LE LAB

bpifrance

TRANSMISSION ET REPRISE D'ENTREPRISE

Perspectives de marché et facteurs clés de succès

Novembre 2025

En partenariat avec

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
1er ACCÉLÉRATEUR DES ENTREPRISES

CMA

Chambres de Métiers et de l'Artisanat
FRANCE

C·R·A
CÉDANTS & REPRENEURS D'AFFAIRES
votre projet, notre accompagnement

Décrypter
pour décider

LE LAB

bpifrance

Notre mission

Investir, innover, exporter, recruter, orienter, manager… La prise de décision est essentielle pour les dirigeants d'entreprises.

Or, dans un monde globalisé, l'information surabondante, les idées reçues et les fausses informations nuisent à une prise de décision éclairée.

La mission de **Bpifrance Le Lab est d'éclairer la décision des dirigeants d'entreprise et des acteurs de leur écosystème.** Notre collectif d'experts décrypte des sujets variés, de l'économie à la psychologie du dirigeant, en passant par la gestion de l'entreprise, en produisant des connaissances fiables issues de méthodes scientifiques et rigoureuses.

Le Lab contribue à l'épanouissement des dirigeants, au développement des entreprises et de l'économie française, à **servir l'avenir.**

BPIFRANCE LE LAB
Décrypter pour
décider

Retrouvez-nous sur
lelab.bpifrance.fr

PARTENAIRES

Les chambres de commerce et d'industrie (CCI France)

Représentant les 121 Chambres de commerce et d'industrie, CCI France fédère le premier réseau public d'appui à la transmission-reprise d'entreprise.

Fortes de 500 conseillers dédiés à l'entrepreneuriat, dont 150 experts transmission, elles interviennent à chaque étape du parcours :

- Informer et sensibiliser les cédants et repreneurs à la transmission d'entreprise, en menant des campagnes de détection précoce et en organisant chaque année plus de 120 événements dans le cadre du *Mois de la Transmission*. En 2024, plus de 30 000 dirigeants ont été sensibilisés à la transmission d'entreprise.
- Accompagner et sécuriser les parcours de cession et de reprise via des diagnostics de transmissibilité, des formations et des outils de mise en relation tels que Transentreprise, qui enregistre plus de 1 million de visites annuelles. Chaque année, +13 000 dirigeants bénéficient d'un accompagnement personnalisé.
- Animer l'écosystème territorial en mobilisant experts du droit et du chiffre, financeurs, collectivités et réseaux d'entrepreneurs pour structurer des gouvernances locales de la transmission.

Tiers de confiance au service de l'intérêt général, les CCI contribuent à construire un marché de la transmission plus lisible, plus équitable et plus performant sur l'ensemble du territoire.

Les chambres des métiers et de l'artisanat (CMA France)

Le réseau des Chambres de Métiers et de l'Artisanat (CMA) accompagne chaque année près de 300 000 entrepreneurs, artisans, jeunes en apprentissage ou adultes en reconversion, grâce à l'expertise de 11 000 collaborateurs présents sur tout le territoire. Les CMA forment, conseillent et soutiennent les artisans à chaque étape de la vie de leur entreprise, tout en collaborant avec partenaires et collectivités pour dynamiser l'artisanat local.

Avec CMA Formation, le réseau propose une offre complète adaptée aux besoins des jeunes, actifs et entreprises, favorisant l'attractivité et le renouvellement des métiers.

La transmission-reprise dans l'artisanat constitue un enjeu stratégique pour le maintien de l'économie locale. Les CMA proposent un accompagnement structuré, du diagnostic à la mise en relation, en passant par le suivi post-transmission, afin de sécuriser la continuité des entreprises ancrées dans les territoires

Fort de ses 2,2 millions d'entreprises artisanales et avec plus de 3,1 millions d'actifs, l'artisanat incarne un levier puissant. Il participe activement à l'insertion professionnelle, à la formation des jeunes, à la transmission des compétences et au maintien d'une vie économique de proximité.

L'association cédants et repreneurs d'affaires (C.R.A)

Le C.R.A a été créé en 1987. Aujourd'hui, devenu acteur important du marché, le CRA facilite la transmission des TPE/PME saines du secteur de l'industrie, de l'artisanat, des services et de la distribution organisée dont le chiffre d'affaires est compris entre 300 000 euros et 3 000 000 euros. Il dispose d'un vivier permanent de 700 entreprises à céder et de 1400 adhérents repreneurs qualifiés, c'est-à-dire dont la formation, la motivation et les capacités ont été analysées.

Grâce à son action, le C.R.A contribue à la sauvegarde des emplois et des savoir-faire dans les territoires. Il a accompagné, depuis sa création, la cession de 13 000 entreprises correspondant à 14 000 emplois et 23 000 repreneurs.

Le C.R.A remplit sa mission grâce au professionnalisme de ses délégués bénévoles, anciens chefs d'entreprise ou experts de la transmission qui proposent un accompagnement personnalisé dans le respect de la confidentialité. Grâce à ses 73 délégations et ses 240 délégués, le C.R.A couvre tout le territoire national.

Edito

La transmission des entreprises est un enjeu stratégique pour l'économie française, que ce soit en termes de préservation des savoir-faire, de l'emploi, de dynamisme des territoires, voire de souveraineté nationale. Encourager la transmission est ainsi une nécessité pour limiter l'impact économique et social lié à des fermetures qui auraient pu être évitées, des transmissions tardives, mal anticipées ou mal préparées qui peuvent fragiliser la vie de l'entreprise.

L'importance de cet enjeu est d'autant plus marquée que la France fait face à un vieillissement démographique, auquel la population des dirigeants d'entreprise n'échappe pas.

