel il est déjà en relation. Son expert-comptable en premier lieu ou le conseiller de son choix au sein des réseaux consulaires ou bancaires. Le rendez-vous comporterait trois volets :

- Une **vue consolidée du patrimoine** professionnel et personnel du dirigeant : l'entreprise, l'immobilier d'exploitation, les droits à la retraite, l'épargne, la résidence.
- Une **simulation de ce qu'il percevrait réellement** après la cession, nette d'impôts, selon que l'entreprise continue ou non d'investir d'ici son départ.
- Les **leviers** dont il dispose pour améliorer cette perspective : rémunération, organisation de l'immobilier, dispositifs fiscaux de transmission, calendrier de départ à la retraite.

Le dirigeant en ressort avec une vision claire de sa situation et pour la première fois, avec un projet personnel chiffré. La transmission cesse d'être une échéance abstraite que l'on repousse pour devenir une décision que l'on peut préparer. Un courrier informe. Un rendez-vous engage.

Mise en œuvre

Le rendez-vous serait proposé, jamais imposé. Il ne

s'agit ni de fixer un calendrier ni d'inciter à vendre mais d'offrir au dirigeant les éléments d'une décision éclairée. Le rendez-vous serait strictement confidentiel et ses conclusions appartiendraient au seul dirigeant. L'invitation, adressée à 55 ans dans le cadre du plan « Objectif reprises », resterait ouverte à tout dirigeant qui en ferait la demande plus tôt, afin de toucher les cédants plus jeunes qui envisagent de vendre par lassitude (diagnostic, Partie II, 1.4). Une trame nationale, élaborée avec l'Ordre des experts-comptables et les réseaux consulaires, garantirait l'homogénéité du service.

→ Le rendez-vous crée le déclic. Encore faut-il qu'à son issue, le dirigeant sache vers qui se tourner. C'est l'objet de la proposition n° 02.

AXE

NE PLUS LAISSER LE CÉDANT SEUL FACE À LA DÉCISION DE SA VIE

Le problème

L'écosystème de la transmission ne souffre pas d'un manque d'acteurs. Experts-comptables, chambres consulaires, CRA, Réseau Entreprendre, Initiative France, Bpifrance, banques et professionnels de la cession disposent de compétences complémentaires (diagnostic, Partie III, 3.3). Mais pour le dirigeant, l'ensemble reste illisible. Les rôles se recouvrent et varient d'un territoire à l'autre et le parcours dépend en pratique du premier interlocuteur rencontré, souvent par hasard. Chaque étape existe. Le passage de l'une à l'autre repose sur l'initiative du dirigeant et beaucoup de parcours s'interrompent faute de continuité (diagnostic, Partie III, 3.4). Le problème n'est pas l'absence d'acteurs mais l'absence d'un chemin.

PROPOSITION

02

CRÉER UNE « TEAM REPRISE » DE TIERS DE CONFIANCE MANDATÉS

ÉTAPE VISÉE Anticipation et transaction

La proposition

Constituer dans chaque territoire une « Team Reprise » qui réunit les acteurs existants autour d'un point d'entrée unique pour chaque cédant comme pour chaque repreneur, sans nouvelle structure ni nouvelle couche institutionnelle. Chaque acteur y exercerait la fonction pour laquelle il est le plus légitime :

- Les experts-comptables, interlocuteurs de proximité et de confiance, assurent la détection et le premier niveau de conseil (propositions n° 01 et 03).
- Les **réseaux d'accompagnement** (Initiative France, Réseau Entreprendre, CRA et autres) apportent l'échange entre pairs, anciens cédants et chefs d'entreprise, qui rassure et permet le passage à l'acte, ainsi que la qualification des repreneurs.
- Les **chambres consulaires** portent le volet cédant : sensibilisation, diagnostics et audit de transmissibilité (proposition n° 04), valorisation, formation (proposition n° 05).
- Bpifrance, les banques et les professionnels du droit et du chiffre interviennent sur le montage juridique, fiscal et financier de l'opération.

Quatre fonctions structureraient le parcours : l'accueil et l'orientation. La préparation de l'entreprise. La mise en relation et le montage de l'opération. L'accompagnement humain du cédant jusqu'au passage de relais. Chaque maillon resterait responsable de la transmission du dossier au suivant : c'est cette continuité, plus que toute structure, qui fait aujourd'hui défaut. On ne cède qu'une fois dans sa

vie. Personne ne devrait le faire seul.

Mise en œuvre

Les acteurs seraient mandatés par l'État au moyen de contrats d'objectifs, assortis d'indicateurs périodiquement évalués : dirigeants accompagnés, audits réalisés, transmissions abouties. La coordination serait organisée à l'échelle régionale, en associant la région, les intercommunalités, les chambres consulaires, les professions du chiffre et du droit, les banques et les réseaux, afin de concentrer les moyens là où une disparition d'entreprise aurait les conséquences les plus lourdes (proposition n° 09). Le partage d'informations entre les membres se ferait uniquement avec l'accord du dirigeant et dans le respect du secret professionnel.

La Team Reprise préserverait la discrétion qui conditionne la parole du cédant : elle organiserait une mise en relation confidentielle, à l'image du point d'entrée unique créé au Luxembourg (diagnostic, Partie III, 3.3), plutôt qu'une publicité qui exposerait l'entreprise. La mission recommande de l'expérimenter d'abord dans une région volontaire, afin d'en éprouver l'organisation avant un déploiement national.

→ La Team Reprise offre au dirigeant un lieu où avancer lorsqu'il est prêt. Pour qu'il le devienne, la question de la transmission doit revenir régulièrement à lui, sans attendre qu'il la pose. C'est le rôle du signal annuel confié aux experts-comptables.

AXE

PROPOSITIONS · AXE I · TRANSMISSION

NE PLUS LAISSER LE CÉDANT SEUL FACE À LA DÉCISION DE SA VIE

Le problème

La remise annuelle des comptes est le seul moment de l'année où le dirigeant d'une petite entreprise s'assoit avec un tiers pour parler de ce que vaut son travail. Ce rendez-vous reste tourné vers l'exercice écoulé, jamais vers la transmission (diagnostic, Partie III, 2.2). Le dirigeant peut ainsi arriver au seuil de la vente sans avoir jamais disposé d'une estimation extérieure de la valeur de son entreprise et découvrir l'écart entre la valeur qu'il espérait et celle du marché au pire moment, une fois la négociation engagée (diagnostic, Partie III, 2.3). Il ignore aussi ce que lui coûte l'arrêt de ses investissements : faute de pouvoir comparer le coût d'un investissement et le supplément de prix qu'il en retirerait, il cesse d'investir et déprécie, sans le savoir, sa propre valeur de cession (diagnostic, Partie III, 2.5).

PROPOSITION

03

CONFIER AUX EXPERTS-COMPTABLES UN SIGNAL ANNUEL SUR LA VALEUR DE L'ENTREPRISE

ÉTAPE VISÉE Anticipation

La proposition

Ajouter à la plaquette annuelle des comptes de tout chef d'entreprise, à partir de ses 55 ans, un encart court consacré à la valeur de l'entreprise, comprenant :

- Une **valorisation indicative à date**, présentée en fourchette et fondée sur les multiples de référence du secteur.
- Une **projection comparée** de cette valeur selon que l'entreprise poursuit ou interrompt ses investissements.
- Un **renvoi vers la Team Reprise** (proposition n° 02) pour le dirigeant qui souhaite aller plus loin.

L'intérêt de la mesure ne tient pas à la précision d'une estimation annuelle mais à la répétition du signal. Année après année, le dirigeant voit ce que vaut son entreprise, ce qui la fait progresser et ce qui la dégrade. La transmission devient une échéance progressivement préparée plutôt qu'un événement découvert tardivement. Et parce que ce conseil s'inscrit dans une relation régulière, déconnectée de tout projet de vente, il ne fait courir au dirigeant aucun risque de rumeur. Savoir ce que vaut son entreprise, c'est déjà commencer à la transmettre.

Mise en œuvre

La valorisation serait indicative, non opposable et strictement confidentielle. Elle se distinguerait clairement d'une expertise réalisée en vue d'une transaction. Elle reposerait sur une méthodologie

sectorielle de référence, élaborée par le Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables avec les professionnels de la cession, qui garantirait la cohérence des estimations et limiterait la charge des cabinets. La mesure prendrait la forme d'une convention entre l'État et la profession, sans obligation législative. L'expert-comptable resterait libre de proposer, dans le cadre de ses prestations rémunérées, une analyse plus approfondie.

La plaquette indiquerait également au dirigeant que, s'il souhaite aller plus loin et engager des démarches complémentaires, il peut se rapprocher de la Team Reprise (proposition n° 02) pour réaliser un audit de transmissibilité, obtenir les conseils de pairs ou, s'il ne l'a pas déjà fait, bénéficier de son rendez-vous patrimonial (proposition n° 01).

→ Le signal annuel dit au dirigeant ce que vaut son entreprise. L'audit de transmissibilité lui dit pourquoi et ce qu'il peut faire pour que cette valeur survive à son départ.

AXE

NE PLUS LAISSER LE CÉDANT SEUL FACE À LA DÉCISION DE SA VIE

Le problème

Les fragilités qui compromettent une reprise sont connues : dépendance de l'entreprise à son dirigeant, concentration de la clientèle sur deux ou trois donneurs d'ordre, savoir-faire non documentés, équipements vieillissants, questions immobilières ou statutaires non réglées (diagnostic, Partie III, 2.3 et 2.4). Elles sont aujourd'hui découvertes au moment de la négociation, lorsqu'il est trop tard pour les corriger et se traduisent par une décote, un retard ou un échec. Les chambres consulaires ont développé des audits de transmissibilité mais leur diffusion reste inégale selon les territoires et les démarches d'évaluation des actifs immatériels demeurent expérimentales (diagnostic, Partie III, 2.3).

PROPOSITION

04

PROPOSER UN AUDIT DE TRANSMISSIBILITÉ CONFIDENTIEL

ÉTAPE VISÉE Anticipation

La proposition

Proposer à tout dirigeant qui le souhaite un audit de transmissibilité, réalisé dans le cadre de la Team Reprise, en particulier par les chambres consulaires, dans le prolongement du rendez-vous patrimonial. Renouvelable tous les trois à cinq ans, il comporterait trois volets :

- Un **inventaire des actifs stratégiques** de l'entreprise, y compris immatériels : savoir-faire, procédés, marques, archives, relations avec les clients et les fournisseurs, compétences critiques.
- Une **analyse des risques** qui pèsent sur la transmission : dépendance au dirigeant, concentration de la clientèle, état de l'outil productif, structure capitalistique, situation immobilière, adéquation des statuts et des pactes d'associés.
- Des **recommandations hiérarchisées et programmées dans le** temps, à un an, à trois ans et au-delà, pour renforcer ce qui doit l'être.

