

La vague de transmission des PME françaises (2025-2035)

On finance des usines neuves. On laisse fermer celles qui marchent.

| À propos de l'auteur



Alexandre Dufour

Directeur de l'Observatoire Entrepreneuriat, Repreneuriat et Transmission d'entreprise

Alexandre Dufour est entrepreneur et ancien dirigeant de PME. Diplômé de l'ESSCA, il cofonde à 22 ans Côtélé Paris, marque textile française qu'il développe pendant six ans avant de la céder fin 2025. Il accompagne désormais des dirigeants d'entreprise dans leurs enjeux de stratégie opérationnelle, de développement et de cession. Cette expérience de terrain, mêlant création, croissance, distribution, partenariats stratégiques, gestion opérationnelle et transmission, constitue le socle de ses analyses sur les PME françaises. Ses travaux portent sur la continuité productive, la reprise d'entreprise, la transmission des savoir-faire et la nécessité de faire du repreneuriat un véritable sujet de politique économique.



| À propos de l'Institut Sapiens

L'Institut Sapiens est un *think tank* (laboratoire d'idées) indépendant et non partisan réfléchissant aux nouvelles conditions d'une prospérité partagée à l'ère numérique. L'humanisme est sa valeur fondamentale. Son objectif est d'éclairer le débat économique et social français et européen. Il fédère un large réseau d'experts issus de tous horizons, universitaires, avocats, chefs d'entreprise, entrepreneurs, hauts fonctionnaires, autour d'adhérents intéressés par les grands débats actuels. Sapiens s'attache à relayer les recherches académiques les plus en pointe. Les travaux de Sapiens sont structurés autour de **quinze observatoires thématiques** : développement durable ; agriculture ; IA et éthique ; science et société ; santé et innovation ; travail, formation et compétences ; politiques, territoire et cohésion sociale ; innovation économique et sociale ; droit social ; immobilier ; échanges internationaux ; entrepreneuriat, repreneuriat et transmission d'entreprise.

Pour en savoir plus, visitez notre site internet : institutsapiens.fr



Table des matières

1. Le choc démographique des dirigeants : ampleur et géographie d'une vague	6
1.1. Quantifier la vague : ce que disent les chiffres	6
1.2. Le profil des dirigeants concernés	7
1.3. La fracture sectorielle : les filières stratégiques en première ligne	7
1.4. La fracture territoriale : un déséquilibre géographique structurel	8
2. Ce qui est en jeu : la destruction silencieuse du capital productif	9
2.1. Le capital immatériel : ce que les chiffres ne voient pas	9
2.2. La fragilisation des chaînes de valeur industrielles	10
2.3. L'ancrage territorial : un bien public menacé	10
2.4. Un ordre de grandeur : combien de capital est en jeu	11
3. Pourquoi les transmissions échouent : anatomie des cinq blocages	11
3.1. La valorisation : l'écart entre deux logiques	11
3.2. Le financement : le puzzle des sept briques	12
3.3. L'asymétrie d'information : un marché en grande partie invisible	12
3.4. Les délais : la psychologie du dirigeant contre la chronologie du marché	13
3.5. Le désert de repreneurs : un problème de culture autant que de marché	13
4. Comparaisons internationales : ce que font les autres	14
4.1. États-Unis : le Great Ownership Transfer et le diagnostic McKinsey	14
4.2. Allemagne : un pilotage exemplaire, une crise qui s'aggrave	14
4.3. Italie et Espagne : des signaux de vulnérabilité, un pilotage moins lisible	15
4.4. Japon : le pays qui a le plus anticipé	16
5. La réponse publique : des signaux, pas encore une stratégie	16
5.1. Le plan Objectif Reprises d'avril 2026 : une rupture symbolique réelle	16
5.2. Le pacte Dutreil : un outil utile, mais qui ne traite qu'une partie du problème	17
5.3. Le marché privé s'organise : un écosystème en construction rapide	19
5.4. Ce qui manque : une architecture d'ensemble	21
6. Recommandations : sept leviers pour une politique à la hauteur	21
Recommandation 1 - Créer l'Indice National de Continuité Productive (INCP)	21
Recommandation 2 - Créer un guichet unique national de la transmission	22
Recommandation 3 - Structurer un parcours repreneur national en six étapes labellisé	22
Recommandation 4 - Fixer un objectif national chiffré de transmissions réussies	22
Recommandation 5 - Réorienter une partie du pacte Dutreil vers les primo-repreneurs	23
Recommandation 6 - Ancrer le repreneuriat dans la formation supérieure	23
Recommandation 7 - Créer un Crédit d'Impôt « Continuité productive »	23
Conclusion	32

Synthèse

La France ne manque pas d'entrepreneurs. Elle manque de repreneurs. Et le coût de cette pénurie n'est pas encore dans les comptes.

Près de 500 000 dirigeants de PME et TPE atteindront l'âge de la retraite d'ici 2035, mettant en jeu plus de 3 millions d'emplois. Au rythme actuel, seulement 130 000 TPE-PME seraient effectivement transmises dans les cinq prochaines années - soit un potentiel plusieurs fois supérieur à la réalité observée. Entre 20 et 30 % des cessations d'activité liées au départ à la retraite se feraient en l'absence de repreneur.

L'ordre de grandeur est massif. Une estimation de travail conduit à environ **45 milliards d'euros de capital productif potentiellement détruits sur la décennie** - un montant comparable au budget annuel cumulé de la politique industrielle française. Aucun budget public ne comptabilise aujourd'hui cette destruction silencieuse.

La France n'est pas seule face à ce défi. McKinsey estime qu'environ six millions de PME américaines feront face à une transition de propriété d'ici 2035, dont plus d'un million d'entreprises viables à la vente. En Allemagne, le KfW Nachfolge-Monitoring 2024 observe pour la première fois davantage d'entreprises envisageant une fermeture à court terme que de transmissions planifiées. Le Japon a construit, depuis plus d'une décennie, une politique systématique de soutien à la succession des PME via centres spécialisés, bases de données et aides dédiées - un modèle dont la France n'a pas encore d'équivalent structuré.

Le plan Objectif Reprises présenté par le ministre Serge Papin en avril 2026 marque une rupture symbolique réelle. Il ne constitue pas encore une politique industrielle systémique. Cette note quantifie la vague, cartographie les blocages, évalue la réponse publique, analyse l'écosystème privé émergent, compare la France à quatre pays de référence et formule **sept recommandations opérationnelles** - dont la création d'un **Crédit d'Impôt Continuité Productive (CICP)**, pendant fiscal du pacte Dutreil pour les primo-repreneurs externes.

Cette note est la deuxième publication de l'Observatoire Entrepreneuriat, Repreneuriat et Transmission de l'Institut Sapiens, en prolongement de la note n°1, « Transmission d'entreprise : la politique industrielle oubliée » (novembre 2025), qui posait la thèse de la transmission comme pilier stratégique de la politique industrielle et proposait l'Indice National de Continuité Productive, le parcours repreneur national et le guichet unique de la transmission.

Encadré méthodologique - Périmètre et prudence d'interprétation

Les chiffres relatifs à la transmission varient fortement selon le périmètre retenu : dirigeants atteignant l'âge de la retraite, entreprises juridiquement transmissibles, sociétés commerciales, TPE-PME, transmissions familiales, reprises externes, cessions de fonds ou cessions de titres. Cette note retient donc des ordres de grandeur consolidés à partir des sources publiques et professionnelles disponibles : INSEE, DGE, BPCE, C.R.A (Cédants et Repreneurs d'Affaires), Bpifrance, Cour des comptes, KfW, DIHK, Commission européenne et OCDE. Les estimations propres à la note sont explicitement signalées comme telles. Elles ont pour objet de donner un ordre de grandeur du risque économique, non de se substituer à une statistique publique exhaustive.

Ce que cette note ne propose pas

Cette note ne propose pas de substituer la reprise à la création d'entreprise. La création de nouvelles entreprises demeure essentielle à l'innovation, à la concurrence et au renouvellement du tissu économique. Elle propose d'ajouter à cette politique de création une politique de continuité productive, aujourd'hui insuffisamment structurée.

Cette note ne propose pas non plus de supprimer ou de délégitimer le pacte Dutreil. Celui-ci demeure un outil utile pour sécuriser certaines transmissions familiales du capital. Elle montre en revanche qu'il ne peut pas, à lui seul, répondre au problème de la reprise externe des PME viables sans successeur familial.

Enfin, cette note ne plaide pas pour l'empilement de nouveaux dispositifs. Elle propose de mieux mesurer, coordonner et cibler les moyens existants afin d'éviter que des entreprises rentables, utiles aux territoires et parfois stratégiques pour les filières productives, disparaissent faute de repreneur.