La transmission-reprise d'entreprise est ainsi placée au cœur de la stratégie Bpifrance, avec en particulier un plan décliné autour de trois grandes ambitions : augmenter le nombre d'opérations de transmission en France, sécuriser les opérations de transmission, en renforçant le soutien aux repreneurs, et co-animer l'écosystème, grâce à son expertise et son réseau. Bpifrance a la volonté de développer encore davantage son action sur le marché de la transmission-reprise dans les prochaines années.

C'est pourquoi nous avons souhaité, avec cette étude de Bpifrance Le Lab, en partenariat avec CCI France, le C.R.A. et CMA France, reposant à la fois sur une vaste enquête, menée auprès d'environ 5 000 dirigeants, et environ 50 entretiens, donner la parole aussi bien aux dirigeants en parcours de transmission qu'aux dirigeants ayant repris une entreprise, ainsi qu'aux experts du marché de la transmission.

Si, ces dernières années, un peu moins de 40 000 entreprises par an ont été transmises en France[1], **aucun consensus n'est établi sur le potentiel de transmissions à attendre durant les prochaines années**. Cette étude vise donc en premier lieu à dimensionner le marché de la transmission des TPE (d'au moins un salarié), des PME et des ETI à horizon 2030.

Il ressort **un potentiel de 370 000 entreprises françaises d'au moins un salarié à transmettre à horizon 2030**. Mais intention de transmission ne signifie pas transmission effective, ou en tout cas pas dans les temps initialement anticipés, ce qui montre bien l'enjeu économique à améliorer le fonctionnement du marché.

Cette étude cherche également à **identifier les motivations des futurs cédants et repreneurs, ainsi que les obstacles auxquels ils font face** aux différentes étapes du parcours de transmission-reprise. Si le départ à la retraite est le principal motif à la cession, ce n'est pas le seul, et cette étude montre même l'**émergence d'un nouveau profil de cédant**, plus jeune et cherchant à se renouveler. **Du côté des repreneurs, le principal obstacle identifié concerne l'accès au financement**, au plus haut pour les repreneurs salariés. Il ressort également l'importance de **reprendre « au juste prix »**, afin de ne pas entraver les perspectives de développement de l'entreprise dans les années après la reprise. **Du côté des cédants, les obstacles rencontrés sont surtout liés à l'offre de reprise** (absence d'offre, prix trop bas, etc.). Les repreneurs font par ailleurs également part de difficultés à trouver une entreprise à reprendre, montrant la **nécessité de fluidifier le marché de la transmission** et de rendre plus visibles les offres d'entreprises à transmettre.

Mais il n'y a pas un cédant ou un repreneur type. Cette étude souligne la **diversité des parcours et profils**. Chaque transmission est unique, et chaque repreneur rencontre ses propres challenges.

Elle met enfin en lumière **l'importance de l'humain** dans cette aventure entrepreneuriale, placé au moins au même rang que les aspects financiers. Et surtout, un très fort consensus se dégage sur la nécessité d'être préparé et accompagné, aussi bien pour le futur cédant que le futur repreneur, pour qui le processus de reprise peut être éprouvant.

Anticipation, accompagnement et financement sont finalement les mots clés d'une transmission réussie.

[1] Source: DGE, Les transmissions d'entreprises : tendances, défis et enjeux pour l'économie française, Théma n°30, Juin 2025

Une méthodologie mêlant quantitatif et qualitatif

Une enquête auprès d'environ 5000 dirigeants d'entreprise

Echantillon : 40 000 dirigeants de TPE et PME interrogés. Environ 5 000 réponses fiables et complètes ont été analysées, dont près de 1 500 réponses de « cédants potentiels » et 2 000 de « repreneurs »*.

Période de l'enquête : du 19 mai au 9 juin 2025

Périmètre de l'enquête : entreprises de 1 à 249 salariés, réalisant moins de 50M€ de chiffre d'affaires. Sont exclues les entreprises dont l'activité principale relève du secteur agricole, financier ou d'assurance, de l'administration publique, des activités des ménages employeurs ou des activités extraterritoriales.

Méthodologie : Les résultats de l'enquête quantitative ont été redressés par taille d'effectif et secteur d'activité.

L'analyse repose sur des statistiques descriptives univariées et bivariées, et également sur des régressions logistiques. Celles-ci permettent de modéliser la probabilité d'occurrence d'un événement selon un jeu de variables, et visent à analyser l'influence de certains facteurs spécifiques « toutes choses égales par ailleurs ».

Le profilage des dirigeants cédants potentiels d'une part et des parcours de reprise d'autre part a été réalisé en deux étapes: (1) analyse des correspondances multiples, soit une technique permettant de « résumer » l'information contenue dans un grand nombre de variables qualitatives et (2) classification ascendante hiérarchique (CAH), permettant de classer les répondants en groupes présentant des similitudes (comportements de réponses proches).

Mobilisation d'enquêtes supplémentaires en appui sur des dimensions précises de l'étude

Enquête auprès des ETI (interrogation entre mi-mars et mi-2025, 615 répondants) sur la partie dimensionnement du marché potentiel, **Baromètre trimestriel Bpifrance Le Lab - Rexecode** (interrogation en octobre 2025, 1 100 répondants) sur l'impact de l'incertitude politique sur les projets de transmission, **Indice Entrepreneurial Français** (enquête auprès de la population française, interrogation en juin 2025) sur les raisons de reports et d'abandons des projets de reprise et les motivations à créer plutôt que reprendre.

Environ 50 entretiens réalisés auprès de dirigeants et d'experts

Pour étayer et compléter les résultats émanant de notre enquête quantitative, des entretiens ont été réalisés auprès de dirigeants d'entreprise et d'experts de la transmission-reprise d'entreprise issus du monde académique, professionnel et associatif.

31 dirigeants d'entreprise, dont 23 repreneurs, 25 ayant l'intention de céder-transmettre l'entreprise.

20 experts de la transmission-reprise d'entreprise interrogés : chercheurs, avocats, experts-comptables, associations et réseaux d'accompagnement, chambres consulaires, etc.).