L'audit ne certifie pas qu'une entreprise est cessible. Il l'aide à identifier suffisamment tôt ce qui réduirait sa valeur ou compliquerait sa reprise, ou, à l'inverse, ce qui les améliorerait. Ses effets dépassent d'ailleurs la transmission : déléguer, formaliser, diversifier sa clientèle et continuer d'investir renforcent aussi la compétitivité de l'entreprise. Préparer la transmission, c'est d'abord consolider l'entreprise. C'est le fil que reprennent les propositions de l'axe II.

Mise en œuvre

L'audit serait volontaire, strictement confidentiel,

propriété du seul dirigeant et inopposable à l'administration. Il s'appuierait sur un référentiel commun, construit à partir des audits consulaires existants et des méthodes de valorisation des actifs immatériels expérimentées. Il prendrait la forme d'un document évolutif, tenu à jour au fil des années, qui servirait de base de travail le jour où un repreneur se présente.

→ L'audit dit ce que l'entreprise doit préparer. Reste à préparer celui qui la cède et qui ne le fera qu'une fois dans sa vie. C'est l'objet de la formation à la cession.

AXE

NE PLUS LAISSER LE CÉDANT SEUL FACE À LA DÉCISION DE SA VIE

Le problème

Céder ne s'apprend pas en dirigeant et l'on ne cède qu'une fois. Moins d'un quart des dirigeants interrogés par un réseau consulaire déclaraient connaître les étapes d'une transmission. La plupart ignorent la durée de préparation, les méthodes de valorisation, les conséquences fiscales et leur calendrier (diagnostic, Partie III, 2.2). Or si les formations destinées aux repreneurs sont relativement nombreuses, la formation à la cession reste quasi inexistante, en dehors de quelques initiatives régionales (diagnostic, Partie III, 3.3).

PROPOSITION

05

DÉVELOPPER LA FORMATION À LA CESSION

ÉTAPE VISÉE Anticipation

La proposition

Créer une offre nationale de formation à la cession, éligible au compte personnel de formation, en généralisant les initiatives consulaires régionales qui ont fait leurs preuves et en s'appuyant sur le programme « Cinq jours pour céder » en préparation dans le réseau des chambres de commerce et d'industrie. Court et hybride, compatible avec l'emploi du temps d'un dirigeant en activité, le parcours couvrirait l'ensemble de l'opération :

- Préparer l'entreprise : la rendre moins dépendante de son dirigeant, documenter ses savoir-faire, maintenir ses investissements.
- En comprendre la valeur : méthodes de valorisation, place des actifs immatériels, écart entre valeur espérée et valeur de marché.
- Maîtriser le cadre juridique et fiscal : modalités de transmission, dispositifs existants et conditions de calendrier.
- Conduire l'opération : préserver la confidentialité, analyser les offres, choisir un repreneur.
- Organiser la transition : passage de relais, transfert des compétences, projet personnel pour « l'après ».

La formation serait prescrite par un tiers de confiance, à l'issue du rendez-vous patrimonial ou de l'audit de transmissibilité, afin de s'inscrire dans le parcours plutôt que de dépendre d'une démarche spontanée du dirigeant. Elle serait aussi l'occasion de rencontrer d'autres cédants et de rompre l'isolement qui retarde la décision.

Mise en œuvre

Inscription au répertoire spécifique de France Compétences, qui ouvre l'éligibilité au compte personnel de formation, y compris pour les travailleurs indépendants. Déploiement par les réseaux consulaires, avec l'appui des réseaux d'accompagnement pour les témoignages de pairs.

→ Avec ces cinq propositions, le cédant dispose d'un parcours complet. Mais une transmission réussie suppose aussi un repreneur préparé. C'est l'autre versant du passage de relais.

AXE

NE PLUS LAISSER LE CÉDANT SEUL FACE À LA DÉCISION DE SA VIE

Le problème

Reprendre une entreprise suppose de maîtriser à la fois le métier et la gestion. Les formations aux métiers préparent inégalement à la gestion, au management et à la reprise et des défaillances d'entreprises artisanales sont régulièrement imputées à des lacunes élémentaires de gestion. À l'inverse, des repreneurs issus de grands groupes, familiers de la gestion, se trouvent démunis face à une structure d'une trentaine de personnes et à son environnement local (diagnostic, Partie III, 2.4). Des parcours de préparation existent mais certains, facturés plusieurs milliers d'euros, ne sont pas éligibles au compte personnel de formation (diagnostic, Partie III, 3.3). Or c'est pendant les premières années, les plus fragiles, que se paie l'absence de préparation (diagnostic, Partie III, 2.5).

PROPOSITION

06

CRÉER UNE FORMATION EN MANAGEMENT DE TPE-PME POUR LES REPRENEURS, ÉLIGIBLE AU CPF

ÉTAPE VISÉE Continuité

La proposition

Créer une formation certifiante en management de TPE et de PME destinée aux repreneurs, non obligatoire et éligible au compte personnel de formation. Elle couvrirait les fondamentaux du métier de dirigeant de petite entreprise :

- La **gestion financière** : lecture des comptes, trésorerie, plan de financement de la reprise, relation bancaire.
- Le **management** : reprise d'une équipe existante, conduite du changement, place du cédant pendant la transition.
- Le **développement commercial** : maintien de la clientèle, diversification, réponse aux marchés publics.
- Le **droit social** et les obligations de l'employeur.

Proposée en format hybride, elle serait modulable selon le profil du repreneur. L'artisan formé à son métier y trouverait les compétences de gestion qui lui manquent. Le cadre en reconversion, la connaissance d'un environnement de petite entreprise qu'il ne maîtrise pas. Elle s'appuierait sur les parcours reconnus des réseaux d'accompagnement, comme le cycle de formation des repreneurs de l'association CRA ou le programme « Cinq jours pour reprendre » des chambres de commerce et d'industrie, dont l'éligibilité au compte personnel de formation serait recherchée.

Mise en œuvre

Enregistrement au répertoire spécifique de France Compétences. Déploiement par les réseaux consulaires et d'accompagnement. Prescription par la Team Reprise lors de la qualification des repreneurs.

→ Former les repreneurs d'aujourd'hui ne suffit pas. Il faut aussi faire naître ceux de demain, en donnant à la reprise sa place dans les parcours de formation initiale.

AXE

NE PLUS LAISSER LE CÉDANT SEUL FACE À LA DÉCISION DE SA VIE

Le problème

La France n'a jamais créé autant d'entreprises et l'envie d'entreprendre gagne les jeunes générations : 40% des créateurs ont moins de 30 ans (diagnostic, Partie I, 2.1). Mais le prestige attaché à la création contraste avec le peu de considération dont bénéficie la reprise, perçue comme une solution par défaut. Les faits plaident pourtant en sens inverse. Les entreprises reprises résistent mieux dans la durée que les entreprises nouvellement créées. Les cursus des centres de formation d'apprentis et des écoles de commerce valorisent presque exclusivement la création et ignorent la reprise (diagnostic, Partie III, 2.4).

PROPOSITION

07

INTRODUIRE UN MODULE TRANSMISSION-REPRISE DANS LES CFA ET LES ÉCOLES DE COMMERCE

ÉTAPE VISÉE Vivier de repreneurs

La proposition

Intégrer un module obligatoire consacré à la transmission et à la reprise d'entreprise dans les formations qui préparent aux fonctions de dirigeant ou aux métiers de l'artisanat : centres de formation d'apprentis, brevets de maîtrise, BTS, licences professionnelles et écoles de management. Le module aurait un double objet :

- Faire connaître la reprise comme une voie d'entrepreneuriat à part entière, souvent plus sûre que la création et immédiatement porteuse d'emplois, de clients et de savoir-faire.
- Donner les premiers repères pour s'y engager : identifier une entreprise à reprendre, en apprécier la valeur, construire un plan de financement, réussir la transition avec le cédant.

Des cédants et des repreneurs y interviendraient, au titre des réseaux de pairs mobilisés par la Team Reprise. Pour l'apprenti formé dans un atelier, la perspective de reprendre un jour l'entreprise de son maître d'apprentissage redeviendrait un horizon explicite. Pour l'étudiant en école de commerce, la reprise d'une PME deviendrait une option de carrière au même titre que la création d'une start-up. Convertir une partie de l'élan entrepreneurial des jeunes générations en vocations de repreneurs est l'un des leviers les plus directs pour répondre à la vague de transmissions.

Mise en œuvre

Intégration dans les référentiels de formation par les ministères chargés de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur. Conventions avec les établissements d'enseignement supérieur de gestion. Mobilisation des chambres de métiers et de l'artisanat pour les formations qu'elles portent. Des parcours de découverte immersive en entreprise pourraient compléter le module.

→ Susciter des vocations suppose enfin de ne pas pénaliser ceux qui s'engagent. Or le candidat qui recherche activement une entreprise à reprendre peut aujourd'hui perdre son indemnisation.

AXE

NE PLUS LAISSER LE CÉDANT SEUL FACE À LA DÉCISION DE SA VIE

Le problème

Les actifs en reconversion constituent une part croissante du vivier de repreneurs. Une reprise sérieuse suppose pourtant plusieurs mois de démarches : rencontrer des cédants, réaliser des diagnostics, construire un plan de financement, se former. Or ces démarches ne sont pas reconnues comme une recherche d'emploi et des demandeurs d'emploi engagés dans un projet structuré de reprise se sont vu retirer leurs allocations (diagnostic, Partie III, 2.2). Le candidat doit choisir entre sécuriser son indemnisation en multipliant les candidatures salariées et se consacrer pleinement à son projet au risque de la perdre. Cette insécurité décourage les reconversions et réduit le vivier au moment même où il faudrait l'élargir.