1. Le choc démographique des dirigeants : ampleur et géographie d'une vague

1.1. Quantifier la vague : ce que disent les chiffres

Le tissu économique français compte, en 2023, 5,2 millions d'entreprises marchandes non agricoles et non financières. Parmi elles, les PME - entre 10 et 250 salariés - représentent 3,8 % du total, soit environ 144 000 unités, mais elles concentrent 23 % du chiffre d'affaires, 24 % de la valeur ajoutée et 29 % des emplois salariés. Les TPE, c'est-à-dire les entreprises de moins de 10 salariés, représentent 96 % des entreprises et emploient 17 % des salariés.¹ Ce tissu est le substrat de la vague.

Le chiffre central est celui-ci : près de 500 000 dirigeants de PME et TPE atteindront l'âge de la retraite dans les dix prochaines années. La Direction générale des entreprises (DGE) indique que 500 000 dirigeants de plus de 60 ans seraient susceptibles de cesser leur activité, représentant environ 3 millions d'emplois.² BPCE projette quant à elle jusqu'à 700 000 transmissions nécessaires sur la même période si l'on inclut toutes les formes de transmission : familiale, interne et externe.³

Ces chiffres sont cohérents avec les données de l'Observatoire CRA 2023 : les statistiques du réseau montrent que la retraite représente 70 à 72 % des motifs de cession des affaires transmises entre 2017 et 2022.⁴ La stabilité de ce ratio confirme qu'il s'agit d'une dynamique structurelle, pas d'un phénomène conjoncturel.

Or, le marché ne répond pas. Bpifrance Le Lab estime qu'au rythme actuel seulement 130 000 TPE-PME seraient effectivement transmises dans les cinq prochaines années. Autre indicateur significatif : le nombre de transmissions a chuté de 19 % entre 2010 et 2020, alors même que le vieillissement des dirigeants s'accélère.⁵ La démographie pousse en avant ; le marché pousse en arrière. Ce cisaillement est le cœur du problème.

¹ INSEE, *L'essentiel sur les entreprises*, janvier 2026.

² DGE, *Les transmissions d'entreprises : tendances, défis et enjeux pour l'économie française*, juin 2025.

³ BPCE, *Observatoire Transmettre & Reprendre*, 2023.

⁴ C.R.A., *Observatoire du C.R.A 2023*, février 2023.

⁵ Sénat, *Reprendre pour mieux entreprendre dans nos territoires*, 2023 ; CCI Lyon Métropole, *Mois de la Transmission-Reprise 2025*.

1.2. Le profil des dirigeants concernés

L'Observatoire CRA 2023 fournit un portrait précis des acteurs du marché de la transmission. Les affaires traitées couvrent des entreprises de 3 à 50 salariés, avec un chiffre d'affaires compris entre 500 000 et 5 millions d'euros. C'est le cœur du tissu productif local : ni les grands groupes ni les micro-entreprises. Le CRA estime ce marché à environ 70 000 affaires, avec 6 000 à 7 000 cessions par an.⁶

Les données sectorielles sont éclairantes. Les affaires de production et de bâtiment représentent à elles seules près des deux tiers du portefeuille CRA, avec environ 38 % pour la production et 25 % pour le bâtiment en 2022. Ces entreprises ont en moyenne 10 à 12 salariés, et une ancienneté de 10 à plus de 50 ans pour une part significative d'entre elles.

Ce sont précisément ces entreprises, ancrées et bâties sur le temps long, qui risquent de disparaître faute de successeur.

Du côté des cédants, les données BPCE 2016 montraient déjà que 20,5 % des dirigeants de PME et ETI avaient 60 ans ou plus, et que 18 000 PME et ETI avaient un dirigeant de plus de 65 ans.⁷ Dix ans plus tard, cette cohorte est arrivée à maturité. Les chefs de PME et ETI de plus de 60 ans constituent l'avant-garde de la vague. Une part importante d'entre eux, une fois arrivés à 65 ans, n'ont toujours pas anticipé la cession.

1.3. La fracture sectorielle : les filières stratégiques en première ligne

Tous les secteurs ne sont pas également exposés. Trois filières concentrent le risque de non-transmission le plus élevé et le plus dommageable pour la politique industrielle : l'industrie manufacturière, l'artisanat de production et les services B2B à forte technicité.

L'industrie manufacturière française emploie 2,6 millions de salariés dans les seuls secteurs concurrentiels.⁸ Les entreprises de 10 à 250 salariés, maillons critiques des chaînes de sous-traitance, sont les plus exposées : elles ne disposent généralement pas de fonctions de direction héréditaires, contrairement aux ETI et grands groupes. Une étude KPMG de 2024 estimait que plusieurs dizaines de milliers d'entreprises industrielles seraient concernées par un risque de non-transmission dans les cinq prochaines années.⁹

L'artisanat de production est dans une situation particulièrement tendue. Les réseaux CMA signalent un risque de disparition de plusieurs milliers d'entreprises artisanales faute de

⁶ C.R.A, *Observatoire du C.R.A 2023*, février 2023.

⁷ BPCE L'Observatoire, *Business transfers*, 2019.

⁸ Cour des comptes, *Le Pacte Dutreil : un dispositif fiscal en forte croissance à mieux cibler*, novembre 2025.

⁹ KPMG, *Observatoire de la transmission*, 2024.

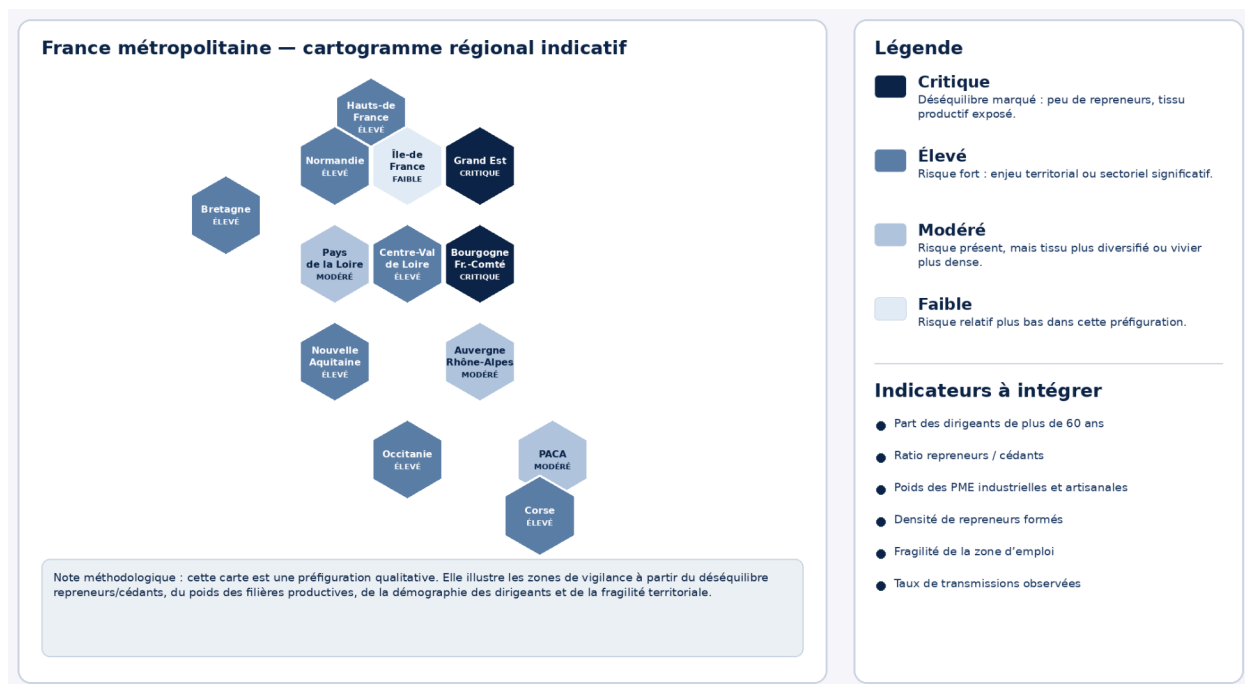
successeur dans les prochaines années.¹⁰ La valeur moyenne demandée dans le secteur négoce dépasse 1 160 000 euros en 2022 selon l’Observatoire CRA - un niveau qui exige un apport personnel et une capacité de financement que beaucoup de repreneurs potentiels ne peuvent mobiliser seuls.¹¹

Les mêmes secteurs industriels que la France cherche à préserver et à relocaliser dans le cadre de sa politique de réindustrialisation sont ceux qui, faute de politique de transmission, risquent de perdre des capacités productives irremplaçables dans la décennie.