20 experts interrogés	4	Chercheurs
	11	Acteurs de l'accompagnement à la transmission / reprise
	5	Cabinets et assureurs
31 entretiens avec des dirigeants de PME (dont 9 femmes dirigeantes)	15	Repreneurs externes
	5	Repreneurs anciens salariés
	3	Repreneurs familiaux
	8	Fondateurs potentiels cédants

Glossaire

Transmission : transmission à titre gratuit ou onéreux, en tout ou partie, des titres d'une entreprise (majoritaire ou sinon s'accompagnant d'un changement de direction) ou de son fonds (de commerce, libéral, artisanal).

Reprise : acquisition, à titre gracieux ou onéreux, de tout ou partie des titres d'une d'entreprise ou de son fonds (de commerce, libéral, artisanal), qu'il s'agisse d'une reprise familiale, par des salariés ou par des tiers externes.

Cédant potentiel : dirigeant ayant déclaré avoir l'intention de transmettre son entreprise.

Repreneur : dirigeant ayant repris, à titre gratuit ou onéreux, tout ou partie des titres d'une entreprise ou de son fonds (de commerce, libéral, artisanal).

Repreneur familial : repreneur ayant repris l'entreprise qui appartenait à un membre de sa famille.

Repreneur ex-salarié : repreneur ayant repris l'entreprise dans laquelle il était salarié (hors repreneur familial)

Repreneur interne : repreneur familial ou repreneur ex-salarié.

Repreneur externe : dirigeant ayant repris une entreprise dans laquelle il ne travaillait pas et qui n'appartenait pas à un membre de leur famille.

Fondateur : dirigeant ayant créé son entreprise

TPE : entreprise de 1 à 9 salariés, dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 2M€.

PME (hors TPE) : entreprise dont l'effectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total de bilan n'excède pas 43M€, et qui n'est pas catégorisée comme une TPE.

Entreprise de taille intermédiaire (ETI) : entreprise qui n'est pas catégorisée comme une PME, dont l'effectif est inférieur à 5 000 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 1,5Md€ ou dont le total de bilan n'excède pas 2Md€. Dans l'étude, les multinationales dont la tête de groupe est étrangère ont été exclues de l'analyse.

Entreprise artisanale : personne physique ou morale exerçant une activité de production, de transformation, de réparation ou de prestation de service figurant sur une liste établie par décret en Conseil d'Etat et immatriculée au registre national des entreprises (RNE) en tant que personne relevant du secteur des métiers et de l'artisanat.

Crédit vendeur solution de paiement échelonné, d'une partie de la valeur estimée de l'entreprise (généralement entre 30 et 50%), proposée par le cédant. La durée est en général de 1 à 3 ans. Le taux d'intérêt est négocié entre le repreneur et le cédant.

***Search fund* (fonds de reprise)** : modèle innovant, né aux Etats-Unis dans les années 80, adapté à la reprise de moyennes et petites entreprises. Il réunit des investisseurs, tous minoritaires, autour d'un « searcher », repreneur à fort potentiel, afin de lui donner les moyens de chercher une cible puis de la reprendre. Ce modèle a émigré en France très récemment et séduit de plus en plus de diplômés des grandes écoles françaises.

Prêt d'honneur : prêt à la personne, à taux 0 et sans garanties à titre personnel. L'emprunteur s'engage à le rembourser « sur l'honneur ». Il permet de renforcer l'apport personnel et les fonds propres d'une entreprise, et *in fine* d'exercer un effet levier sur le prêt bancaire.

MESSAGES CLÉS

1 40 % DES DIRIGEANTS DE TPE-PME-ETI ONT L'INTENTION DE TRANSMETTRE LEUR ENTREPRISE À HORIZON 5 ANS

Soit un potentiel de 370 000 entreprises de 1 à 4999 salariés et environ 3 millions d'emplois concernés.

2 MAIS INTENTION DE TRANSMETTRE NE SIGNIFIE PAS VOLONTÉ RÉELLE DE TRANSMETTRE ET ENCORE MOINS TRANSMISSION EFFECTIVE

Par an, environ 26 000 transmissions d'entreprises d'au moins un salarié se réalisent aujourd'hui contre un potentiel de 74 000 entreprises à transmettre. 80 % des cédants potentiels déclarent compter rester plus longtemps à la tête de l'entreprise s'ils n'arrivent pas à transmettre en temps voulu.

3 DE L'IMPORTANCE DE L'ANTICIPATION ET DE LA PREPARATION À LA FOIS POUR LE CÉDANT ET LE REPRENEUR

Alors même que 70 % des dirigeants prévoyant de transmettre dans plus d'un an n'en sont qu'au stade de démarrage de leur projet de transmission et que 60 % des repreneurs sont confrontés à des difficultés pour reprendre une entreprise.

4 L'ACCÈS AU FINANCEMENT CONSTITUE LE PRINCIPAL OBSTACLE À LA REPRISE, EN PARTICULIER POUR LES REPRENEURS EX-SALARIÉS

30 % des repreneurs déclarent avoir rencontré des difficultés à trouver les financements nécessaires, 44 % chez les repreneurs ex-salariés.

5 AU-DELÀ DU FINANCEMENT, L'IMPORTANCE DE REPRENDRE AU « JUSTE PRIX »

Le prix d'achat, point d'achoppement entre cédant et repreneur. *A posteriori*, 26 % des repreneurs jugent le prix de rachat de l'entreprise reprise trop élevé.

MESSAGES CLÉS

6 POUR LES CÉDANTS, LA CONFIANCE DANS LE REPRENEUR ET SON PROJET EST AU MOINS AUSSI IMPORTANTE QUE LES ASPECTS FINANCIERS POUR MENER À BIEN L'OPÉRATION DE TRANSMISSION / REPRISE

40 % des cédants potentiels citent les qualités humaines du repreneur comme critère prioritaire en vue de la transmission, 38 % citent son expérience / ses compétences.