PROPOSITION

08

RECONNAÎTRE LA RECHERCHE ACTIVE D'UNE ENTREPRISE À REPRENDRE DANS LE CADRE DE L'INDEMNISATION CHÔMAGE

ÉTAPE VISÉE Vivier de repreneurs

La proposition

Reconnaître la recherche active d'une entreprise à reprendre comme une modalité de recherche d'emploi, au même titre que la recherche d'un emploi salarié, pour les demandeurs d'emploi indemnisés engagés dans un projet de reprise structuré. Deux conditions en garantiraient le sérieux :

- L'**inscription du projet de reprise dans le projet personnalisé d'ac**cès à l'emploi élaboré avec France Travail.
- Un **accompagnement** par un acteur de la Team Reprise (CRA, Réseau Entreprendre), qui atteste la réalité des démarches : rencontres de cédants, diagnostics, formation, recherche de financement.

La reconnaissance vaudrait pour une durée déterminée, renouvelable sur justification de l'avancement du projet. Il ne s'agit pas d'ouvrir un droit nouveau mais de sécuriser l'usage d'une indemnisation déjà acquise au service d'un projet qui, s'il aboutit, préserve plusieurs emplois. Le dispositif compléterait les aides existantes à la création et à la reprise, qui n'interviennent qu'une fois l'entreprise reprise, en couvrant la phase qui les précède.

Mise en œuvre

Voie réglementaire et instructions à France Travail, en concertation avec les partenaires sociaux gestionnaires de l'assurance chômage.

AXE

NE PLUS LAISSER LE CÉDANT SEUL FACE À LA DÉCISION DE SA VIE

Le problème

Toute fermeture ne justifie pas une intervention publique. Laisser disparaître une entreprise sans débouché relève du renouvellement normal de l'économie. Mais certaines disparitions emportent des compétences rares, des actifs mal valorisés par le marché ou un potentiel irremplaçable, dont la perte coûte cher à un territoire, à une filière, voire à la souveraineté économique du pays (diagnostic, Partie III, 2.1). Le diagnostic a proposé la notion de criticité pour les identifier. Or les dispositifs de soutien à la transmission sont aujourd'hui uniformes et aucun outil ne permet de repérer les secteurs dont la vulnérabilité appellerait un appui prioritaire.

PROPOSITION

09

ÉTABLIR UNE LISTE NATIONALE DES SECTEURS EN SITUATION CRITIQUE

ÉTAPE VISÉE Pilotage

La proposition

Établir une liste nationale des secteurs en situation critique, établie chaque année par la direction générale des entreprises sur la base de consultations avec les organisations professionnelles et les représentants des différents secteurs. Elle serait construite à partir des trois critères de criticité dégagés par le diagnostic. La rareté des compétences et leur concentration sur quelques personnes. L'existence d'actifs que le marché valorise mal mais dont la perte aurait des conséquences économiques. La présence d'un potentiel d'innovation ou de création qui disparaîtrait avec l'entreprise.

L'inscription sur la liste ouvrirait un accompagnement renforcé, gradué selon les situations identifiées par le diagnostic :

- Pour toutes les entreprises concernées, un accès prioritaire à la Team Reprise et la proposition systématique d'un audit de transmissibilité, assorti d'un inventaire des actifs immatériels, afin que la préparation commence plus tôt.
- Lorsque les acteurs intéressés à la continuité sont hors marché, comme une collectivité soucieuse d'un service de proximité ou d'un bassin d'emploi, une mobilisation prioritaire des fonds locaux de transmission (proposition n° 12).
- Lorsque les conséquences d'une disparition sont incertaines, un accès prioritaire aux garanties de Bpifrance, qui couvrent le risque de défaillance du repreneur et facilitent le tour de table.

La criticité ne désigne pas des entreprises à maintenir à tout prix. Elle indique où l'anticipation et la coordination des acteurs doivent intervenir le plus tôt.

Mise en œuvre

Liste établie et publiée chaque année par la direction générale des entreprises, après consultation des organisations professionnelles et des représentants des différents secteurs.

→ Une telle liste ne vaut que par les données qui la fondent. Or la connaissance statistique de la transmission reste aujourd'hui lacunaire.

AXE

NE PLUS LAISSER LE CÉDANT SEUL FACE À LA DÉCISION DE SA VIE

Le problème

Il n'existe aucun recensement fiable des entreprises à transmettre ni des transmissions réalisées, par secteur, par taille et par mode de reprise. Les estimations du flux potentiel varient de 74 000 à 100 000 par an, celles des cessions effectives de 26 000 à 37 000. Elles reposent principalement sur l'âge des dirigeants, qui ne renseigne ni sur le calendrier réel ni sur l'existence d'un successeur ni sur la décision de vendre ou de fermer (diagnostic, Partie III, 1.1). Surtout, les cessations volontaires d'entreprises saines, qui constituent l'indicateur le plus parlant des transmissions manquées, échappent à toute mesure : aucune statistique publique ne distingue, parmi elles, celles qui résultent d'un départ sans repreneur (diagnostic, Partie I, 2.2).

PROPOSITION

10

FIABILISER L'APPAREIL STATISTIQUE DE LA TRANSMISSION

ÉTAPE VISÉE Pilotage

La proposition

Doter la politique de la transmission d'une mesure fiable, partagée et publique, en deux volets.

- Mesurer les transmissions effectives, chaque année, par secteur, par taille, par territoire et par modalité (familiale, externe, par les salariés), en rapprochant les sources existantes : registres des greffes, déclarations fiscales de cession, données de Bpifrance et des réseaux consulaires.
- Construire un indicateur des transmissions manquées : le nombre de cessations volontaires d'entreprises qui employaient des salariés, étaient bénéficiaires jusqu'à leur fermeture ou dont le dirigeant approchait de la retraite. Les données nécessaires existent en partie. Les radiations au répertoire Sirene, croisées avec l'âge du dirigeant et les derniers comptes déposés, permettraient d'en approcher une mesure.

Suivi dans la durée et rapporté au nombre de transmissions réalisées, cet indicateur mesurerait ce que les estimations actuelles ne disent pas. La part des entreprises transmissibles qui disparaissent faute d'avoir été transmises. Son recul constituerait le meilleur critère d'efficacité des propositions de la mission.

Mise en œuvre

Travaux confiés à la direction générale des entreprises et à l'Insee, en lien avec la Banque de France, Bpifrance Le Lab et le Conseil national des greffiers des tribunaux de commerce. Publication d'un tableau de bord annuel de la transmission.

AXE

II

DES ENTREPRISES SOLIDES AVANT D'ÊTRE TRANSMISSIBLES

CONSOLIDER LES ENTREPRISES, FINANCER LES REPRISES : TOUS AUTOUR DE LA TABLE · PROPOSITIONS N° 11 À 19

11	Créer un « Fonds Croissance PME » inspiré de Tibi	**83**
12	Créer des fonds locaux de transmission	**85**
13	Créer un Plan Épargne Dépendance fléché vers le non coté	**87**
14	Réparer le FCPE de reprise : un ESOP à la française	**88**
15	Sécuriser le crédit vendeur et faciliter le prêt inter-entreprises	**91**
16	Lever les freins à la coopération entre petites entreprises	**93**
17	Soutenir la création d'une place de marché européenne des parts de PME non cotées	**95**
18	Réviser MiFID II sur les profils de risque des épargnants	**96**
19	Assouplir le traitement prudentiel du non coté (Solvabilité II)	**99**

AXE II · FONDS PROPRES

DES ENTREPRISES SOLIDES AVANT D'ÊTRE TRANSMISSIBLES

Une transmission hérite de la trajectoire de croissance qui l'a précédée. Le diagnostic a montré qu'une entreprise sous-capitalisée, dépendante de quelques clients, se transmet mal et à un prix décevant et que la reprise, en absorbant la trésorerie et l'apport du repreneur, aggrave la sous-capitalisation au moment précis où il faudrait investir (diagnostic, Partie II, 1.1 et Partie III, 2.5). Le diagnostic a mis au jour un paradoxe : l'épargne des Français est parmi les plus abondantes d'Europe mais elle ne rejoint pas le capital des PME, faute de circuits qui l'y conduisent (diagnostic, Partie II, 1.2). Il a relevé enfin deux angles morts du financement de la reprise : les petites opérations, entre 150 000 et 700 000 euros et la reprise par les salariés (diagnostic, Partie III, 2.6).

Il n'existe pas de financeur miracle. La mission propose de mobiliser chacun là où il est le plus utile, pour qu'aucune entreprise, du commerce de centre-bourg à la PME industrielle, ne reste sans solution :

Les investisseurs institutionnels

par un cadre de confiance sur le modèle de Tibi (proposition n° 11).

Les territoires (chambres consulaires

banques, collectivités et épargnants locaux), là où les fonds ne vont pas et où les banques hésitent (n° 12).

Les épargnants

par la poche « Croissance PME » ouverte dans les produits du quotidien avec un ticket d'entrée bas (n° 11) et par une enveloppe d'épargne longue qui prolonge le plan d'épargne retraite (n° 13).

Les salariés

par un fonds de reprise enfin opérationnel (n° 14).

Les cédants et les entreprises partenaires

par un crédit vendeur sécurisé, le prêt entre entreprises et la coopération (n° 15 et 16).

Trois obstacles relèvent enfin du droit européen. La France doit les porter à Bruxelles (n° 17 à 19). Dans chacun de ces leviers, l'État ne choisit pas les entreprises. Il lève les obstacles pour permettre à chacun de se mettre autour de la table.

A. Faire entrer du capital durable dans les entreprises et dans les reprises

Quatre sources de capital restent aujourd'hui à l'écart des PME : l'épargne longue des institutionnels, l'épargne de proximité, l'épargne constituée pour la retraite et l'épargne salariale. Les quatre propositions qui suivent ouvrent à chacune un chemin vers le capital de ces entreprises.

11	Créer un « Fonds Croissance PME » inspiré de Tibi	83
12	Créer des fonds locaux de transmission	85
13	Créer un Plan Épargne Dépendance fléché vers le non coté	87
14	Réparer le FCPE de reprise : un ESOP à la française	88

B. Mobiliser les cédants et les entreprises partenaires

Le financement d'une reprise ou d'un projet de développement ne vient pas seulement des banques et des investisseurs. Le cédant qui accepte d'être payé en plusieurs fois, l'entreprise qui soutient un partenaire de sa filière, les entreprises qui s'associent pour répondre à un marché sont autant de ressources que le droit doit rendre praticables.