1.4. La fracture territoriale : un déséquilibre géographique structurel

L’Observatoire CRA documente un déséquilibre géographique structurel que les politiques publiques ne traitent pas encore : les repreneurs habitent majoritairement les grandes métropoles, notamment l’Île-de-France, tandis que les affaires à céder sont souvent dans les territoires. Le ratio repreneurs/cédants atteint 3,0 en Île-de-France en 2022, alors qu’il tombe sous 1 dans certaines régions.¹²

Carte 1 - Risque régional de non-transmission, préfiguration exploratoire de l’INCP



¹⁰ CMA France, *Baromètre de la transmission artisanale*, 2024.

¹¹ C.R.A., *Observatoire du C.R.A 2023*, février 2023.

¹² C.R.A., *Observatoire du C.R.A 2023*, février 2023.

Note méthodologique

Cette carte ne constitue pas une mesure statistique officielle du risque régional. Elle illustre une préfiguration exploratoire de l'INCP à partir d'indicateurs partiels, dans l'attente d'un calcul consolidé par région, secteur et zone d'emploi.

Ce n'est pas une abstraction statistique : c'est la boulangerie artisanale qui ne trouve pas de repreneur, l'atelier de mécanique de précision qui est liquidé alors qu'il est rentable, le sous-traitant local qui ne passe pas le cap. France Stratégie a montré que la disparition d'un acteur économique structurant dans un bassin d'emploi intermédiaire peut enclencher une spirale de désindustrialisation difficile à inverser.¹³

La non-transmission d'une PME n'est donc pas seulement un phénomène micro-économique isolé. C'est un facteur de risque macro-territorial.

2. Ce qui est en jeu : la destruction silencieuse du capital productif

2.1. Le capital immatériel : ce que les chiffres ne voient pas

La destruction de capital productif liée à la non-transmission prend plusieurs formes, dont la plus visible est l'emploi. Mais la plus coûteuse à long terme est le capital immatériel : savoir-faire opérationnel, relations clients, connaissances de procédés, réseaux de fournisseurs, certifications qualité, réputation sectorielle.

Considérons le cas d'une fonderie familiale de 15 salariés spécialisée en alliages spéciaux pour l'aéronautique. Sa fermeture efface non seulement 15 emplois, mais aussi une expertise technique accumulée sur trente ans, une certification obtenue après plusieurs années d'audit et un rôle de fournisseur critique pour des donneurs d'ordre qui devront trouver en urgence un substitut introuvable à court terme. Ce capital ne se reconstruit pas en deux ans, même avec un investissement public conséquent.

Aghion, Antonin et Bunel montrent que la politique industrielle efficace ne consiste pas seulement à créer de nouvelles capacités productives, mais aussi à protéger le tissu existant contre des destructions évitables.¹⁴ La transmission d'entreprise est précisément un

¹³ France Stratégie, *Dynamiques industrielles et résilience territoriale*, 2023.

¹⁴ Philippe Aghion, Céline Antonin, Simon Bunel, *The Power of Creative Destruction*, Harvard University Press, 2021.

mécanisme de préservation de ce capital. Quand elle échoue, la perte n'est pas neutre : elle est négative et parfois irréversible.

2.2. La fragilisation des chaînes de valeur industrielles

Les PME industrielles sont rarement des unités isolées. Elles sont des maillons dans des chaînes de valeur où elles jouent un rôle de fournisseur spécialisé, de co-développeur ou de prestataire de maintenance critique. La disparition d'un maillon peut fragiliser l'ensemble de la chaîne - et parfois l'ensemble de la filière.

Dans la filière aéronautique, plusieurs équipementiers de rang 2 ou 3 sont des PME familiales de 20 à 80 salariés. Ces entreprises détiennent des certifications spécifiques obtenues après plusieurs années d'audit et d'investissement. Si l'une d'elles ferme faute de repreneur, le donneur d'ordre principal peut se retrouver face à une situation critique : pas de sous-traitant alternatif qualifié identifiable à court terme, obligation de requalification interne coûteuse ou risque de rupture d'approvisionnement.

Ce mécanisme de fragilisation des chaînes de sous-traitance locale est un angle mort des politiques de réindustrialisation. La France investit massivement dans les têtes de filière - plans sectoriels, soutien aux champions nationaux, politiques de relocalisation - tout en laissant se dégrader les maillons intermédiaires qui les rendent possibles. C'est une contradiction stratégique.

Réindustrialiser un pays sans traiter la transmission, c'est investir dans de nouveaux outils tout en laissant se dégrader ceux dont on dispose déjà.

2.3. L'ancrage territorial : un bien public menacé

L'entreprise transmise avec succès préserve un ancrage territorial qui va bien au-delà de l'emploi direct. Elle génère des revenus fiscaux locaux, maintient une demande pour des prestataires et fournisseurs locaux, et participe à la vie économique et sociale du territoire. À l'inverse, chaque fermeture non nécessaire est une ponction sur le capital social et économique du territoire.

Laurent Davezies a montré que dans de nombreux territoires peu denses, la stabilité économique repose sur la circulation de revenus privés et publics.¹⁵ La perte d'une entreprise viable réduit mécaniquement cette circulation. Une étude de France Stratégie sur les

¹⁵ Laurent Davezies, *La crise qui vient : la nouvelle fracture territoriale*, Seuil, 2012.

dynamiques industrielles et la résilience territoriale montre que la perte d'activités productives structurantes peut produire des effets persistants sur l'emploi local.¹⁶

2.4. Un ordre de grandeur : combien de capital est en jeu

Si l'on retient une hypothèse conservatrice - 30 % des entreprises potentiellement concernées par cette vague, soit 150 000, ne trouvent pas de repreneur - et une valorisation médiane de 300 000 euros par entreprise, c'est environ 45 milliards d'euros de capital productif potentiellement détruits en dix ans.

Cet ordre de grandeur mérite d'être mis en perspective. À l'échelle annuelle, il représenterait environ 4,5 milliards d'euros de capital productif détruits chaque année. À titre de comparaison, le budget annuel de la politique industrielle française - soutien à la réindustrialisation, France 2030, plans sectoriels confondus - se situe dans un ordre de grandeur comparable. **La France s'apprête donc à perdre, par défaut de transmission, l'équivalent de ce qu'elle dépense pour reconstruire son tissu productif.**

Ce chiffre est une estimation de travail, non une projection officielle. Il illustre l'ordre de grandeur d'un risque qui n'est aujourd'hui comptabilisé dans aucun budget. Ce capital a été constitué sur des décennies. Des années de politique d'investissement public ne sauraient le recréer rapidement.

3. Pourquoi les transmissions échouent : anatomie des cinq blocages

3.1. La valorisation : l'écart entre deux logiques

Le premier blocage est arithmétique. Entre le prix que le cédant estime juste - souvent calculé comme une retraite méritée après trente ans d'investissement personnel - et le prix que le repreneur peut financer, l'écart est fréquemment insurmontable.

Le cédant valorise son réseau, sa réputation, ses relations clients, ses connaissances de procédés : des actifs immatériels réels mais difficiles à monétiser pour une banque. Le repreneur raisonne en capacité de remboursement de la dette d'acquisition. Le CRA rappelle

¹⁶ France Stratégie, *Dynamiques industrielles et résilience territoriale*, 2023.

les contraintes bancaires usuelles : remboursement sur 7 ans maximum, emprunt limité à 70 % de la valeur d'achat, annuités inférieures à 70 % du cash-flow.¹⁷

Les données CRA illustrent cette tension : la valeur moyenne demandée par activité a augmenté de 20 à 25 % entre 2017 et 2022 dans plusieurs secteurs. En 2022, elle dépasse 1 million d'euros dans la production et les services. Pour financer cela avec les règles bancaires standards, un repreneur doit souvent mobiliser entre 300 000 et 500 000 euros d'apport personnel. Ce n'est pas marginal : c'est un barrage structurel.

3.2. Le financement : le puzzle des sept briques

Bercy l'admet : près d'un tiers des repreneurs sont en difficulté pour boucler leur financement.¹⁸ Ce chiffre signifie que le problème n'est pas marginal. C'est un blocage structurel.

Business School Acquisition (BSA), créé par Jean-Pierre Nadir, décompose la structure de financement d'une reprise en sept briques complémentaires : apport personnel, dette bancaire senior, garantie Bpifrance, aides publiques, crédit vendeur, dette mezzanine et fonds de retournement si l'entreprise est en difficulté.¹⁹ L'assemblage de ces briques est une compétence rare, qui n'est ni enseignée de façon systématique dans les écoles ni facilement accessible aux primo-repreneurs.

Les données CRA sur l'apport personnel confirment le profil exigeant : 60 % des repreneurs disposent d'un apport compris entre 100 000 et 500 000 euros. Pour des apports inférieurs à 100 000 euros, le CRA conseille souvent de s'orienter vers des projets de franchise plutôt que vers une reprise traditionnelle.²⁰

3.3. L'asymétrie d'information : un marché en grande partie invisible

Une grande partie des entreprises à céder ne sont jamais publiquement proposées à la vente. Les estimations de marché indiquent qu'une majorité des transactions se déroulent sur un marché caché, transmis via experts-comptables, notaires, banquiers, réseaux professionnels ou cercles sectoriels.²¹

¹⁷ C.R.A., *Observatoire du C.R.A 2023*, février 2023.