7 AMÉLIORER L'APPARIEMENT ENTRE CÉDANTS POTENTIELS ET REPRENEURS, UNE CONDITION NÉCESSAIRE POUR FLUIDIFIER UN MARCHÉ PARFOIS JUGÉ OPAQUE

22 % des repreneurs externes font part de difficultés à trouver une entreprise à reprendre, alors que 23 % des cédants potentiels citent l'absence d'offre de reprise comme l'un des principaux obstacles à la transmission

8 L'ACCOMPAGNEMENT, UNE ÉTAPE CLÉ DURANT L'OPÉRATION DE TRANSMISSION MAIS AUSSI POST REPRISE

85 % des cédants potentiels sollicitent ou comptent solliciter un accompagnement, 74 % des repreneurs. Les experts-comptables sont particulièrement plébiscités.

9 L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU PROFIL DE CÉDANTS, PLUS JEUNE, AVEC UN BESOIN DE SE RENOUVELER

13 % des cédants potentiels ont moins de 50 ans. 26 % d'entre eux souhaitent se consacrer à un autre projet, professionnel ou personnel. 25 % souhaitent réduire la charge de travail ou la charge psychologique associé au rôle de dirigeant.

Sommaire

1 Le marché de la transmission: quelles perspectives ?

2 Transmission rime en premier lieu avec anticipation

3 Le repreneuriat, un parcours intense qui se prépare

4 Fluidifier l'appariement entre offre et demande

5 La diversité des parcours de transmission : 5 profils de cédants potentiels

6 La reprise d'entreprise est plurielle : 5 parcours typiques de reprise

7 Conclusion et remerciements

1

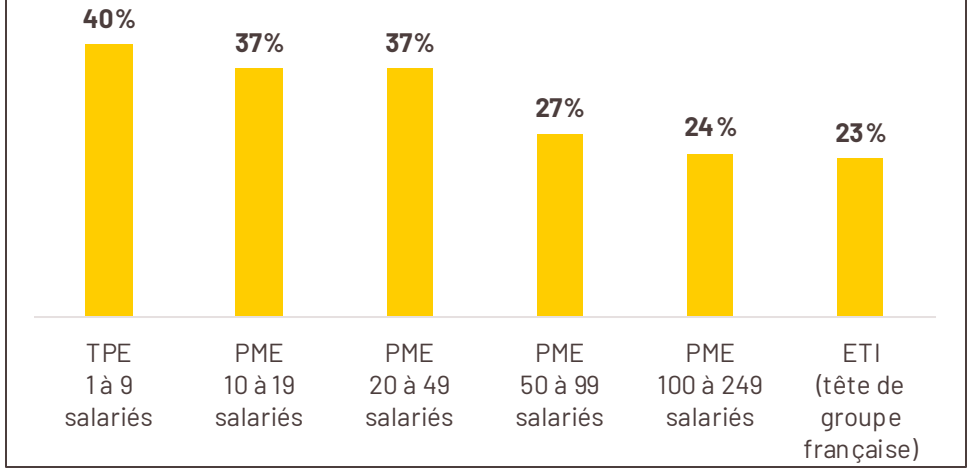
LE MARCHÉ DE LA TRANSMISSION : QUELLES PERSPECTIVES ?

40 % de dirigeants de TPE-PME-ETI comptent transmettre leur entreprise dans les cinq prochaines années, soit un potentiel d'environ 370 000 TPE-PME-ETI à horizon 2030

Les intentions de transmission à horizon 5 ans diminuent avec la taille de l'entreprise

- 40 % des dirigeants comptent transmettre leur entreprise à horizon 5 ans, et 11 % des dirigeants prévoient de transmettre à plus long terme. S'agissant des 49 % restant, la très grande majorité (46 %) ne déclarent pas d'intention de céder, la plupart du temps car « c'est trop tôt », et une très petite minorité compte tout simplement fermer leur entreprise (cf. slide 13).
- La part de dirigeants comptant transmettre à horizon 5 ans s'élève à 40 % chez les très petites entreprises (TPE - de 1 à 9 salariés), qui représentent la très grande majorité des entreprises du champ étudié, 37 % chez les petites entreprises (de 10 à 49 salariés), 26 % chez les moyennes entreprises (de 50 à 249 salariés) et 23 % chez les entreprises de taille intermédiaire (de 250 à 4999 salariés).
- Ainsi environ 310 000 TPE employeuses (1 à 9 salariés) sont vouées à être transmises dans les cinq prochaines années, 58 000 PME (hors TPE) et 1 200 ETI*, soit un potentiel de près de 370 000 TPE-PME-ETI.