15	Sécuriser le crédit vendeur et faciliter le prêt inter-entreprises	91
16	Lever les freins à la coopération entre petites entreprises	93

C. Porter au niveau européen les leviers de l'épargne

Trois cadres européens, conçus pour protéger les épargnants et la solidité des investisseurs, jouent au détriment des PME. L'absence de marché pour revendre leurs parts, les règles de commercialisation des produits financiers et les règles prudentielles des assureurs (diagnostic, Partie II, 1.2). Le rapport remis en 2024 à la Commission européenne par Mario Draghi fait de l'orientation de l'épargne vers l'économie productive l'un des ressorts de la compétitivité européenne. Les trois propositions qui suivent relèvent d'une action de long terme, que la France doit porter dans les travaux européens sur l'union de l'épargne et de l'investissement. Elles conditionnent la pleine efficacité des leviers nationaux qui précèdent.

17	Soutenir la création d'une place de marché européenne des parts de PME non cotées	95
18	Réviser MiFID II sur les profils de risque des épargnants	96
19	Assouplir le traitement prudentiel du non coté (Solvabilité II)	99

AXE II

DES ENTREPRISES SOLIDES AVANT D'ÊTRE TRANSMISSIBLES

Le problème

Les PME dotées d'un potentiel de croissance, d'internationalisation ou de consolidation ont besoin de capital-développement et de capital-transmission, pas seulement de crédit (diagnostic, Partie II, 1.1). Les investisseurs institutionnels disposent de ressources considérables mais les orientent peu vers les PME et ETI non cotées, faute de visibilité, de standardisation et de confiance dans les fonds susceptibles de les financer. Ils indiquent attendre un signal public avant d'engager leurs capitaux sur ce segment (diagnostic, Partie II, 1.2). L'initiative Tibi a montré qu'un label, un cadre de confiance et des engagements d'investisseurs pouvaient réorienter l'épargne privée au profit des entreprises technologiques. Le cœur du tissu productif, les PME non cotées, patrimoniales et territoriales, ne bénéficie d'aucun cadre équivalent et se tourne de plus en plus, faute de relais domestiques, vers des investisseurs étrangers.

5 Md€

d'épargne privée supplémentaire vers les PME en cinq ans, dont 2 Md€ d'engagements dès les premières années

Objectif proposé

PROPOSITION

11

CRÉER UN « FONDS CROISSANCE PME » INSPIRÉ DE TIBI

ÉTAPE VISÉE Croissance

La proposition

Créer un « Fonds Croissance PME », dispositif national inspiré de Tibi, avec pour objectif de mobiliser cinq milliards d'euros d'épargne privée supplémentaire en cinq ans vers les PME françaises et une première cible de deux milliards d'euros d'engagements dès les premières années. Le dispositif reposerait sur trois éléments :

- Un **label et un cahier des charges** définis par l'État, permettant d'homologuer des fonds qui investissent de manière substantielle dans des PME françaises, avec une stratégie de croissance, d'investissement, de transmission, d'internationalisation ou de consolidation. L'État labellise les fonds. Il ne choisit pas les entreprises.
- Des **engagements d'investissement pluriannuels** des investisseurs institutionnels (assureurs, caisses de retraite, banques, gestionnaires d'actifs, family offices) dans les fonds labellisés.
- Une **poche « Croissance PME »** dans les produits d'épargne du quotidien (assurance-vie, plan d'épargne retraite, épargne salariale), orientée vers ces fonds et assortie d'une incitation fiscale ciblée sur les montants effectivement investis. La labellisation serait conditionnée à un ticket d'entrée bas. L'investissement dans les PME non cotées, dont le rendement dépasse fréquemment celui des placements garantis, ne doit plus rester réservé aux patrimoines importants.

Le Fonds Croissance PME ne serait ni un fonds public massif ni un substitut au crédit bancaire. Là où le PEA-PME est une enveloppe fiscale, il organiserait

l'orientation effective de l'épargne vers des fonds spécialisés dans la croissance et la transmission des PME. Tibi a réussi pour les start-up. Il est temps de faire de même pour les PME.

Mise en œuvre

Le déclencheur est connu. Les assureurs attendent une légitimité publique. La mission propose que le Gouvernement missionne sans délai Bpifrance et la Caisse des dépôts pour conduire une étude d'impact portant sur le dimensionnement, la structuration et les conditions de déploiement du dispositif. La perspective d'une entrée de ces deux acteurs en tranche junior, c'est-à-dire en première perte, suffirait à lever l'attentisme des institutionnels, sans engagement budgétaire massif pour l'État.

L'étude traiterait aussi les deux conditions réglementaires du dispositif. La validation par l'Autorité des marchés financiers d'un format de fonds ouvert, dit evergreen, adapté aux PME et un traitement prudentiel permettant aux assureurs d'y souscrire à un coût en capital soutenable (proposition n° 19). Le dispositif serait évalué sur des critères précis : montants investis, entreprises financées, investissements réalisés, emplois créés ou maintenus, transmissions accompagnées, développement à l'export.

→ Le Fonds Croissance PME mobilise les grands investisseurs au profit des PME qui peuvent croître. Il ne descend pas jusqu'aux petites reprises, que ni les fonds ni les banques ne servent aujourd'hui. Pour celles-là, la réponse doit venir des territoires.

AXE II

DES ENTREPRISES SOLIDES AVANT D'ÊTRE TRANSMISSIBLES

Le problème

Entre 150 000 et 700 000 euros, les opérations de reprise sont trop petites pour les fonds d'investissement, trop grandes pour le microcrédit et mal servies par le crédit classique, dont le coût d'instruction est comparable à celui des grandes opérations pour une rémunération bien moindre (diagnostic, Partie III, 2.6). C'est pourtant dans cette tranche que se concentre une part importante des transmissions à venir : commerces, entreprises artisanales, TPE des territoires. Les transmissions s'y décident au niveau local, là où la proximité avec le dirigeant est déterminante. Dans le même temps, l'épargnant finance sans le savoir de grandes entreprises étrangères, quand des entreprises de son territoire, dont il connaît l'enseigne et parfois le dirigeant, ne réunissent pas les quelques centaines de milliers d'euros nécessaires à leur reprise (diagnostic, Partie II, 1.2).

PROPOSITION

12

CRÉER DES FONDS LOCAUX DE TRANSMISSION

ÉTAPE VISÉE Transaction

La proposition

Créer des fonds locaux de transmission fondés sur un tour de table territorial, où l'engagement de chacun déclenche celui du suivant :

- Les **chambres consulaires** apportent les premiers fonds, sur leurs budgets annuels et marquent ainsi leur engagement dans une mission qu'elles souhaitent investir davantage.
- Cet engagement conforte la **banque**, qui accorde son concours.
- Une **collectivité territoriale** compétente complète le tour de table.
- Des sociétés de garantie, dont c'est le cœur de métier, comme la SIAGI, rejoignent le tour de table. En garantissant une partie du risque, elles sécurisent l'engagement de chacun et rendent plus facile la décision de tous les autres. Bpifrance peut compléter ce dispositif par ses propres garanties ou par des apports en capital et orienter une partie de son offre de conseil vers les entreprises concernées.

Les montants nécessaires sont modestes au regard de la taille des opérations visées. La mission propose en outre d'ouvrir une réflexion sur un dernier pilier. Une part souscrite par les **épargnants** du territoire, distribuée par la banque partenaire, qui connaît ses clients et dispose du réseau d'agences, dans un cadre réglementaire à définir. Cette épargne circulaire permettrait à un particulier de financer, avec une part de son épargne, la reprise d'une entreprise de sa région, y compris par ses propres salariés,

plutôt qu'un actif dont il ne sait rien. Là où les fonds ne vont pas et où les banques hésitent, le territoire prend le relais.

Mise en œuvre

Conventions locales entre chambres consulaires, banques, collectivités et Bpifrance, à l'échelle régionale ou départementale, en articulation avec la Team Reprise (proposition n° 02). Intervention prioritaire au profit des secteurs inscrits sur la liste des secteurs critiques (proposition n° 09). Faculté, pour ces fonds, de garantir les crédits vendeurs consentis par les cédants dans les plus petites opérations (proposition n° 15).

→ Les fonds locaux mobilisent l'épargne d'un territoire au service de ses entreprises. Le même raisonnement vaut pour l'épargne d'une vie. Au moment de la retraite, un capital constitué pendant des décennies cesse aujourd'hui de financer l'économie.

AXE II

DES ENTREPRISES SOLIDES AVANT D'ÊTRE TRANSMISSIBLES

Le problème

Le plan d'épargne retraite, créé par la loi Pacte, a démontré l'efficacité d'une formule simple : un avantage fiscal à l'entrée, un blocage long, un objectif que l'épargnant comprend (diagnostic, Partie II, 1.2). Mais au moment de la retraite, le capital constitué pendant des décennies se disperse en placements de court terme et cesse de financer l'économie productive, alors même que son détenteur n'en a pas encore l'usage. Un nouveau risque apparaît pourtant : avec l'allongement de l'espérance de vie, la dépendance est devenue le risque le plus coûteux, le plus redouté et le moins anticipé, sans qu'aucun produit d'épargne dédié n'existe. Le conseil financier accentue la rupture : au-delà d'un certain âge, les actions, a fortiori non cotées, sont jugées inadaptées, alors que l'horizon financier de l'épargnant, dépendance comprise, se compte encore en décennies.

PROPOSITION

13

CRÉER UN PLAN ÉPARGNE DÉPENDANCE FLÉCHÉ VERS LE NON COTÉ

ÉTAPE VISÉE Croissance

La proposition

Créer un Plan Épargne Dépendance, prolongement naturel du plan d'épargne retraite, bénéficiant des mêmes avantages fiscaux. Au moment du déblocage de son plan d'épargne retraite, l'épargnant pourrait réinvestir tout ou partie du capital constitué dans cette nouvelle enveloppe, bloquée dix à quinze ans, soit approximativement de 65 à 75 ou 80 ans et prioritairement orientée vers l'investissement dans les PME, cotées et non cotées. La mesure atteint un double objectif :

- Pour l'**épargnant**, préparer le financement de sa propre dépendance, avec le cadre fiscal qui a fait le succès du plan d'épargne retraite.
- Pour **l'économie**, disposer d'une ressource dont les PME manquent. Un capital bloqué dix à quinze ans est exactement le capital patient dont le non coté a besoin et que les enveloppes de court terme ne peuvent fournir.

Aucune rupture. L'épargne continue de protéger l'épargnant et continue de financer les entreprises. Le Plan Épargne Dépendance capte le capital au moment où il allait devenir dormant et le remet au travail.