¹⁸ Les Échos, « 500 000 chefs d'entreprise à la retraite en 10 ans : le plan de Bercy pour faciliter la transmission », 23 avril 2026.

¹⁹ Business School Acquisition, programme et tarifs de formation à la reprise d'entreprise, 2026.

²⁰ C.R.A., *Observatoire du C.R.A 2023*, février 2023.

²¹ CCI Paris Île-de-France, travaux sur les leviers de la transmission-reprise et le marché caché.

Ce marché fonctionne par cooptation. Le dirigeant parle de sa cession à son expert-comptable, à son banquier, à quelques confrères. Le repreneur potentiel qui n'appartient pas à ces réseaux n'a aucun moyen de savoir que l'opportunité existe. L'impact est double : moins de concurrence entre repreneurs et plus de risque que la transmission n'aboutisse pas faute de candidat identifié dans les délais utiles.

3.4. Les délais : la psychologie du dirigeant contre la chronologie du marché

Une transmission réussie exige deux à cinq ans de préparation. Le dirigeant doit réduire la dépendance de l'entreprise à sa personne, documenter les processus, stabiliser les équipes, optimiser la présentation comptable, identifier et évaluer les repreneurs potentiels, négocier, puis assurer la transition.

Or la transmission reste insuffisamment anticipée. Bpifrance Le Lab documente un paradoxe : beaucoup de cédants potentiels envisagent de rester plus longtemps à la tête de l'entreprise plutôt que de la fermer s'ils n'arrivent pas à transmettre.²² Cela signifie que la vague de cédants déclarés sous-estime la réalité : de nombreux dirigeants reportent une décision qu'ils ne se sentent pas prêts à prendre.

La dimension psychologique est essentielle. Pour un chef d'entreprise qui a construit son identité autour de son rôle de dirigeant, la cession est une forme de deuil. Ce n'est pas parce qu'un dirigeant déclare vouloir transmettre que son entreprise est effectivement prête à être reprise.

3.5. Le désert de repreneurs : un problème de culture autant que de marché

L'Observatoire CRA documente avec précision le profil sociologique du repreneur : 70 % ont plus de 40 ans, 39 % ont une formation d'ingénieur et 66 % ont occupé des fonctions de direction ou de responsable.²³ Ce profil n'est pas problématique en soi, mais il traduit une faible diversification des trajectoires de reprise.

Sur les six dernières années couvertes par l'Observatoire CRA, la part des repreneurs de moins de 40 ans oscille entre 11 et 15 %. La reprise d'entreprise reste peu présente dans les cursus de formation initiale. Elle bénéficie d'une image moins valorisée que la création de start-up ou le management de grands groupes.

²² Bpifrance Le Lab, *Transmission en France : un marché de 370 000 entreprises d'ici 2030*, 2025.

²³ C.R.A., *Observatoire du C.R.A 2023*, février 2023.

Le marché du CRA illustre un autre déséquilibre : en 2022, le réseau enregistrait 972 repreneurs actifs pour 535 affaires entrées en portefeuille, soit un ratio global d'environ 1,8 repreneur par affaire.²⁴ Ce chiffre masque une réalité plus complexe : les repreneurs sont concentrés dans les métropoles, tandis que de nombreuses affaires sont situées dans les territoires.

| 4. Comparaisons internationales : ce que font les autres

La France n'est pas seule face à ce défi. Le choc démographique du patronat est un phénomène occidental structurel. Mais face au même problème, les réponses publiques et privées sont inégales. La comparaison internationale permet d'identifier les pratiques à importer et les angles morts à corriger.

4.1. États-Unis : le Great Ownership Transfer et le diagnostic McKinsey

McKinsey Institute for Economic Mobility a publié en février 2026 une étude intitulée *The Great Ownership Transfer*. Son constat : d'ici 2035, environ six millions de PME américaines feront face à une transition de propriété. Plus d'un million d'entreprises seraient viables à la vente, représentant jusqu'à 5 000 milliards de dollars de valeur d'entreprise.²⁵

Le diagnostic est clair : acheter et vendre une petite entreprise est souvent plus difficile que d'en créer une, car les systèmes de soutien à l'entrepreneuriat ont été construits pour la création, pas pour le transfert. McKinsey identifie un "missing middle" : les entreprises trop petites pour intéresser le capital-investissement, mais trop importantes pour être reprises facilement par de petits acheteurs.

Du côté privé, des plateformes comme BizBuySell, Acquire.com ou Baton illustrent la structuration progressive d'un marché de la reprise numérisé. Mais le problème demeure : sans préparation, une partie des entreprises viables ferme plutôt que d'être transmise.

4.2. Allemagne : un pilotage exemplaire, une crise qui s'aggrave

L'Allemagne dispose d'un outil de mesure rigoureux : le KfW Nachfolge-Monitoring Mittelstand, publié annuellement. L'édition 2024 montre que 231 000 entreprises

²⁴ C.R.A., *Observatoire du C.R.A 2023*, février 2023.

²⁵ McKinsey Institute for Economic Mobility, *The Great Ownership Transfer*, février 2026.

envisageaient une fermeture d'ici fin 2025, contre environ 215 000 qui souhaitent transmettre. C'était la première fois depuis le début du suivi que les fermetures envisagées dépassaient les transmissions planifiées.²⁶

Le rapport DIHK 2024 documente également un déséquilibre croissant : dans les consultations des chambres de commerce, trois entreprises en recherche de succession correspondent à un seul candidat repreneur.²⁷

Ce que l'Allemagne fait bien : elle mesure précisément, chaque année, ce qui se passe. Le KfW Monitoring est décliné par région et par secteur, et ses résultats alimentent le débat public. Les IHK, chambres de commerce régionales, offrent un accompagnement structuré aux cédants et repreneurs.

Ce que la France doit en retenir : l'Indice National de Continuité Productive proposé dans la note n°1 trouverait ici son modèle. La France a des acteurs pour le construire - INSEE, Bpifrance, DGE, France Stratégie. Il lui manque encore la décision de le faire.

4.3. Italie et Espagne : des signaux de vulnérabilité, un pilotage moins lisible

L'Italie et l'Espagne partagent plusieurs facteurs de risque avec la France : vieillissement du patronat, poids des PME familiales, forte importance des territoires productifs et transmission familiale souvent tardive. Les travaux disponibles sur l'Italie soulignent la difficulté du passage générationnel dans les PME familiales, en particulier lorsque la succession n'est pas anticipée.²⁸

Il convient toutefois d'être prudent : les données comparables sont moins consolidées que pour l'Allemagne ou le Japon. L'enjeu n'est donc pas de prétendre que l'Italie ou l'Espagne seraient dépourvues de dispositifs, mais de constater que le pilotage public national du risque de non-transmission y apparaît moins lisible et moins systématique que dans les cas allemand et japonais.

Au niveau européen, la Commission a identifié le sujet de longue date. Sa recommandation de 1994 sur le transfert des petites et moyennes entreprises invitait déjà les États membres à faciliter la transmission afin d'assurer la survie des entreprises et de sauvegarder les emplois.²⁹ La Commission rappelle aujourd'hui que les transmissions d'entreprises sont aussi

²⁶ KfW Research, *Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2024*, janvier 2025.

²⁷ DIHK, *DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2024*, 2024.

²⁸ Intesa Sanpaolo, *Il passaggio generazionale nelle imprese manifatturiere italiane*, 2020.

²⁹ Commission européenne, Recommendation 94/1069/EC on the transfer of small and medium-sized enterprises, 7 décembre 1994.

importantes que les créations pour l'économie européenne.³⁰ Le fait que ce cadre reste encore peu contraignant souligne l'angle mort européen du sujet.

4.4. Japon : le pays qui a le plus anticipé

Le Japon constitue le cas de référence mondial — non pas parce qu'il a le diagnostic le plus précis, mais parce qu'il a le dispositif territorial le plus dense.

Depuis 2011, l'État japonais a déployé 48 centres publics dédiés à la transmission d'entreprise, un par préfecture (un dans chaque entité régionale, deux à Tokyo). Ces centres - Business Succession Support Centers - sont financés sur fonds publics, pilotés par la Small and Medium Enterprise Agency (SMEA / METI), et gratuits pour les cédants comme pour les repreneurs.³¹

Les résultats sont mesurables. En 2024, ces centres ont traité plus de 23 000 consultations et accompagné 2 132 transmissions effectivement réalisées. Sur la période 2011-2024, le cumul atteint 150 000 entreprises consultées et 12 306 transmissions réussies par ce canal public — soit un taux de conversion d'environ 8 % entre consultation initiale et opération conclue, en croissance régulière chaque année.³²

La France, à population et tissu de PME comparables, ne dispose d'aucun équivalent structuré. La Bourse de la transmission de Bpifrance est une plateforme nationale unique, sans maillage territorial. Le réseau CRA, exemplaire dans son fonctionnement bénévole, traite 6 000 à 7 000 cessions par an mais ne relève pas d'une politique publique pilotée. Aucune institution française ne combine aujourd'hui les quatre fonctions du modèle japonais : présence territoriale dans chaque région, mandat public clair, gratuité du service, et publication annuelle des résultats consolidés.