INTENTIONS DE TRANSMISSION À 5 ANS PAR TAILLE D'ENTREPRISE



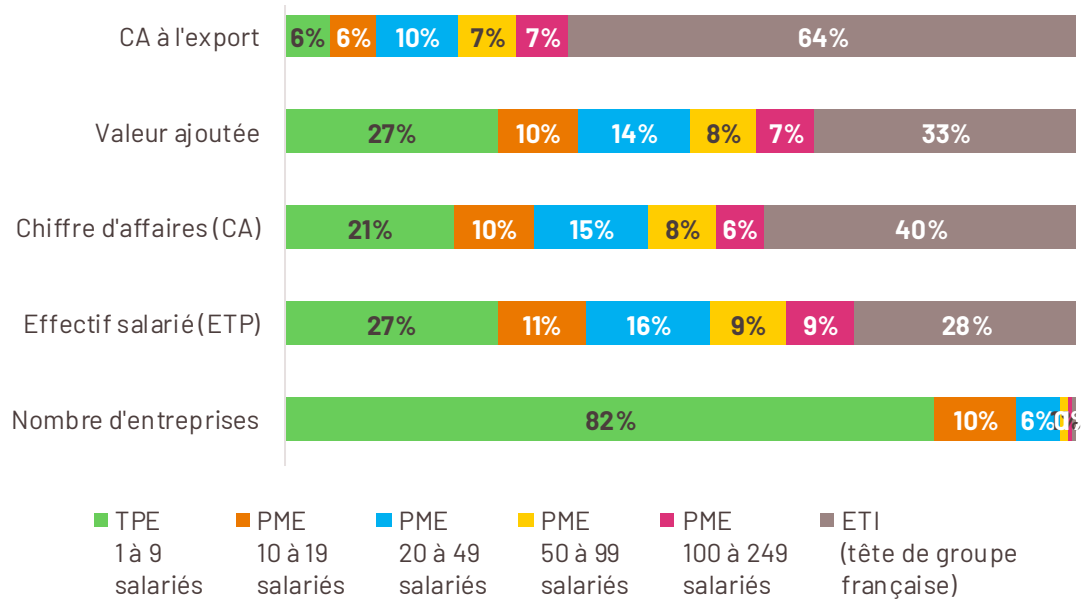
Source : Enquête auprès des PME sur la transmission-reprise, mai-juin 2025 et Enquête ETI 2025, Bpifrance Le Lab

*estimations prenant en compte la structure sectorielle et les intentions de transmission par secteur au sein de chaque tranche d'effectif salarié. Pour les ETI, les multinationales dont la tête de groupe est étrangère sont exclues de l'analyse.

Près de 3 millions d'emplois potentiellement concernés

- Si les TPE sont largement majoritaires en nombre d'entreprises (82 % des entreprises de 1 à 4999 salariés), elles n'emploient que 27 % des effectifs salariés (en ETP). Ainsi, il peut être tentant de minimiser l'impact en termes d'emploi du risque de non-transmission pour cette catégorie d'entreprise. Pour autant, les intentions de transmission y sont plus fréquentes et elles sont nettement plus nombreuses, ce qui vient compenser cette moindre intensité en emploi.
- Environ 1 M d'emplois salariés seraient concernés au sein des TPE, 1,4 M dans les PME (hors TPE), et 610 000 dans les ETI*, soit environ 3 M d'emplois salariés (en équivalent temps plein).

RÉPARTITION DU NOMBRE D'ENTREPRISE, DES EFFECTIFS SALARIÉS ET DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR TAILLE D'ENTREPRISE



Source : Insee : FARE (2022), ESANE (2022) ; calculs Bpifrance Le Lab sur le champ de l'enquête

Un potentiel d'entreprises à transmettre variable selon les secteurs

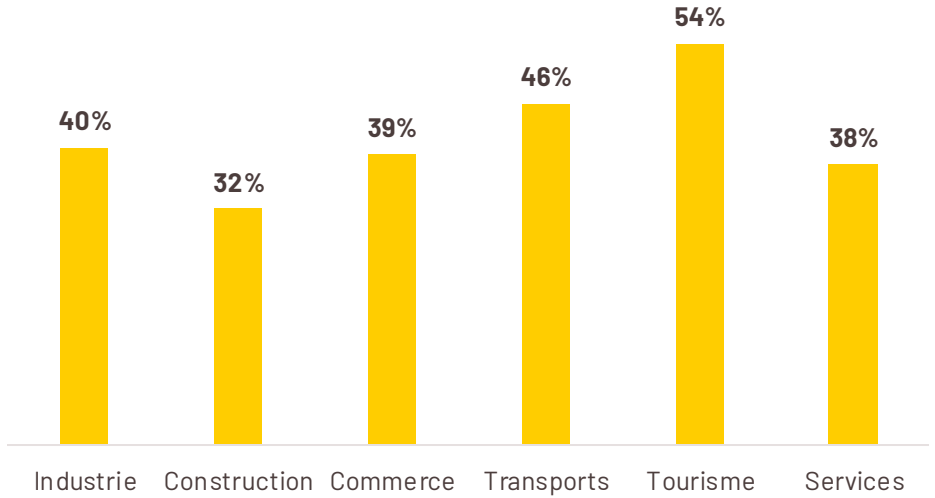
Les intentions de transmission à horizon 5 ans sont plus élevées dans le tourisme et les transports

- **Plus de la moitié des dirigeants de TPE-PME-ETI* du tourisme** prévoient de transmettre dans les cinq prochaines années**. Cette plus forte intensité de transmission s'observe déjà dans les transmissions effectives, avec près de 30 % des transmissions en 2024 qui ont concerné l'hébergement-café-restauration***, contre un poids économique du secteur de 12 % (en nombre d'entreprises). Ceci traduit vraisemblablement un taux de rotation plus élevé dans ce secteur. Ainsi, environ 60 000 TPE-PME-ETI du tourisme pourraient être transmises dans les cinq prochaines années.
- **Les intentions de transmission sont également plus fréquentes dans les services de transport** avec 46 % des dirigeants du secteur prévoyant de transmettre à horizon 5 ans, soit un potentiel d'environ 15 000 TPE-PME-ETI.