Mise en œuvre

Création de l'enveloppe par la loi, dans un véhicule législatif dédié. Les fonds labellisés « Croissance PME » en constitueraient un support naturel (proposition n° 11). L'épargnant serait informé des risques et l'allocation pourrait être progressivement sécurisée à l'approche de l'échéance. L'efficacité de l'enveloppe supposera de corriger le biais d'âge des règles de commercialisation (proposition n° 18).

AXE II

DES ENTREPRISES SOLIDES AVANT D'ÊTRE TRANSMISSIBLES

Le problème

Les salariés connaissent leur entreprise, ses équipes, ses clients et ses savoir-faire et la reprise par les salariés affiche de solides résultats. Les sociétés coopératives présentent un taux de pérennité à cinq ans de 79%, contre 61% pour l'ensemble des entreprises. Elle reste pourtant marginale, avec environ 17% des reprises et les salariés repreneurs sont ceux qui rencontrent le plus d'obstacles de financement (diagnostic, Partie III, 2.6). Le droit français dispose d'un véhicule conçu pour eux, le fonds commun de placement d'entreprise de reprise. Il n'a été utilisé que dans cinq opérations en près de vingt ans. Sa réussite la plus récente, la reprise de l'entreprise Les Zelles en 2021, a montré que l'outil pouvait fonctionner. L'interprétation publiée début 2024 en a toutefois restreint le cadre sur trois points (diagnostic, Partie III, 3.1).

PROPOSITION

14

RÉPARER LE FCPE DE REPRISE : UN ESOP À LA FRANÇAISE

ÉTAPE VISÉE Transaction

La proposition

Doter les salariés d'un véritable ESOP à la française en libérant le potentiel du FCPE de reprise, par des ajustements ciblés de la loi, sans créer de dispositif nouveau.

Le mécanisme est d'une grande simplicité. La participation, l'intéressement et l'abondement de l'employeur alimentent chaque année le plan d'épargne entreprise des salariés. Le jour où le dirigeant décide de transmettre, cette épargne est placée dans le FCPE de reprise, qui entre au capital de la société de reprise. Les salariés deviennent collectivement actionnaires de leur outil de travail. Épargne salariale, fonds dédié, apport en capital, reprise. La chaîne est complète et elle est française. Trois verrous l'empêchent de fonctionner. La mission propose de les lever :

- Préciser que le fonds peut souscrire aux titres nouvellement émis par une société de reprise comme racheter des titres existants, toute opération de rachat passant précisément par une holding de reprise.
- Permettre la réaffectation des avoirs des salariés qui quittent l'entreprise, selon des modalités encadrées par décret, comme le sont les cas de déblocage anticipé propres à ce type de fonds, afin de garantir l'équité entre salariés présents et anciens salariés.

- Préciser que l'opération peut associer les travailleurs non salariés éligibles à l'épargne salariale, y compris les mandataires sociaux des entreprises de moins de 250 salariés, à l'exception des anciens salariés partis à la retraite ou en préretraite.

L'outil existe. Il suffit de le débloquer.

Mise en œuvre

Modification de l'article L. 3332-16 du Code du travail, dans un véhicule législatif dédié à l'actionnariat salarié. Favoriser la reprise par les salariés ne consiste pas à les inciter à concentrer leur patrimoine sur leur entreprise (diagnostic, Partie III, 2.6). Chaque opération s'accompagnerait d'une information claire sur ce risque et d'une faculté de diversification progressive à l'approche de la retraite. Le FCPE de reprise transforme en capital une épargne déjà constituée. Les propositions n° 23 et 24 visent à faciliter la structuration de l'actionnariat salarié et la constitution de cette épargne.

→ L'épargne des salariés ne suffit pas toujours à boucler une reprise. Le cédant lui-même et les entreprises partenaires peuvent compléter le financement, à condition de pouvoir en porter le risque.

AXE II

DES ENTREPRISES SOLIDES AVANT D'ÊTRE TRANSMISSIBLES

Le problème

Le crédit vendeur, par lequel le cédant accepte d'être payé en plusieurs fois, est l'un des outils les mieux adaptés aux petites reprises. Il étale le financement, réduit le besoin de crédit bancaire et engage le cédant dans la réussite de son repreneur. Son usage reste limité par deux obstacles. Le risque que le repreneur ne paie pas, que rien ne couvre et l'impôt sur la plus-value, dû immédiatement alors que le prix est perçu progressivement (diagnostic, Partie III, 2.6 et 3.1). Par ailleurs, le prêt inter-entreprises, autorisé en 2015 par dérogation au monopole bancaire, reste soumis à des conditions de forme sociale et de liens économiques qui en limitent l'usage entre petites entreprises. Des entreprises saines d'une même filière peuvent difficilement soutenir la trésorerie d'un partenaire, y compris lorsque la banque répond mal à un besoin de faible montant (diagnostic, Partie II, 1.3).

PROPOSITION

15

SÉCURISER LE CRÉDIT VENDEUR ET FACILITER LE PRÊT INTER-ENTREPRISES

ÉTAPE VISÉE Transaction et croissance

La proposition

Sécuriser le crédit vendeur. Le Gouvernement a annoncé en septembre 2026, dans le cadre du pacte Papin, que le cédant ayant consenti un crédit vendeur pourrait étaler le paiement de l'impôt sur sa plus-value. La mission soutient pleinement cette mesure, qui ne figure pas à ce stade dans le projet de loi de finances pour 2027 et dont elle souhaite la traduction rapide. Il est difficilement justifiable de demander au cédant d'acquitter immédiatement un impôt sur un prix qu'il n'a pas encore perçu.

Un obstacle demeure toutefois. Une fois le crédit vendeur consenti, le cédant n'a plus aucun gage. Il a cédé ses titres et ne détient en échange qu'une créance sur son repreneur. Et le paiement échelonné de l'impôt, déjà ouvert sur demande par l'article 1681 F du Code général des impôts, suppose, en règle générale, la constitution de garanties auprès du comptable public, que le cédant n'est pas en mesure d'apporter. La mission propose que **Bpifrance apporte sa garantie** à ce double titre :

- Pour **sécuriser le crédit vendeur lui-même**, en couvrant une partie du risque de défaillance du repreneur.
- Pour **garantir auprès de l'administration fiscale le paiement éche**lonné de l'impôt dû par le cédant sur sa plus-value.

Les fonds locaux de transmission (proposition n° 12) pourraient offrir la même garantie pour les plus petites

opérations. Le cédant qui fait confiance à son repreneur devient le premier partenaire de sa réussite. Il ne peut pas en porter seul le risque. Cette demande de sécurisation du crédit vendeur est également portée par la Confédération générale de l'alimentation en détail (CGAD), qui représente les commerces alimentaires de proximité, au cœur des petites reprises.

Faciliter le prêt inter-entreprises entre TPE et PME ou avec les grands donneurs d'ordre, en l'ouvrant aux sociétés non soumises au contrôle d'un commissaire aux comptes et aux entreprises individuelles et en adossant le dispositif à une plateforme de mise en relation sécurisée. Des entreprises saines pourraient ainsi soutenir la trésorerie ou l'investissement d'un partenaire de filière (fournisseur, sous-traitant, entreprise à reprendre), sans passer par le circuit bancaire.

Le périmètre dans lequel ce prêt peut être consenti serait en outre élargi. Il doit pouvoir se faire entre entreprises d'un même secteur, sans exiger l'existence préalable d'une relation contractuelle entre elles.

Mise en œuvre

Étalement de l'impôt. Loi de finances pour 2027, pour traduire la mesure annoncée dans le cadre du pacte Papin. Garantie. Extension du champ des garanties de Bpifrance, par convention avec l'État. Prêt inter-entreprises : modification de l'article L. 511-6 du Code monétaire et financier, assortie de garde-fous prudentiels proportionnés.

→ Le prêt entre entreprises est une première forme de solidarité de filière. La coopération peut aller plus loin. Permettre à de petites entreprises d'accéder ensemble à des marchés qu'aucune ne pourrait conquérir seule.

AXE II

DES ENTREPRISES SOLIDES AVANT D'ÊTRE TRANSMISSIBLES

Le problème

Seule, une TPE se heurte à un double plafond. Elle n'a pas la capacité de production nécessaire pour répondre à des marchés d'ampleur, publics notamment et reste cantonnée à une clientèle de proximité, souvent concentrée sur quelques donneurs d'ordre. Elle porte seule ses fonctions support, dont le poids l'empêche d'investir (diagnostic, Partie II, 1.3). Le droit n'offre pas de formule souple pour répondre ponctuellement à un marché à plusieurs et les outils de mutualisation existants (groupement d'intérêt économique ou coopératives) restent méconnus et peu accompagnés. Ce plafond pèse directement sur la valeur de l'entreprise. Une entreprise dont le chiffre d'affaires repose sur deux ou trois clients vaut beaucoup moins qu'une entreprise à clientèle diversifiée et une entreprise dont toutes les fonctions reposent sur le dirigeant voit sa valeur partir avec lui. Coopérer, c'est donc à la fois grandir et devenir reprenable.

PROPOSITION

16

LEVER LES FREINS À LA COOPÉRATION ENTRE PETITES ENTREPRISES

ÉTAPE VISÉE Croissance et continuité

La proposition

Lever ces obstacles par deux mesures complémentaires.

Créer un statut de groupement ponctuel d'entreprises inspiré des groupements momentanés d'entreprises du bâtiment, permettrait à des TPE et PME de s'associer temporairement pour répondre à un marché, public en particulier, sans constituer de structure juridique permanente. Le groupement serait constitué pour la durée du marché, avec des obligations administratives allégées et une répartition claire des responsabilités entre ses membres.

Déployer un programme d'accompagnement à la mutualisation durable fondé sur les outils existants (groupement d'intérêt économique, SCOP, SCIC), permettrait à des entreprises d'un même territoire ou d'une même filière de mutualiser leurs fonctions support, de partager des équipements coûteux et de présenter une offre commerciale commune. Sa réussite tient moins au cadre juridique, qui existe, qu'à l'accompagnement : information par les chambres de métiers et de l'artisanat et les chambres de commerce et d'industrie, appui au montage, aide à l'amorçage sur les premiers mois.

La coopération prépare aussi la transmission. La reprise est plus facile lorsque la relation entre entreprises précède la relation entre associés (diagnostic, Partie III, 2.7). Une coopération répétée permet d'éprouver un partenariat avant d'envisager une prise de participation, un regroupement ou une reprise. La

Team Reprise pourrait favoriser ces rapprochements entre des porteurs de projet disposant d'un produit ou d'un débouché et des entreprises disposant de machines et de savoir-faire sous-employés.