L'OCDE souligne par ailleurs que le Japon a intégré le soutien à la succession dans ses programmes nationaux de productivité des PME, avec des aides directes à la cession et au M&A de petite taille.³³ Les livres blancs japonais sur les PME documentent un renforcement progressif des centres et l'objectif explicite d'accroître le nombre de mises en relation aboutissant à une transmission effective.³⁴

³⁰ Commission européenne, *Business transfers*, Single Market Economy portal.

³¹ SMRJ (Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation), consultable sur smrj.go.jp/supporter/succession.

³² SMRJ, Communiqué de presse du 30 mai 2025 - chiffres officiels FY 2024.

³³ OECD, Japan's SME Productivity Revolution Programme, 2024.

³⁴ METI / SME Agency, White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan, édition 2024.

Ce que la France peut transposer : pas le modèle entier, mais sa logique. Un guichet unique de la transmission par région — adossé aux CCI, à Bpifrance ou à un nouvel opérateur dédié — avec un mandat public, des indicateurs publiés et une gratuité pour les utilisateurs, comblerait le déficit territorial le plus critique. Le Japon n'a pas inventé un instrument complexe : il a décidé, il y a quinze ans, qu'il en fallait un dans chaque préfecture. La France peut prendre la même décision en 2027.

5. La réponse publique : des signaux, pas encore une stratégie

5.1. Le plan Objectif Reprises d'avril 2026 : une rupture symbolique réelle

Le plan présenté par Serge Papin le 23 avril 2026 marque une rupture dans le traitement institutionnel du sujet. Pour la première fois depuis plus de vingt ans, la transmission d'entreprise est positionnée comme grande cause économique nationale, avec un plan structuré autour de trois axes : sensibilisation et information, facilitation des transmissions, valorisation de la reprise comme voie entrepreneuriale.³⁵

Les mesures concrètes méritent d'être évaluées sans idéalisme ni cynisme. La sensibilisation systématique des dirigeants dès 55 ans, notamment par courrier individuel, est une bonne mesure de déclenchement. Elle prend au sérieux le problème de procrastination. Sa limite : une lettre sans accompagnement structuré en aval ne suffit pas à changer les comportements.

La modernisation de la Bourse de la transmission de Bpifrance en plateforme de mise en relation plus fluide répond à l'asymétrie d'information identifiée plus haut. L'adaptation fiscale du crédit vendeur est également un levier sous-utilisé. Le crédit vendeur - le cédant accepte de financer une partie du prix de vente, remboursée progressivement par le repreneur - peut combler le fossé entre valorisation demandée et capacité financière du repreneur.

L'Opération nationale Transmission 2026 lancée par CCI France et CMA France, avec un objectif de sensibilisation de 25 000 cédants ou repreneurs potentiels par an, donne un cap opérationnel appréciable.³⁶

³⁵ Les Échos, « 500 000 chefs d'entreprise à la retraite en 10 ans : le plan de Bercy pour faciliter la transmission », 23 avril 2026.

³⁶ Economie.gouv.fr, *Objectif Reprises : un plan d'action pour faciliter la transmission-reprise des entreprises*, 2026.

5.2. Le pacte Dutreil : un outil utile, mais qui ne traite qu'une partie du problème

Le pacte Dutreil est le principal outil fiscal de soutien à la transmission en France. Il permet un abattement de 75 % sur la valeur de l'entreprise pour le calcul des droits de donation ou de succession, avec en plus une réduction de 50 % des droits si le donateur a moins de 70 ans.³⁷

Le rapport public de la Cour des comptes de novembre 2025 documente son utilisation et son coût avec une précision inédite : au moins 4 000 transmissions sous pacte Dutreil en 2023 et 5 000 en 2024, dont plus de 90 % sous forme de donation ; une dépense fiscale estimée à plus de 5,5 milliards d'euros en 2024 ; et une forte concentration de l'avantage fiscal sur les transmissions les plus importantes.³⁸

La conclusion qui s'impose est nuancée : le pacte Dutreil demeure utile pour sécuriser certaines transmissions familiales, mais son ciblage actuel répond imparfaitement au problème central de cette note : la reprise externe des PME viables sans successeur familial. La Cour des comptes souligne que le dispositif favorise la stabilité du contrôle familial, mais que ses effets ne sont pas discernables sur l'investissement et l'emploi.³⁹

Il faut donc éviter une confusion fréquente : parler de "transmission d'entreprise" comme s'il s'agissait d'un phénomène unique. En réalité, plusieurs logiques coexistent, avec des besoins très différents.

Premièrement, la transmission familiale patrimoniale.

C'est le cas dans lequel le capital est transmis aux héritiers, avec maintien de la détention familiale, sans que les bénéficiaires aient nécessairement vocation à reprendre la direction opérationnelle. Le pacte Dutreil répond bien à cet objectif : éviter qu'une fiscalité trop lourde n'oblige la famille à vendre l'entreprise pour payer les droits de mutation.

Deuxièmement, la transmission familiale opérationnelle.

C'est le cas dans lequel un ou plusieurs héritiers reprennent effectivement la direction de l'entreprise. Le pacte Dutreil est également pertinent, mais il devrait être mieux articulé avec une exigence de formation, de gouvernance et de continuité managériale. Transmettre le capital ne suffit pas toujours à transmettre la capacité de diriger.

Troisièmement, la reprise externe par un repreneur individuel.

³⁷ Cour des comptes, *Le Pacte Dutreil : un dispositif fiscal en forte croissance à mieux cibler*, novembre 2025.

³⁸ Cour des comptes, *Le Pacte Dutreil : un dispositif fiscal en forte croissance à mieux cibler*, novembre 2025.

³⁹ Cour des comptes, *Le Pacte Dutreil : un dispositif fiscal en forte croissance à mieux cibler*, novembre 2025.

C'est le cas central de cette note : un dirigeant part à la retraite, aucun successeur familial n'est identifié, et un repreneur extérieur doit financer l'acquisition. Ici, le pacte Dutreil répond mal au problème. Le blocage principal n'est pas la fiscalité successorale, mais l'accès au financement, la valorisation, le crédit vendeur, l'apport personnel, la mise en relation et l'accompagnement du repreneur.

Quatrièmement, la reprise par les salariés.

Cette voie est prometteuse lorsque l'entreprise dispose d'équipes stables, de cadres internes compétents ou d'un collectif salarié capable de porter le projet. Elle suppose toutefois des outils spécifiques : accompagnement juridique, ingénierie financière, partage de la valeur, gouvernance collective ou reprise progressive. Elle ne relève pas du même régime qu'une transmission familiale classique.

Cinquièmement, la reprise par croissance externe.

C'est le cas où une PME, une ETI ou un groupe reprend une entreprise pour consolider une filière, préserver un savoir-faire ou renforcer un territoire. Cette voie peut être efficace, mais elle change la nature du sujet : la transmission devient aussi un levier de consolidation industrielle et de structuration des chaînes de valeur.

Cette distinction permet de mieux situer le pacte Dutreil. Il est d'abord un outil de continuité familiale du capital. Il peut être utile, parfois indispensable, pour éviter la vente forcée ou la fragmentation du capital familial. Mais il n'est pas, à lui seul, une politique de continuité productive.

Une stratégie nationale de transmission doit donc articuler plusieurs instruments selon la nature du passage de relais : fiscalité familiale, formation du successeur, financement du repreneur externe, reprise par salariés, croissance externe, accompagnement post-reprise. Une réorientation partielle de l'effort fiscal vers les primo-repreneurs extérieurs à la famille permettrait de mieux traiter le segment le plus exposé aux blocages structurels.

Type de transmission	Problème principal	Outils les plus adaptés
Transmission familiale patrimoniale	Coût fiscal de la transmission du capital	Pacte Dutreil, paiement différé / fractionné
Transmission familiale opérationnelle	Passage de direction, compétence du successeur	Dutreil + formation + gouvernance + mentorat
Reprise externe individuelle	Financement, valorisation, matching, apport personnel	Crédit vendeur, garantie Bpifrance, parcours repreneur, guichet unique
Reprise par les salariés	Ingénierie juridique et	Accompagnement SCOP / RES,

	financière, gouvernance collective	partage de la valeur, financement progressif
Croissance externe	Consolidation industrielle, maintien du savoir-faire	Bpifrance, régions, filières, fonds industriels, garanties de reprise

Cette typologie montre que le sujet n'est pas de supprimer ou de délégitimer le pacte Dutreil, mais de le replacer dans un ensemble plus large. La France dispose d'un outil fiscal puissant pour la continuité familiale du capital ; elle doit désormais construire des outils équivalents pour la continuité productive.