Les intentions de transmission à horizon 5 ans sont proches de la moyenne dans l'industrie, le commerce et les services, et plus faibles dans la construction

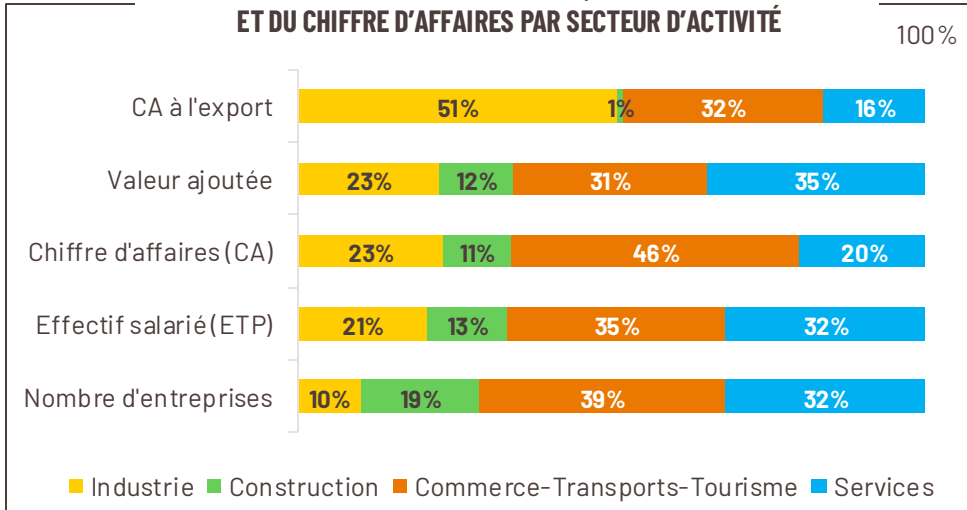
- **Les dirigeants opérant dans le secteur de la construction sont à l'inverse relativement moins nombreux à prévoir de transmettre leur entreprise au cours des 5 prochaines années** (32 %, représentant un potentiel d'environ 56 000 TPE-PME-ETI).
- **Les intentions de transmission sont proches de la moyenne (autour de 40 %) dans les autres secteurs**, ce qui conduit à un potentiel de 38 000 entreprises industrielles (dont 11 000 PME-ETI industrielles), 86 000 entreprises du commerce et 113 000 entreprises des services qui pourraient être transmises à horizon 5 ans.
- **Les intentions de transmission à cinq ans sont du même ordre de grandeur au sein des entreprises artisanales** (38 % d'entre elles) **et non-artisanales** (41 %).

INTENTIONS DE TRANSMISSION À 5 ANS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



Source : Enquête auprès des PME sur la transmission-reprise, mai-juin 2025 et Enquête ETI 2025, Bpifrance Le Lab

RÉPARTITION DU NOMBRE D'ENTREPRISE, DES EFFECTIFS SALARIÉS ET DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

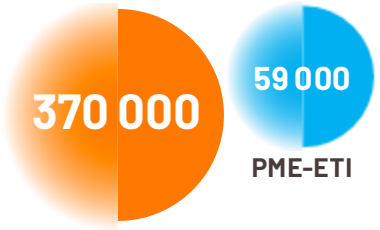


Source : Insee : FARE (2022), ESANE (2022) ; calculs Bpifrance Le Lab sur le champ de l'enquête

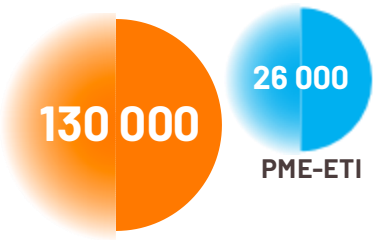
*hors ETI multinationales à tête de groupe étrangère
**tourisme : hébergement, restauration, activités des agences de voyage
***données issues du Théma N°30 de la DGE paru en juin 2025

Intention de transmettre ne signifie pas volonté réelle de transmettre, et encore moins transmission effective

Un potentiel d'entreprises à transmettre bien plus élevé que la réalité observée aujourd'hui, en particulier chez les TPE



vs



TPE-PME-ETI
qui pourraient être transmises
dans les cinq prochaines années
Soit 74 000 par an

À partir des déclarations d'intentions de transmission à 5 ans des dirigeants par effectif salarié et secteur d'activité de l'entreprise, rapporté au nombre total d'entreprise du même champ

TPE-PME-ETI
qui seraient effectivement transmises
dans les cinq prochaines années
Soit 26 000 par an

En supposant que le nombre de transmissions observées sur l'année 2024 (hors 0 salarié)* resterait constant sur les cinq prochaines années

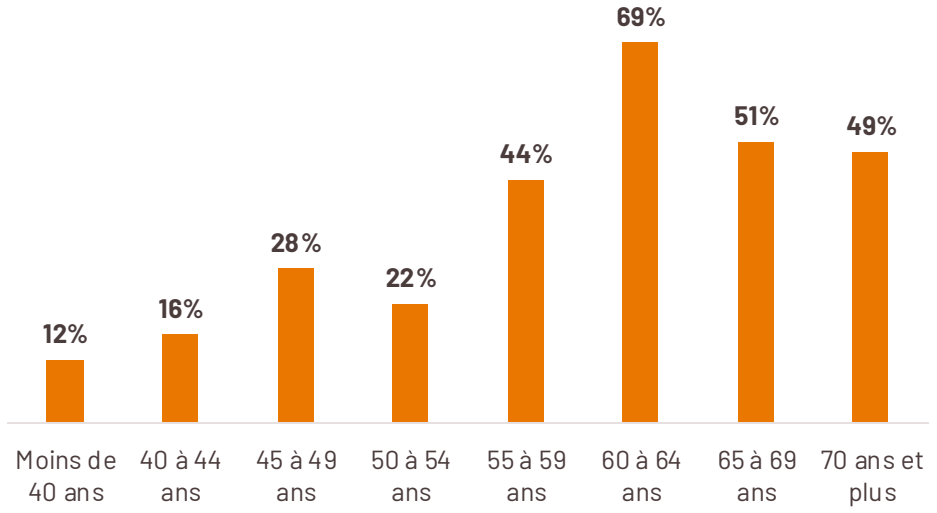
« Ce n'est pas parce qu'un potentiel cédant déclare vouloir transmettre son entreprise que celle-ci est une entreprise prête à réellement être reprise »

Ariane Olive
Avocate et co-fondatrice de Spark avocats

Un écart entre intention et réalisation qui s'intensifie avec l'âge des dirigeants

- Les intentions de transmissions augmentent fortement avec l'âge du dirigeant. Elles grimpent à 69 % chez les dirigeants âgés de 60 à 64 ans. Le départ en retraite est d'ailleurs le principal motif de transmission, cité par 64 % des cédants potentiels.
- L'écart entre intention et réalisation semble s'accentuer avec l'âge :
  - L'écart entre intentions de transmettre et transmission effective est très faible chez les moins de 60 ans, et augmente fortement à partir de 60 ans selon BPCE l'Observatoire**
  - Si l'on observe un pic de transmission à l'âge de 61 ans, seules 33 % des opérations de transmissions sont pourtant initiées par un dirigeant âgé de 60 ans et plus***.