Mise en œuvre

Création du statut de groupement par la loi.
Programme d'accompagnement porté par les réseaux consulaires, avec une aide d'amorçage à calibrer.

→ Les propositions qui précèdent relèvent du droit national. Trois obstacles au financement des PME par l'épargne relèvent en revanche du droit européen.

AXE II

DES ENTREPRISES SOLIDES AVANT D'ÊTRE TRANSMISSIBLES

Le problème

L'obstacle central à l'ouverture du non coté au grand public est l'illiquidité. Contrairement aux titres cotés, les parts de PME non cotées ne peuvent être revendues facilement. C'est ce qui explique l'échec des tentatives successives d'ouvrir ces placements aux particuliers (diagnostic, Partie II, 1.2). Le marché secondaire français reste embryonnaire.

PROPOSITION

17

SOUTENIR LA CRÉATION D'UNE PLACE DE MARCHÉ EUROPÉENNE DES PARTS DE PME NON COTÉES

ÉTAPE VISÉE Croissance

La proposition

Soutenir activement les travaux engagés au niveau de l'Union européenne en vue de créer une place de marché organisée pour la cession de parts de PME non cotées et de fonds investis dans ces entreprises, sur le modèle de ce qui existe pour les titres cotés. Un marché secondaire organisé donnerait à l'épargnant la possibilité de sortir et aux fonds celle de proposer des fenêtres de liquidité.

Il permettrait une pleine réussite des propositions qui orientent l'épargne des particuliers vers les PME. La composante grand public du Fonds Croissance PME (proposition n° 11), l'épargne locale mobilisée par les fonds de transmission (n° 12) ou le Plan Épargne Dépendance (n° 13). La mission assume le caractère de long terme de cette orientation. Le sujet est complexe et travaillé depuis plusieurs années. Il conditionne néanmoins l'accès de l'épargnant moyen à une classe d'actifs aujourd'hui réservée, de fait, aux patrimoines importants.

Mise en œuvre

Position française dans les travaux européens, en articulation avec le régime des fonds européens d'investissement à long terme (ELTIF), assoupli en 2023[86].

86 Règlement (UE) 2023/606 du Parlement européen et du Conseil du 15 mars 2023 modifiant le règlement (UE) 2015/760 relatif aux fonds européens d'investissement à long terme.

AXE II

DES ENTREPRISES SOLIDES AVANT D'ÊTRE TRANSMISSIBLES

Le problème

La directive MiFID II encadre la commercialisation des produits financiers au moyen de questionnaires de profil de risque et d'une échelle de 1 à 7, issue du règlement PRIIPs, qui classe les actions au risque maximal, sans tenir compte de la durée de placement ni des rendements de long terme (diagnostic, Partie II, 1.2). Le non coté en est quasiment exclu, d'autant qu'il s'accompagne d'une charge documentaire sans commune mesure avec celle d'un fonds en euros. Exposés à une mise en cause s'ils présentent insuffisamment les risques, les intermédiaires sont dissuadés de le proposer. Le biais est plus marqué encore pour les épargnants âgés, dont l'horizon de placement est apprécié à l'aune de leur seul âge.

PROPOSITION

18

RÉVISER MIFID II SUR LES PROFILS DE RISQUE DES ÉPARGNANTS

ÉTAPE VISÉE Croissance

La proposition

Porter auprès des institutions européennes une révision du cadre d'évaluation du profil de risque des épargnants, afin de rendre l'accès au non coté moins dissuasif et moins complexe, sans dégrader le niveau de protection. Trois orientations guideraient la position française :

- Intégrer la durée de placement dans l'appréciation du risque, un investissement en actions détenu sur le long terme ne présentant pas le même profil qu'un placement de court terme.
- Apprécier l'horizon de l'épargnant au regard de ses besoins réels, dépendance comprise, plutôt que de son seul âge.
- Proportionner la charge documentaire au montant investi et à la nature du produit, notamment pour les fonds labellisés.

Cette révision conditionne l'efficacité des enveloppes proposées par la mission, en particulier du Plan Épargne Dépendance (proposition n° 13), dont les souscripteurs seraient, par construction, des épargnants parvenus à la retraite.

Le moment s'y prête. La stratégie de l'Union en faveur des investisseurs de détail (Retail Investment Strategy), actuellement débattue à l'échelon européen, rouvre ces règles. La France doit aborder ces négociations avec une boussole claire. Davantage de transparence pour l'épargnant, avec une égale ambition de ne pas entraver l'investissement de long terme.

Mise en œuvre

Position française dans les négociations européennes sur la stratégie en faveur des investisseurs de détail et dans les travaux relatifs au règlement PRIIPs.

→ Les deux propositions précédentes concernent l'épargnant. La dernière concerne les plus grands détenteurs d'épargne longue du pays : les assureurs.

AXE II

DES ENTREPRISES SOLIDES AVANT D'ÊTRE TRANSMISSIBLES

Le problème

Les règles prudentielles applicables aux assureurs leur imposent d'immobiliser en capital réglementaire jusqu'à la moitié de chaque euro investi dans une entreprise non cotée, le régime allégé des actions de long terme restant d'un usage limité (diagnostic, Partie II, 1.2). Cette charge, sans commune mesure avec celle d'autres classes d'actifs, détourne du non coté les plus grandes réserves d'épargne longue du pays, alors que les engagements de long terme des assureurs se prêtent précisément à un investissement patient.

PROPOSITION

19

ASSOUPLIR LE TRAITEMENT PRUDENTIEL DU NON COTÉ (SOLVABILITÉ II)

ÉTAPE VISÉE Croissance

La proposition

Porter, au niveau français comme au niveau européen, un plaidoyer pour une révision du calibrage prudentiel applicable au capital-investissement et aux actions détenues à long terme, afin de lever ce frein structurel au financement des PME en fonds propres. La mission rejoint pleinement le rapport Draghi, qui invite la Commission européenne à réduire davantage les charges en capital applicables aux investissements en actions détenus à long terme.

Cette révision est une condition du succès du Fonds Croissance PME (proposition n° 11). Les assureurs n'y souscriront à grande échelle que si le coût en capital de leur engagement est soutenable. Un traitement adapté pourrait être réservé aux fonds labellisés, dont le cahier des charges garantirait la qualité et l'horizon d'investissement.

Mise en œuvre

Position française dans les travaux de réexamen du cadre Solvabilité II et dans ceux relatifs à l'union de l'épargne et de l'investissement.

→ Consolider les entreprises et financer les reprises suppose enfin que la fiscalité accompagne ce mouvement plutôt qu'elle ne le freine. C'est l'objet du troisième axe.

AXE

III

UNE FISCALITÉ QUI POUSSE À LA TRANSMISSION

TROIS SIGNAUX : AU REPRENEUR, AUX SALARIÉS, À CEUX QUI FINANCENT LA TRANSMISSION · PROPOSITIONS N° 20 À 26

20	Instaurer une année blanche d'impôt sur les bénéfices pour les repreneurs	**102**
21	Soutenir l'harmonisation à 0,1% des droits de mutation pour les reprises par les salariés	**105**
22	Soutenir le doublement à 1 M€ de l'abattement du cédant qui transmet à ses salariés	**106**
23	Actions gratuites et holdings salariales : abaisser de 100% à 50% le seuil du sursis d'imposition	**107**
24	Ouvrir la passerelle fiscale entre le compte épargne-temps et le plan d'épargne entreprise	**108**
25	Apport-cession : aligner les règles d'appréciation du quota de 75% sur celles des FCPR	**111**
26	Partage de la plus-value de cession : quatre simplifications	**112**

AXE III · OUTILS FISCAUX

UNE FISCALITÉ QUI POUSSE À LA TRANSMISSION

La fiscalité n'est pas seulement une charge. C'est aussi un message. Le diagnostic a montré que les outils fiscaux de la transmission sont nombreux mais techniques, dispersés, inégalement adaptés aux petites entreprises et souvent découverts trop tard pour en remplir les conditions (diagnostic, Partie III, 3.1). Ce diagnostic a également relevé une asymétrie. La transmission familiale bénéficie d'un dispositif efficace et d'ampleur, quand la reprise par les salariés, qui rencontre le plus d'obstacles, ne dispose que d'instruments peu utilisés. Il a montré enfin que le principal dispositif de réinvestissement des produits de cession s'est éloigné du capital-transmission.

Le Gouvernement a annoncé en septembre 2026, dans le cadre du pacte Papin, plusieurs mesures qui rejoignent les constats de la mission : l'alignement des droits de mutation pour les reprises par les salariés et le doublement de l'abattement du cédant qui leur transmet, désormais inscrits à l'article 10 du projet de loi de finances pour 2027, ainsi que l'étalement de l'impôt en cas de crédit vendeur, qui n'y figure pas à ce stade (proposition n° 15). La mission les soutient et propose de les compléter par des ajustements ciblés, temporaires et encadrés, pour l'essentiel sans création de niche, qui adressent trois signaux :

Au repreneur : l'État est à ses côtés après la signature (proposition n° 20).

Aux salariés qui veulent reprendre leur entreprise : les obstacles fiscaux sont levés à chaque étape de l'acquisition des titres à la constitution de l'apport (n° 21 à 24).

À ceux qui financent la transmission (le cédant qui réinvestit ou partage le produit de sa vente) : leur capital doit rester au service des PME (n° 25 et 26).

A. Un signal au repreneur : l'État à ses côtés après la signature

20 Instaurer une année blanche d'impôt sur les bénéfices pour les repreneurs 102

B. Un signal aux salariés : lever les obstacles à chaque étape de la reprise

De la loi Pacte à la loi de 2023 sur le partage de la valeur, la France a fait de l'actionnariat salarié une ambition. La mission s'inscrit dans ce mouvement. Les quatre propositions ci-après épousent le chemin du salarié repreneur, de l'acquisition des titres à la constitution de l'épargne qui la rend possible.