5.3. Le marché privé s'organise : un écosystème en construction rapide

Pendant que les politiques publiques se mettent en ordre de marche, le marché prend le relais. Un écosystème d'acteurs privés spécialisés dans la transmission et la reprise se structure rapidement - signe que la demande est réelle et que l'offre institutionnelle ne la satisfaisait pas entièrement.

L'acteur historique est le CRA, réseau bénévole fondé en 1985, structuré en 72 délégations et 250 bénévoles, avec un portefeuille de plusieurs centaines de dossiers. Le CRA représente ce que la transmission a de plus solide en France : une culture de terrain, une approche humaine, un maillage territorial réel.⁴⁰

Côté plateformes numériques, Fusacq fait figure de pionnier. DotMarket et Alvo représentent une génération plus récente : interfaces plus fluides, filtres sectoriels, matching algorithmique. Transentreprise, Cession PME, Businesses For Sale, Le Hub Transmission, la Boutique PME, France Reprises et la bourse de la transmission par Bpifrance complètent le paysage avec des positionnements territoriaux, sectoriels ou culturels.

L'initiative la plus notable des derniers mois est celle de Business School Acquisition (BSA), lancée par Jean-Pierre Nadir. Son modèle intègre formation, masterclasses d'experts, outils de sourcing off-market, diagnostic financier et accompagnement des 100 premiers jours post-reprise.⁴¹

La limite de cet écosystème privé est claire : il réduit l'asymétrie d'information et forme les repreneurs, mais ne règle pas à lui seul le manque d'anticipation côté cédants, ni les freins fiscaux et financiers structurels. C'est là que la politique publique doit prendre le relais.

⁴⁰ C.R.A, *Observatoire du C.R.A 2023*, février 2023.

⁴¹ Business School Acquisition, programme et tarifs de formation à la reprise d'entreprise, 2026.

Acteur	Positionnement
CRA	Réseau bénévole historique, maillage territorial, mentorat et accompagnement.
Fusacq	Place de marché pionnière, généraliste, orientée cessions et acquisitions.
BSA (Business School Acquisition)	Formation, sourcing off-market, financement et accompagnement post-reprise.
DotMarket, Alvo	Nouvelles plateformes numériques, interfaces modernes, matching et données.
Transentreprise, Cession PME, Le Hub Transmission, La Boutique PME, Businesses For Sale	Acteurs territoriaux et sectoriels, souvent reliés aux CCI.
France Reprises	Promotion culturelle du entrepreneuriat, sensibilisation des jeunes actifs.

5.4. Ce qui manque : une architecture d'ensemble

Le plan Papin additionne des mesures utiles. Ce qu'il ne fait pas encore, c'est construire une architecture d'ensemble pilotée dans le temps. Trois lacunes sont identifiables.

Premièrement, l'absence d'objectif chiffré de transmissions réussies par secteur et par territoire. Sans cible, il n'y a pas de pilotage possible. Deuxièmement, l'absence d'un indicateur national de suivi. L'INCP proposé dans la note n°1 reste une proposition sans suite à ce jour. Troisièmement, les conclusions de la Cour des comptes sur le pacte Dutreil ne sont pas encore traduites en réforme.

Aujourd'hui, la transmission est davantage gérée par sédimentation de dispositifs que par une véritable stratégie d'ensemble.

6. Recommandations : sept leviers pour une politique à la hauteur

Les recommandations qui suivent constituent une suite directe aux propositions de la note n°1 et les enrichissent à la lumière des données nouvelles, du plan Papin et des comparaisons internationales. Elles sont formulées avec trois critères : faisabilité à court terme, acteurs responsables identifiés et effet attendu mesurable.

Recommandation 1 - Créer l'Indice National de Continuité Productive (INCP)

L'INCP serait un outil annuel permettant de cartographier les risques de non-transmission par secteur, territoire et taille d'entreprise. Inspiré du modèle KfW Nachfolge-Monitoring, il serait publié chaque année, décliné par région, et alimenterait directement les décisions budgétaires.

Il combinerait des données INSEE, Bpifrance, CRA, CCI, DGE et des enquêtes directes auprès des cédants potentiels. Son premier livrable devrait être une cartographie du risque de non-transmission à cinq ans par zone d'emploi. Acteur responsable : INSEE, en partenariat avec Bpifrance et France Stratégie. Horizon : premier indice pilote fin 2026.

La logique de construction de cet indice est détaillée en annexe méthodologique.

Recommandation 2 - Créer un guichet unique national de la transmission

Face à la fragmentation des acteurs, un guichet unique digital et physique permettrait au cédant et au repreneur d'accéder en un point d'entrée à un diagnostic de transmissibilité, une pré-qualification financière, une mise en relation qualifiée et une orientation vers les acteurs compétents.

Ce guichet ne remplacerait pas les acteurs existants : il les coordonnerait et les rendrait lisibles. La Bourse de la transmission de Bpifrance modernisée peut en être la pierre angulaire digitale, complétée par des points d'entrée physiques dans les CCI et CMA. Acteur responsable : Bpifrance, CCI, DGE. Horizon : pilote dans 5 régions en 2027, déploiement national en 2028.

Recommandation 3 - Structurer un parcours repreneur national en six étapes labellisé par l'État

La reprise doit disposer d'un parcours aussi lisible que celui du créateur. Ce parcours national s'articulerait en six étapes : identification précoce des entreprises à transmettre ; information ; formation certifiante ; mise en relation coordonnée ; financement adapté ; accompagnement post-reprise sur 24 mois.

Ce parcours devrait bénéficier d'un label national de qualité attribué aux acteurs privés et publics qui le déploient. Acteur responsable : Bpifrance, CCI/CMA, CRA, sous coordination DGE. Horizon : expérimentation dans 5 régions en 2027.

Recommandation 4 - Fixer un objectif national chiffré de transmissions réussies

La France ne se dote d'aucun objectif quantifié en matière de transmission. À titre de cap initial, elle pourrait fixer un objectif indicatif de 200 000 transmissions réussies dans les secteurs productifs sur 2025-2030, à affiner après publication d'un premier indicateur national, et le décliner par région et par filière.

Cet objectif devrait être intégré dans les contrats de plan État-région et dans les schémas régionaux de développement économique. Acteur responsable : DGE / ministère des PME, en lien avec les conseils régionaux. Horizon : PLF 2027.

Recommandation 5 - Réorienter une partie du pacte Dutreil vers les primo-repreneurs extérieurs

Le pacte Dutreil représenterait une dépense fiscale élevée, estimée par la Cour des comptes à plus de 5,5 milliards d'euros en 2024.⁴² La recommandation est double : créer un dispositif fiscal ciblé pour les primo-repreneurs extérieurs à la famille qui maintiennent l'activité et l'emploi pendant au moins cinq ans ; et mieux cibler le pacte Dutreil classique afin de réduire les effets d'aubaine sur les transmissions les plus patrimoniales.

Acteur responsable : direction du Budget, direction de la législation fiscale, en lien avec la Cour des comptes. Horizon : PLF 2027.

⁴² Cour des comptes, *Le Pacte Dutreil : un dispositif fiscal en forte croissance à mieux cibler*, novembre 2025.

Recommandation 6 - Ancrer le repreneuriat dans la formation supérieure

Le déficit de repreneurs est aussi un déficit de formation. La reprise d'entreprise doit devenir une filière reconnue dans les grandes écoles, les IAE et les IUT, avec des modules dédiés : valorisation d'entreprise, financement structuré, LBO, transition managériale, 100 premiers jours, gouvernance et relation cédant-repreneur.

Le plan Papin prévoit des cursus spécifiques dans les écoles de commerce et d'ingénieurs. Il faut aller plus loin : faire de la reprise une spécialisation valorisée, créer des programmes d'apprentissage en reprise et développer des concours de projets de reprise à l'image des concours de création de start-up. Acteur responsable : Conférence des Grandes Écoles, France Universités, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Horizon : rentrée 2027.

Recommandation 7 - Créer un Crédit d'Impôt « Continuité productive » pour les primo-repreneurs externes

La France a su créer le Crédit d'Impôt Recherche pour soutenir l'innovation, le Crédit d'Impôt Cinéma pour préserver la production audiovisuelle nationale, et plusieurs dispositifs ciblés pour la transition écologique. Elle ne dispose d'aucun outil fiscal équivalent pour ce qui constitue pourtant l'un des actifs les plus difficilement reconstituables du tissu productif français : les PME viables qui changent de mains.