INTENTIONS DE TRANSMISSION À 5 ANS SELON L'ÂGE DU DIRIGEANT



Source : Enquête auprès des PME sur la transmission-reprise, mai-juin 2025, Bpifrance Le Lab

*37 300 transmissions en 2024 d'après les données du Théma N°30 de la DGE paru en juin 2025, sachant que 31 % des transmissions concernait des entreprises de 0 salarié en 2023.
**P.37 du rapport de l'Observatoire du financement des entreprises, La situation des TPE-PME, un financement assuré mais des enjeux structurels importants, novembre 2024

*** d'après les données du Théma N°30 de la DGE paru en juin 2025

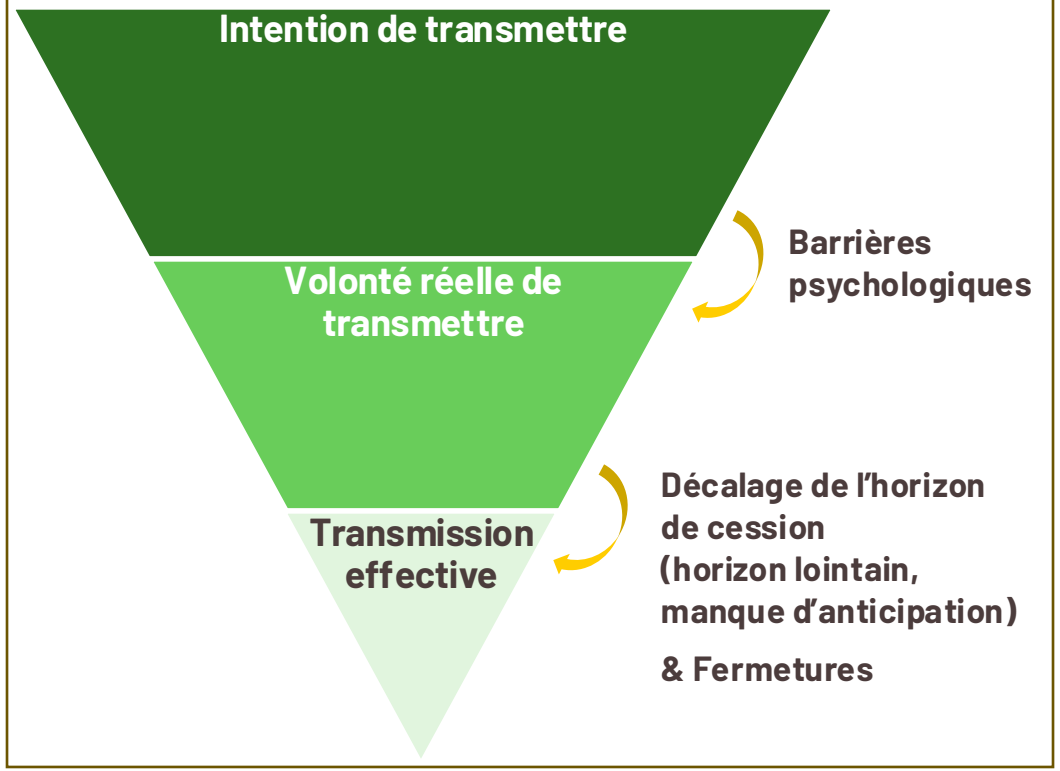
Intention de transmettre ne signifie pas volonté réelle de transmettre, et encore moins transmission effective

Une frontière fine entre intention et volonté réelle de transmission, et un horizon de transmission parfois incertain

Cet écart considérable entre intentions de transmission et transmissions effectives peut s'expliquer par plusieurs facteurs, certains étant liés entre eux :

- Des facteurs psychologiques peuvent empêcher la réalisation de la transmission : un cédant peut déclarer avoir l'intention de transmettre son entreprise sans être réellement prêt psychologiquement à la céder (*cf.* page 27).
- 80 % des cédants potentiels déclarent privilégier de rester plus longtemps à la tête de l'entreprise plutôt que de la fermer, s'ils n'arrivaient pas à transmettre leur entreprise en temps voulu.
- D'ailleurs, la moitié des intentionnistes déclarent ne pas avoir de projet spécifique post-transmission (*cf.* page 18), ce qui peut d'une part laisser entendre qu'ils ne se projettent pas encore dans leur « vie d'après » et d'autre part qu'ils peuvent facilement rester plus longtemps qu'escompté à la tête de leur entreprise.
- Beaucoup de dirigeants prévoyant de transmettre à horizon 5 ans n'ont pas encore débuté la préparation de leur transmission (28 %), ou n'en sont qu'au stade de la réflexion et/ou de la collecte d'information (25 %), alors même que le processus peut être long. En particulier, 42 % des intentionnistes âgés de 65 ans et plus n'en sont qu'au stade de démarrage (soit 7 % des intentionnistes à 5 ans).
- Deux-tiers comptent transmettre dans les 3 prochaines années, et un tiers à un horizon de 4 ou 5 ans, ces derniers pouvant facilement basculer au-delà de l'horizon de 5 ans.
- Une partie des entreprises feront l'objet d'une cessation d'activité, dont la proportion est difficile à apprécier.
  - Dans notre échantillon, 1 % des dirigeants déclarent compter fermer faute de repreneurs.
  - Par ailleurs, 20 % des cédants potentiels déclarent privilégier fermer l'entreprise s'ils n'arrivent pas à transmettre en temps voulu.
  - Ces dirigeants sont plus souvent à la tête de TPE de 1 à 9 salariés, jugent plus souvent leur rentabilité mauvaise, ou transmettent plus fréquemment en raison des difficultés financières de l'entreprise. Toutefois sur ces 20 %, une partie d'entre eux sont déjà à un stade avancé de leur transmission, avec relativement peu de risque d'échec. Et pour les autres, tous ne vont pas, heureusement, échouer à transmettre en temps voulu ! Par ailleurs, il s'agit de déclarations à date, susceptibles d'évoluer au moment de prendre la décision de fermer ou poursuivre.