21 Soutenir l'harmonisation à 0,1% des droits de mutation pour les reprises par les salariés 105

22 Soutenir le doublement à 1 M€ de l'abattement du cédant qui transmet à ses salariés 106

23 Actions gratuites et holdings salariales : abaisser de 100% à 50% le seuil du sursis d'imposition 107

24 Ouvrir la passerelle fiscale entre le compte épargne-temps et le plan d'épargne entreprise 108

C. Un signal à ceux qui financent la transmission : garder le capital au service des PME

25 Apport-cession : aligner les règles d'appréciation du quota de 75% sur celles des FCPR 111

26 Partage de la plus-value de cession : quatre simplifications 112

AXE II

UNE FISCALITÉ QUI POUSSE À LA TRANSMISSION

Le problème

Les deux ou trois premières années d'une reprise servent d'abord à rembourser la dette d'acquisition. Le repreneur cumule alors le poids du rachat, l'apprentissage du métier de dirigeant et une fiscalité de droit commun. Les repreneurs et les experts auditionnés décrivent unanimement cette période comme la plus fragile et cette fragilité suffit parfois à faire échouer une reprise par ailleurs viable (diagnostic, Partie III, 2.5).

PROPOSITION

20

INSTAURER UNE ANNÉE BLANCHE D'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES POUR LES REPRENEURS

ÉTAPE VISÉE Continuité

La proposition

Instaurer une exonération d'impôt sur les bénéfices (impôt sur les sociétés ou impôt sur le revenu) pendant les douze mois suivant la reprise, pour les reprises intervenues entre 2027 et 2029, période retenue par le Gouvernement pour le pacte Papin. En contrepartie, l'entreprise s'engagerait, pendant cinq ans, à maintenir son activité et au moins 80% de ses effectifs. À défaut, l'impôt deviendrait exigible, majoré de l'intérêt de retard.

La mesure répond à la réalité des premières années. Elle préserve la trésorerie au moment où le repreneur rembourse et où chaque euro compte, sans exiger de lui un investissement qu'il n'est peut-être pas encore en mesure de réaliser. Elle ne couvre que la première année, la plus exposée. Elle n'a pas vocation à couvrir toute la période critique mais à en sécuriser le début.

Elle est aussi un signal. Dans des secteurs où la difficulté n'est pas de trouver des entreprises à reprendre mais des candidats pour le faire, une année d'exonération est un argument lisible, immédiatement compréhensible, qui peut décider des vocations. Celui qui reprend prend un risque pour tout un territoire. L'État doit lui dire qu'il n'est pas seul.

Mise en œuvre

Loi de finances pour 2027 (article nouveau après l'article 44 sexies A du Code général des impôts).

≈ 55,5 M€

coût annuel estimé, dans l'hypothèse haute de 37 000 transmissions par an

Le coût de la mesure peut être approché. Le diagnostic situe le flux de cessions effectives entre 26 000 et 37 000 par an (diagnostic, Partie III, 1.1). La mission retient à dessein le haut de cette fourchette, soit 37 000 transmissions par an. Ce choix est cohérent avec l'objectif de l'ensemble de ses propositions : soutenir la dynamique des transmissions et en porter le nombre au plus haut. Près d'une transmission sur deux s'effectue aujourd'hui dans un cadre familial. Ces reprises, qui relèvent pour l'essentiel du pacte Dutreil, sont exclues du dispositif. Le chiffrage porte donc sur environ 18 500 reprises par an. Avec un impôt sur les bénéfices moyen de l'ordre de 3 000 euros pour les entreprises concernées, le coût de la mesure s'établirait autour de 55,5 millions d'euros par an.

Ce chiffrage repose sur des hypothèses volontairement hautes. Il suppose que toutes les reprises non familiales remplissent les conditions d'éligibilité et dégagent un bénéfice imposable dès la première année. Or le résultat de nombreuses entreprises reprises est réduit, voire absorbé, par la charge de la dette d'acquisition. Le coût réel devrait donc être inférieur. Il doit en outre être mis en regard de ce que la mesure permet d'éviter. Une entreprise qui ferme supprime des emplois et éteint définitivement les recettes fiscales et sociales qu'elle générait, quand une entreprise qui passe le cap de sa première année continue de produire, d'employer et de contribuer. L'impôt non perçu la première année est, directement et indirectement, recouvré dès les exercices suivants.

L'exonération serait réservée aux PME au sens européen et aux reprises à titre onéreux emportant un changement effectif de contrôle et de dirigeant : acquisition de plus de 50% du capital, nouveau dirigeant qui ne détenait pas plus de 25% de l'entreprise, cédant ne conservant ni plus de 20% du capital ni la direction, un accompagnement du repreneur sans fonction de direction restant possible pendant douze mois au plus. Elle exclurait les opérations entre entreprises liées, les restructurations internes, les rachats intrafamiliaux, qui relèvent pour l'essentiel du pacte Dutreil, ainsi que les reprises accompagnées d'une transmission à titre gratuit placée sous ce régime. Une même entreprise ne pourrait en bénéficier qu'une fois tous les dix ans. Elle s'inscrirait dans le plafond européen des aides de minimis et serait évaluée au terme de la période 2027-2029, au regard de la survie, de l'investissement et de l'emploi des entreprises reprises, avant toute pérennisation.

→ Le repreneur individuel n'est pas le seul à devoir être soutenu. Les salariés qui veulent reprendre leur entreprise rencontrent des obstacles fiscaux à chaque étape : lorsqu'ils acquièrent les titres, lorsque le cédant fait le choix de leur vendre, lorsqu'ils se regroupent et dès la constitution de leur apport.

AXE III — UNE FISCALITÉ QUI POUSSE À LA TRANSMISSION

Le problème

Lors du rachat d'une entreprise, le repreneur acquitte des droits d'enregistrement dont le taux dépend de la forme sociale : 0,1% pour les actions d'une société anonyme ou d'une société par actions simplifiée, 3% pour les parts de SARL (diagnostic, Partie III, 3.1). Pour une entreprise valorisée 700 000 euros, les droits avoisinent ainsi 20 000 euros sur des parts de SARL, contre 700 euros sur des actions de SAS. Cet écart pénalise les reprises de petites entreprises, souvent constituées en SARL et alourdit le besoin de financement au moment précis où le repreneur est le plus fragile. Il pèse d'abord sur les salariés, dont l'apport est le plus limité (diagnostic, Partie III, 2.6).

≈ 20 000 €

de droits sur des parts de SARL pour une reprise de 700 000 €, contre 700 € sur des actions de SAS

Diagnostic, Partie III, 3.1

PROPOSITION

21

SOUTENIR L'HARMONISATION À 0,1% DES DROITS DE MUTATION POUR LES REPRISES PAR LES SALARIÉS

ÉTAPE VISÉE Transaction

La proposition

La mission soutient pleinement l'harmonisation à 0,1% des droits de mutation pour les reprises par les salariés, annoncée par le Gouvernement dans le cadre du pacte Papin et inscrite à l'article 10 du projet de loi de finances pour 2027. La mesure est simple, lisible et cible la tranche d'entreprises où le financement de la reprise est le plus difficile. Elle ne résout pas à elle seule le financement de la reprise mais supprime une pénalité qui tient à la seule forme juridique de l'entreprise et qui frappe d'abord les plus petites structures.

Mise en œuvre

Loi de finances pour 2027 (article 10 du projet de loi de finances). Les conditions d'application (part du capital acquise par les salariés, durée de conservation) gagneraient à rester cohérentes avec celles retenues pour l'abattement du cédant (proposition n° 22), afin que les deux mesures se renforcent mutuellement.

→ Alléger le coût de l'acquisition aide le salarié repreneur. Encore faut-il que le cédant fasse le choix de lui vendre, alors qu'un acquéreur financier lui offrirait souvent un prix ou un calendrier plus favorable.

AXE II

UNE FISCALITÉ QUI POUSSE À LA TRANSMISSION

Le problème

Le dirigeant de PME qui cède ses titres lors de son départ à la retraite bénéficie, sous conditions, d'un abattement de 500 000 euros sur sa plus-value (diagnostic, Partie III, 3.1). Ce plafond ne tient pas compte de l'effort consenti par le cédant qui choisit ses salariés. Une cession aux salariés se fait souvent à un prix ou selon un calendrier moins favorables qu'avec un acquéreur financier. S'y ajoute un frein culturel, résumé par une phrase entendue en audition : « si je donne mon entreprise aux salariés, c'est qu'elle ne vaut rien » (diagnostic, Partie III, 2.6).

1 M€

d'abattement sur la plus-value lorsque les salariés reprennent la majorité du capital, contre 500 000 € aujourd'hui

PLF 2027, article 10 (pacte Papin)

PROPOSITION

22

SOUTENIR LE DOUBLEMENT À 1 M€ DE L'ABATTEMENT DU CÉDANT QUI TRANSMET À SES SALARIÉS

ÉTAPE VISÉE Transaction

La proposition

La mission soutient le doublement à un million d'euros de l'abattement lorsque les salariés reprennent la majorité du capital, annoncé par le Gouvernement dans le cadre du pacte Papin et inscrit à l'article 10 du projet de loi de finances pour 2027. Dans la tranche d'entreprises où se concentre la difficulté de financement, la mesure peut neutraliser l'impôt sur le revenu dû sur la plus-value, les prélèvements sociaux restant dus. Elle compense l'effort consenti par le cédant et fait de la transmission aux salariés un choix raisonnable autant qu'un choix de cœur.

Pour que l'avantage bénéficie à de véritables reprises collectives et pérennes, la mission recommande de l'assortir de quatre conditions :

- Une **détention majoritaire** du capital par les salariés.
- Une **durée minimale de conservation** des titres.
- Le **maintien de l'activité** de l'entreprise.
- Des **clauses prévenant les reventes opportunistes**.

Mise en œuvre

Loi de finances pour 2027 (article 10 du projet de loi de finances, modifiant l'article 150-0 D ter du Code général des impôts).

AXE II

UNE FISCALITÉ QUI POUSSE À LA TRANSMISSION

Le problème

Lorsque des salariés regroupent leurs actions gratuites dans une société commune, montage utile pour organiser une gouvernance propre et préparer, le cas échéant, une reprise collective, l'apport des actions à cette société déclenche l'imposition immédiate du gain d'acquisition alors qu'aucun salarié n'a perçu de liquidités (diagnostic, Partie III, 3.1). Le sursis d'imposition qui neutralise cette taxation n'est ouvert que si l'opération concerne l'ensemble des salariés, condition impossible à remplir en pratique : périodes d'essai, arrivées récentes, refus individuels. Or la reprise par les salariés pose une question de gouvernance que les autres formes de reprise ne connaissent pas (répartir le capital et le pouvoir, organiser la décision, prévoir la sortie) et une pratique collective existe spontanément mais reste informelle : 39% des anciens salariés repreneurs ont repris avec d'autres salariés (diagnostic, Partie III, 2.6).