Le pacte Dutreil traite la continuité familiale du capital. Il ne traite pas la continuité productive lorsque la famille n'est pas là. Cet angle mort est précisément celui que cette note documente depuis la première page. Il appelle un instrument fiscal symétrique.

Principe

Créer un **Crédit d'Impôt Continuité Productive (CICP)** ciblé sur les primo-repreneurs personnes physiques extérieurs à la famille du cédant, qui acquièrent une PME de moins de 250 salariés et s'engagent contractuellement à maintenir l'activité et l'emploi sur cinq ans.

Le CICP viendrait en réduction de l'impôt sur le revenu du repreneur, étalé sur cinq ans, conditionné au respect d'engagements vérifiables. Il fonctionnerait comme un mécanisme de partage du risque entre le repreneur et la collectivité : la France accepte de prendre une partie du risque d'acquisition, en échange d'une garantie de maintien du capital productif.

Paramètres indicatifs

Paramètre	Calibrage proposé	Justification
Taux	25% du prix d'acquisition	Aligné sur les CIR / CII existants, fiscalement crédible
Plafond	200 000 € sur 5 ans, par repreneur	Cible le cœur des transmissions PME (valorisations 500 k€ - 2 M€)
Étalement	5 annuités égales	Synchronisé avec la durée d'amortissement de la dette d'acquisition
Conditions cumulatives	Primo-reprise, repreneur extérieur à la famille, maintien d'au moins 90 % des effectifs sur 5 ans (sauf justification économique documentée), conservation du siège en France	Évite les effets d'aubaine et les reprises spéculatives
Clause de retour	Restitution de l'avantage si revende avant 5 ans ou réduction d'effectif > 10 %	Garantit l'effet réel sur la continuité
Cumul	Non cumulable avec le pacte Dutreil sur la même opération	Ciblage propre, pas de double avantage

Mode de financement : redéploiement marginal du pacte Dutreil

Le pacte Dutreil représente une dépense fiscale de plus de 5,5 milliards d'euros en 2024 selon la Cour des comptes, fortement concentrée sur les transmissions les plus patrimoniales. Un recentrage des seuils d'éligibilité - limitation de l'abattement de 75 % au-dessus d'une certaine valorisation, ou plafonnement par bénéficiaire - permettrait de libérer une enveloppe sans alourdir la dépense fiscale globale.

À titre indicatif : un recentrage marginal du Dutreil sur les transmissions les plus patrimoniales libérerait entre 300 et 500 millions d'euros par an, suffisants pour financer 1 500 à 2 500 reprises externes annuelles sous CICP. Le dispositif serait donc **fiscalement neutre à l'échelle macro**, mais beaucoup mieux ciblé sur le segment qui en a réellement besoin : la reprise externe des PME viables sans successeur familial.

Trois effets se combinent.

Premier effet, mécanique : réduction de l'apport personnel exigé du repreneur. Sur une acquisition à 1 M€, le CICP représente jusqu'à 200 k€ de soutien net étalé, soit environ 40 à

60 % de l'apport personnel typique. C'est exactement le segment que le CRA identifie comme bloquant.

Deuxième effet, comportemental : signal fort envoyé aux primo-repreneurs et aux écoles. La reprise devient une voie fiscalement valorisée, à parité de traitement avec la création (JEL, CIR) et avec la transmission familiale (Dutreil).

Troisième effet, territorial : en ciblant les repreneurs personnes physiques, le dispositif favorise mécaniquement les reprises de proximité — les structures plus modestes que les fonds de capital-investissement ne traitent pas.

Acteur responsable et calendrier

Pilotage : direction de la législation fiscale, en lien avec la DGE, Bpifrance et la Cour des comptes pour le suivi d'efficience.

Horizon : intégration au PLF 2027, expérimentation pleine en 2027-2028, première évaluation en 2030 sur la base des indicateurs prévus dans la présente note (taux de survie à 3 ans, emplois maintenus, coût public par transmission réussie).

Synthèse

Le pacte Dutreil protège le capital. Le CICP protégerait la continuité productive. Les deux ne s'opposent pas : ils se complètent. La France aurait alors deux outils fiscaux symétriques pour les deux grandes voies de transmission, alors qu'elle n'en a qu'un aujourd'hui - sur la branche qui n'est pas la plus exposée au risque.

Le pacte Dutreil garde l'entreprise dans la famille. Le Crédit d'Impôt Continuité Productive la garde dans le pays.

Tableau de synthèse des recommandations

Recommandation	Acteur responsable	Horizon	Indicateur d'impact
INCP	INSEE / Bpifrance / France Stratégie	Pilote fin 2026	Part des zones d'emploi couvertes par une cartographie du risque
Guichet unique national	Bpifrance / CCI / DGE	Pilote 2027, national 2028	Nombre de diagnostics de transmissibilité réalisés, délai moyen de mise en relation
Parcours repreneur national	Bpifrance / CCI / CRA	5 régions en 2027	Nombre de repreneurs formés, taux de conversion en projet de reprise
Objectif national chiffré	DGE / Conseils régionaux	PLF 2027	Nombre annuel de transmissions réussies par région et par secteur
Réorientation Dutreil / repreneur extérieur	Budget / DLF	PLF 2027	Nombre de reprises externes bénéficiant du dispositif, emplois maintenus à 3 ans
Formation sur le Repreneuriat	CGE / France Universités / MESRI	Maquettes 2027	Nombre d'établissements intégrant un module repreneuriat, nombre d'étudiants formés
Crédit d'Impôt Continuité Productive (CICP)	DLF / Budget / Bpifrance	PLF 2027	Nombre de primo-repreneurs externes bénéficiaires, emplois maintenus à 5 ans, coût public par transmission réussie

Indicateurs d'impact : mesurer l'efficacité de la politique de transmission

Une politique nationale de la transmission ne peut pas se limiter à créer de nouveaux dispositifs. Elle doit être évaluée à partir d'indicateurs simples, suivis dans le temps, déclinés par région, secteur et taille d'entreprise. L'objectif n'est pas seulement de mesurer l'activité administrative produite - nombre de courriers envoyés, nombre de réunions tenues, nombre de plateformes lancées - mais les résultats économiques réellement obtenus : entreprises transmises, emplois maintenus, survie post-reprise, efficacité de la dépense publique.

Huit indicateurs pourraient structurer ce suivi national :

Indicateur	Périodicité	Source possible	Utilité
Nombre annuel de transmissions réussies	Annuel	INSEE, DGE, Bpifrance, CRA	Mesurer le volume réel de transmissions
Taux de survie à 3 ans des entreprises reprises	Annuel	INSEE, Banque de France, DGE	Mesurer la qualité des reprises
Emplois maintenus à 3 ans	Annuel	DSN, INSEE, Dares	Évaluer l'impact sur l'emploi
Nombre de cédants diagnostiqués avant 60 ans	Semestriel	CCI, CMA, Bpifrance, experts-comptables	Mesurer l'anticipation des transmissions
Nombre de repreneurs formés et certifiés	Semestriel	Bpifrance, écoles, CCI, organismes certifiés	Mesurer la montée en compétence du vivier de repreneurs
Taux de conversion formation → projet → reprise effective	Annuel	Bpifrance, CCI, plateformes, organismes de formation	Évaluer l'efficacité réelle du parcours repreneur
Délai moyen de transmission	Annuel	Guichet unique, Bpifrance, CCI	Identifier les frictions administratives, financières ou humaines
Coût public par transmission réussie	Annuel	DGE, Budget, Bpifrance, régions	Mesurer l'efficacité de la politique publique

Ces indicateurs devraient être publiés chaque année dans le cadre de l'Indice National de Continuité Productive. Ils permettraient de passer d'une logique de moyens à une logique de résultats : non pas seulement "combien d'acteurs ont été mobilisés", mais "combien d'entreprises ont réellement été transmises, combien d'emplois ont été maintenus et à quel coût pour la collectivité".

Évaluation budgétaire indicative

Les ordres de grandeur suivants sont indicatifs. Ils ne constituent pas une évaluation budgétaire officielle, mais permettent de donner un premier cadre d'arbitrage. Le principe général est simple : la transmission devrait être financée davantage par redirection et ciblage des moyens existants que par empilement de nouveaux dispositifs.

Mesure	Ordre de grandeur annuel	Mode de financement possible	Effet attendu
INCP et cartographie annuelle	3 à 5 M€	Convention INSEE / Bpifrance / DGE	Pilotage public, identification des zones à risque
Pilote guichet unique dans 5 régions	3 à 6 M€	Bpifrance, CCI, cofinancement régional	Accès simplifié pour cédants et repreneurs
Accompagnement post-reprise 24 mois	10 à 20 M€ selon volume	Mix Bpifrance, régions, participation des bénéficiaires	Réduction du taux d'échec post-reprise
Réorientation Dutreil / repreneur extérieur	Potentiellement neutre si redéploiement	Recentrage partiel de la dépense fiscale existante	Meilleur ciblage de l'effort fiscal
Crédit d'Impôt Continuité Productive (CICP)	300 à 500 M€ par an	Redéploiement partiel du Pacte Dutreil, via plafonnement ciblé des avantages les plus patrimoniaux	1 500 à 2 500 reprises externes annuelles accompagnées, emplois maintenus à 5 ans

Le Crédit d'Impôt Continuité Productive représenterait la principale enveloppe budgétaire nouvelle de cette stratégie. Il serait toutefois conçu non comme une dépense additionnelle, mais comme un redéploiement partiel d'une dépense fiscale existante, aujourd'hui concentrée sur les transmissions patrimoniales les plus importantes.

Scénario indicatif d'impact à 3 ans

À titre exploratoire, un pilote dans cinq régions pourrait viser : 5 000 diagnostics de transmissibilité, 1 500 repreneurs formés, 500 transmissions accompagnées, 10 000 à 15 000 emplois maintenus, avec un coût public moyen par transmission réussie à évaluer annuellement.

Annexe méthodologique - Esquisse de construction de l'INCP

L'Indice National de Continuité Productive (INCP) aurait pour fonction de transformer un sujet aujourd'hui diffus en instrument de pilotage public. Il ne s'agirait pas seulement de compter des entreprises à transmettre, mais de mesurer un risque économique de non-continuité.

L'indice pourrait agréger cinq dimensions :

1. **Risque démographique 25%** : âge du dirigeant, horizon probable de départ, concentration sectorielle des dirigeants de plus de 60 ans.
2. **Risque économique 20%** : rentabilité, niveau d'endettement, dépendance au dirigeant, intensité capitalistique.
3. **Risque territorial 20%** : localisation en zone d'emploi fragile, poids de l'entreprise dans l'écosystème local, rareté des repreneurs dans la zone.
4. **Risque sectoriel 20%** : appartenance à une filière stratégique, exposition aux chaînes de valeur industrielles, rareté des savoir-faire.
5. **Risque de marché 15%** : absence de repreneur identifié, difficulté de financement, faible attractivité apparente de l'affaire.

La première version pourrait être publiée sous forme de baromètre pilote, avec trois livrables : une carte des zones à risque, un tableau sectoriel du risque de non-transmission, et une liste de recommandations ciblées par région. Son objectif ne serait pas de stigmatiser les dirigeants, mais d'aider l'État, les régions, les CCI, Bpifrance et les réseaux de repreneurs à intervenir plus tôt.



POUR QUE L'AVENIR
**INSTITUT
SAPIENS**
AIT BESOIN DE NOUS

INCP – MESURER LE RISQUE DE NON-TRANSMISSION

AVANT QU'IL NE DEVIENNE UNE FERMETURE

De la donnée à l'action, un outil de pilotage pour la continuité productive

1

COLLECTE
DES DONNÉES

DES SOURCES PUBLIQUES ET PRIVÉES CONSOLIDÉES



INSEE



DGE



Bpifrance



CRA



CCI / CMA



Régions



Enquêtes
cédants



Données fiscales
et sociales
anonymisées



OBJECTIF : Construire une vision consolidée du risque de non-transmission par entreprise, secteur et territoire.

2

ANALYSE
DES RISQUES
(5 DIMENSIONS)

CINQ DIMENSIONS POUR ÉVALUER LE RISQUE DE NON-TRANSMISSION



DÉMOGRAPHIQUE

Âge du dirigeant,
horizon de départ,
absence de successeur.



ÉCONOMIQUE

Rentabilité, endettement,
dépendance au dirigeant,
structure financière.



TERRITORIALE

Zone d'emploi fragile,
rareté des repreneurs,
ancrage et impact local.



SECTORIELLE

Filière stratégique,
savoir-faire rare,
rôle dans la chaîne
de valeur.



DE MARCHÉ

Accès au financement,
valorisation, marché
caché, visibilité
des opportunités.

3

LE SCORE
INCP

UN SCORE DE CRITICITÉ DE FAIBLE À CRITIQUE



FAIBLE MODÉRÉ ÉLEVÉ CRITIQUE

Le score INCP est calculé
au niveau de l'entreprise
puis agrégé par secteur,
région et zone d'emploi.

PONDÉRATION INDICATIVE*

Démographique	25 %
Économique	20 %
Territoriale	20 %
Sectorielle	20 %
De marché	15 %
TOTAL	100 %

4

DÉCISION
PUBLIQUE
LEVIERS
D'INTERVENTION

INTERVENIR AVANT LA FERMETURE



**DIAGNOSTIC
PRIORITAIRE**

Identifier et qualifier
les situations à risque
élevé ou critique.



**MISE EN RELATION
& PARCOURS REPRENEUR**

Mise en relation ciblée,
formation, accompagnement
personnalisé des repreneurs.



**FINANCEMENT &
ACCOMPAGNEMENT**

Solutions de financement
adaptées, garanties,
crédit vendeur, suivi
post-reprise.

ACTIONS CIBLÉES

- Entreprises prioritaires (score élevé / critique)
- Territoires fragiles
- Filières stratégiques
- Emplois à préserver

5

RÉSULTATS
& IMPACT

DES IMPACTS MESURABLES ET SUIVIS DANS LE TEMPS



**TRANSMISSIONS
RÉUSSIES**

Nombre d'entreprises
effectivement transmises,
par région et par secteur.



**EMPLOIS MAINTENUS
À 3 ANS**

Nombre d'emplois
préservés dans les
entreprises reprises.



**TAUX DE SURVIE
À 3 ANS**

Part des entreprises
reprises toujours actives
après 3 ans.



**COÛT PUBLIC
PAR TRANSMISSION
RÉUSSIE**

Efficiencia de la dépense
publique mobilisée.

* Pondération indicative à affiner selon les retours d'expérience et les spécificités sectorielles et territoriales.

Limites de l'analyse

Cette note s'appuie sur des données disponibles mais encore imparfaites. Le marché de la transmission reste partiellement invisible : une part significative des opérations se déroule hors plateformes publiques, par réseaux d'experts-comptables, de banquiers, d'avocats ou de dirigeants. Les données agrégées ne distinguent pas toujours clairement les transmissions familiales, les reprises externes, les cessions de fonds, les cessions de titres et les cessations simples.

Les comparaisons internationales doivent également être lues avec prudence. L'Allemagne et le Japon disposent de données plus structurées ; les données italiennes et espagnoles sont plus dispersées. Cette limite renforce précisément la nécessité d'un indicateur national de continuité productive.

Conclusion

La vague de 500 000 départs en retraite de dirigeants n'attend pas. Elle se déroule maintenant, silencieusement, dans les zones d'activité de province, dans les ateliers des sous-traitants, dans les cabinets des experts-comptables. Elle a commencé il y a cinq ans et elle accélère.

Le plan *Objectif Reprises* constitue la première réponse politique sérieuse à ce phénomène. Les écosystèmes privés s'organisent. Les acteurs institutionnels se mobilisent. La fenêtre d'action est ouverte. **Mais un plan de sensibilisation n'est pas une politique industrielle.** La France a besoin d'objectifs chiffrés, d'un instrument de mesure annuel, d'un guichet unique, d'un parcours repreneur structuré, d'un crédit d'impôt ciblé sur la continuité productive et d'une culture du repreneuriat dans la formation supérieure.

Les comparaisons internationales sont instructives. L'Allemagne mesure et commence à plier sous le poids de la vague malgré son organisation. L'Italie et l'Espagne montrent les limites d'un pilotage moins lisible. Les États-Unis viennent de prendre la mesure du problème. Le Japon l'a anticipé depuis plus longtemps et reste en avance. **Pendant ce temps, la France s'apprête à laisser détruire l'équivalent de 45 milliards d'euros de capital productif sur la décennie - sans qu'aucun budget public ne le comptabilise.** La France a tous les atouts pour faire mieux. Il lui manque la décision.

La réindustrialisation française ne se jouera pas seulement dans les méga-usines de batteries et les plans de relocalisation. Elle se jouera aussi, et peut-être surtout, dans la capacité à **transmettre ce qui existe déjà.** Consolider avant de reconstruire : c'est la logique de toute politique industrielle cohérente.

Une entreprise transmise, c'est une usine sauvée. Une entreprise perdue, c'est dix ans de capital détruit.

Le pacte Dutreil garde l'entreprise dans la famille. Le Crédit d'Impôt Continuité Productive la garderait dans le pays.

L'Institut Sapiens continuera de documenter, mesurer et formuler des propositions à travers son Observatoire. Prochaine étape : un baromètre semestriel des dynamiques de transmission, prévu pour l'automne 2026.