100% → 50%

des salariés. Le seuil proposé pour ouvrir le sursis d'imposition, avec au moins 25% de la masse salariale

PROPOSITION

23

ACTIONS GRATUITES ET HOLDINGS SALARIALES : ABAISSER DE 100% À 50% LE SEUIL DU SURSIS D'IMPOSITION

ÉTAPE VISÉE Anticipation et transaction

La proposition

Étendre le sursis d'imposition, aujourd'hui réservé aux attributions d'actions gratuites bénéficiant à l'ensemble des salariés, aux attributions qui bénéficient à au moins 50% des salariés de la société attributrice et représentent au moins 25% du total des salaires bruts, soit le critère introduit par la loi du 29 novembre 2023 relative au partage de la valeur au sein de l'entreprise (article L. 225-197-1 du Code de commerce). Les autres conditions du sursis demeurent inchangées. Cet assouplissement permettrait la constitution de véritables holdings d'actionnariat salarié et en particulier de holdings collectives de salariés en vue d'une reprise, sans exiger la participation de la totalité du personnel.

Il ne s'agit pas d'une niche fiscale nouvelle. L'impôt n'est pas supprimé, il est payé le jour où le salarié perçoit effectivement de l'argent. La mesure, sans coût réel pour les finances publiques, reprend un critère que le droit connaît déjà et donne à la reprise collective le cadre qui lui manque.

Mise en œuvre

Loi de finances pour 2027 (III de l'article 80 quaterdecies du Code général des impôts). Le double critère, fondé à la fois sur le nombre de salariés et sur la masse salariale, garantit que l'opération associe réellement une large part du personnel et non quelques cadres dirigeants.

AXE II

UNE FISCALITÉ QUI POUSSE À LA TRANSMISSION

Le problème

Le FCPE de reprise ne crée pas d'argent. Il transforme en capital une épargne déjà constituée (proposition n° 14). Or les dirigeants qui envisagent de transmettre à leurs salariés s'y prennent généralement quelques années seulement avant l'échéance, alors qu'il aurait fallu constituer cette épargne bien plus tôt (diagnostic, Partie III, 2.6). Dans les petites entreprises, les salariés ont peu d'épargne financière mais ils détiennent des jours de repos non pris ou inscrits sur un compte épargne-temps, qui représentent une valeur réelle. Pour l'entreprise, ces jours constituent une dette sociale, provisionnée au bilan et revalorisée à chaque augmentation de salaire, qui pèse sur sa valeur au moment de la vente. Les deux ne se rencontrent jamais.

Un mécanisme existe pourtant. La passerelle qui permet de transférer jusqu'à dix jours par an vers l'épargne retraite, en franchise d'impôt et de cotisations. Pour cent euros de jours non pris, le salarié perçoit environ 73 euros nets s'ils lui sont payés et 86 euros s'ils sont transférés. Mais cette épargne est bloquée jusqu'à la retraite : elle ne peut alimenter le plan d'épargne entreprise, seule enveloppe qui permette de souscrire au FCPE de reprise (diagnostic, Partie III, 3.1).

PROPOSITION

24

OUVRIR LA PASSERELLE FISCALE ENTRE LE COMPTE ÉPARGNE-TEMPS ET LE PLAN D'ÉPARGNE ENTREPRISE

ÉTAPE VISÉE Anticipation

La proposition

Étendre au plan d'épargne entreprise la passerelle aujourd'hui ouverte vers le plan d'épargne retraite, avec le même régime fiscal et social, lorsque les sommes sont investies en titres de l'entreprise ou d'une entreprise du groupe, ou dans un fonds d'actionnariat salarié. Exonération d'impôt sur le revenu et de cotisations dans la limite de dix jours par an et par salarié, qui s'ajoute à celle applicable au plan d'épargne retraite. Seraient concernés les droits inscrits au compte épargne-temps qui ne sont pas issus d'un abondement de l'employeur ou, à défaut de compte épargne-temps, les jours de repos non pris. Le congé annuel ne pourrait y être affecté qu'au-delà de vingt-quatre jours ouvrables. La CSG et la CRDS demeurent dues. Le salarié pourrait ainsi affecter chaque année ses jours non pris à l'actionnariat salarié. Le jour où le dirigeant engage sa transmission, cette épargne serait mobilisable en apport au capital par l'intermédiaire du FCPE de reprise. La mesure présente trois avantages qui se cumulent :

- Pour le **salarié**, elle convertit en capital une ressource dormante, sans prélèvement sur son salaire ni effort d'épargne nouveau.
- Pour l'**entreprise**, elle allège le passif social inscrit au bilan, dans des conditions plus favorables qu'un paiement en numéraire et améliore sa présentation à l'approche d'une cession.

- Pour la **transmission**, elle crée, année après année, le stock d'épargne sans lequel aucune reprise interne n'est possible, au lieu de le découvrir manquant au moment de la cession.

Mise en œuvre

Loi de finances pour 2027 (18° de l'article 81 du Code général des impôts, pour l'impôt sur le revenu) et loi de financement de la sécurité sociale pour 2027 (article L. 242-4-3 du Code de la sécurité sociale, pour les cotisations). Le coût est contenu par le plafond de dix jours par an et par salarié, par le ciblage sur l'actionnariat salarié et par la durée de blocage propre au plan d'épargne entreprise.

→ Les propositions n° 21 à 24 lèvent les obstacles que rencontrent les salariés. Les deux dernières s'adressent à ceux qui financent la transmission et d'abord au cédant lui-même, au moment où il perçoit le produit de sa vente.

AXE II

UNE FISCALITÉ QUI POUSSE À LA TRANSMISSION

Le problème

Le dirigeant qui apporte ses titres à une holding qu'il contrôle peut reporter l'impôt sur sa plus-value, à condition de réinvestir au moins 70% du produit de la vente dans des activités économiques, directement ou par l'intermédiaire de fonds. Cet outil permettait que la transmission en finance d'autres. Les dernières lois de finances en ont réorienté l'usage vers le financement dit primaire, c'est-à-dire les souscriptions et augmentations de capital. Dans le quota de 75% d'investissements éligibles que doivent respecter les fonds, les rachats de titres existants qui ne confèrent pas le contrôle ou ne s'inscrivent pas dans un pacte d'actionnaires portant sur plus d'un quart du capital ne sont retenus que dans la limite de 10% de l'investissement réalisé dans chaque société (diagnostic, Partie III, 3.1). L'intention se comprend. Elle méconnaît la nature même de la transmission, qui consiste précisément à acquérir des titres existants, souvent en minorité aux côtés d'un repreneur. Les fonds de capital-transmission ne sont plus en mesure de proposer des véhicules éligibles et la transmission se trouve privée de l'une des sources de capital qui lui étaient naturellement destinées.

PROPOSITION

25

APPORT-CESSION : ALIGNER LES RÈGLES D'APPRÉCIATION DU QUOTA DE 75% SUR CELLES DES FCPR

ÉTAPE VISÉE Transaction

La proposition

Rétablir la capacité de l'apport-cession à financer la transmission en alignant les règles d'appréciation du quota de 75% sur celles, éprouvées, du quota fiscal des fonds communs de placement à risques (article 163 quinquies B du Code général des impôts), qui retient les titres éligibles sans distinguer selon les modalités de leur acquisition. La limite de 10% applicable aux rachats de titres existants serait supprimée. L'exigence d'un investissement d'au moins 75% de l'actif des fonds dans des sociétés éligibles, supérieure au droit commun, est intégralement maintenue.

Il ne s'agit ni d'élargir le report d'imposition, qui reste conditionné à un réinvestissement effectif dans l'économie productive, ni de créer une niche nouvelle. Le dispositif gagne en lisibilité pour les investisseurs comme pour l'administration. Dans une transmission, le rachat de titres est l'argent frais de la continuité. Il permet à une entreprise de changer de mains plutôt que de disparaître. Avec cet alignement, l'argent d'une cession peut à nouveau financer d'autres reprises.

Mise en œuvre

Loi de finances pour 2027 (d du 2° du I de l'article 150-0 B ter du Code général des impôts).

AXE II

UNE FISCALITÉ QUI POUSSE À LA TRANSMISSION

Le problème

Depuis la loi Pacte, un actionnaire peut s'engager à reverser aux salariés jusqu'à 10% de la plus-value réalisée lors de la cession de ses titres, dans la limite de 30% du plafond annuel de la sécurité sociale par salarié, sous forme d'un versement sur leur plan d'épargne entreprise. Le dispositif associe les équipes à la valeur qu'elles ont contribué à créer et favorise leur adhésion au changement d'actionnaire. Mais ses conditions (délai minimal de trois ans, contrat spécifique, modification du plan d'épargne) le rendent très peu utilisé et les salariés n'en découvrent souvent l'existence qu'au moment de la vente (diagnostic, Partie III, 3.1).

PROPOSITION

26

PARTAGE DE LA PLUS-VALUE DE CESSION : QUATRE SIMPLIFICATIONS

ÉTAPE VISÉE Transaction

La proposition

Rendre le dispositif praticable par quatre simplifications :

- Éviter qu'une opération intercalaire, comme une croissance externe ou une réorganisation, ne fasse repartir le délai de trois ans.
- Ramener ce délai de trois ans à un an.
- Rendre optionnelle l'intégration des filiales étrangères dans le périmètre des salariés bénéficiaires.
- Étendre le dispositif aux holdings pures, qui détiennent des titres sans exercer elles-mêmes d'activité opérationnelle.

Les sommes versées sur le plan d'épargne entreprise constitueraient, pour les salariés, une épargne mobilisable dans une future opération d'actionnariat salarié ou de reprise (propositions n° 14 et 24). Le partage de la plus-value ne se substitue ni à la rémunération des salariés ni aux besoins de financement de l'entreprise. Il fait de la cession un moment partagé plutôt qu'un événement subi.

Mise en œuvre

Modification des articles L. 23-11-1 et suivants du Code de commerce, dans un véhicule législatif dédié. Information des salariés sur le dispositif dès sa mise en place et non au moment de la vente.

CROISSANCE ET TRANSMISSION DES TPE ET DES PME

CONSOLIDER POUR GRANDIR, ANTICIPER POUR RÉUSSIR, TRANSMETTRE POUR PÉRENNISER

OLIVIA GRÉGOIRE
Députée de Paris · Ancienne ministre

ASSEMBLÉE NATIONALE
126 rue de l'Université, 75007 Paris

olivia.gregoire@assemblee-nationale.fr