UN ÉCART ENTRE INTENTION, VOLONTÉ ET TRANSMISSION EFFECTIVE



« il y a pas mal de repreneurs d'entreprise qui signent une lettre d'intention, mais le processus n'aboutit pas… soit c'est le cédant qui ne souhaite plus vendre, des négociations qui n'aboutissent pas, ou c'est le repreneur qui n'arrive pas à finaliser son projet ou son plan de financement, c'est la réalité du terrain ! »

Philippe Cormier
Directeur Réseau Entreprendre Yvelines

Et certaines transmissions sont parfois non souhaitées

Au-delà des intentions de transmission qui ne se concrétiseront pas, 2 % des dirigeants déclarent d'ores et déjà compter fermer leur entreprise sans même chercher à la transmettre

- **Les principales raisons avancées sont d'ordre financier** : plus de la moitié l'expliquent par la faible valeur de l'entreprise et 26 % par la faible rémunération dégagée, jugée insuffisante pour intéresser un repreneur – ces critères pouvant relever au moins partiellement d'une auto-censure.
- **L'autre principale raison évoquée est la forte incarnation du dirigeant au sein de l'entreprise** : 41 % déclarent que l'activité repose trop sur leur personne, qu'il s'agisse de ses compétences, de ses relations professionnelles ou encore de son image associée à l'entreprise.

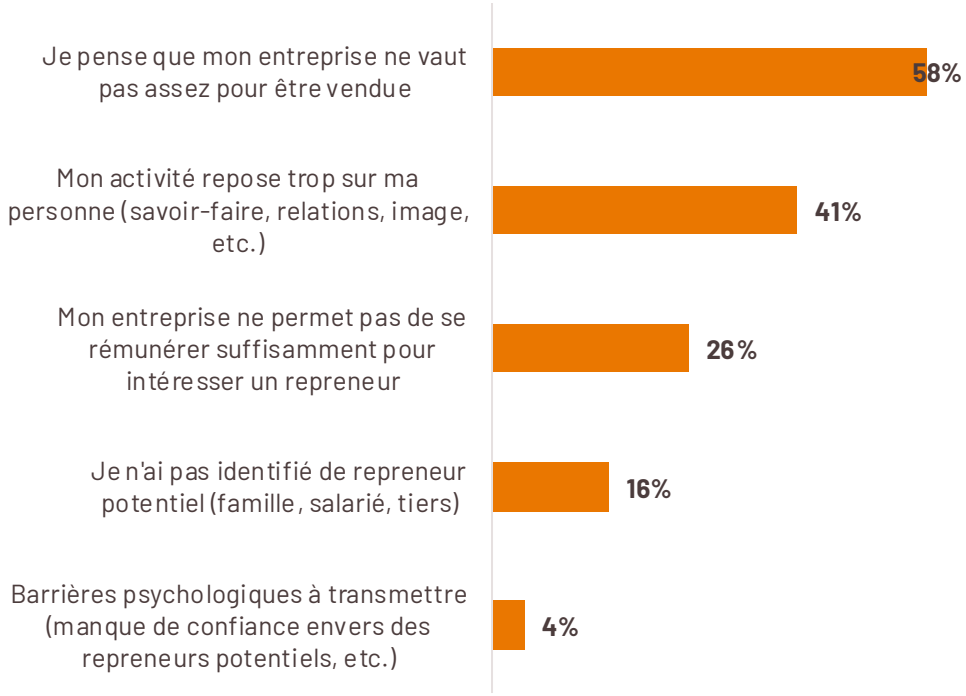
Parmi les dirigeants n'ayant ni l'intention de fermer ni l'intention de transmettre, se trouvent des dirigeants relativement âgés

- Parmi les dirigeants âgés de 65 ans et plus, 39 % ne déclarent pas d'intention de transmettre leur entreprise (ni ne comptent la fermer à date), ce qui pose la question de l'avenir de celle-ci.

« Il y a des transmissions qui se font plus tard car les dirigeants n'ont pas souhaité anticiper en interne, pour continuer à être l'élément central….ce sont plutôt des fondateurs qui ont plus de mal à lâcher. »

Ariane Olive
Avocate et co-fondatrice de Spark avocats

PRINCIPALES RAISONS DE FERMETURE SANS CHERCHER À TRANSMETTRE



Champ : Dirigeants ayant l'intention de fermer sans chercher à transmettre
Source : Enquête auprès des PME sur la transmission-reprise, mai-juin 2025, Bpifrance Le Lab

« L'aspect émotionnel et psychologique est important, un jour un dirigeant m'a dit : si je trouve un repreneur je meurs et si je ne trouve pas de repreneurs je meurs aussi. »

Slimane Haddadj
Professeur d'université, Université Bourgogne Europe

L'environnement macroéconomique et politique peut également jouer sur les intentions de transmission des dirigeants et l'horizon de réalisation du projet

Les crises de ces dernières années ont perturbé le marché de la transmission

- La crise sanitaire a eu des répercussions sur le marché de la transmission. Le nombre de transmissions a baissé d'environ 10 % en 2020/2021 par rapport au niveau de 2019*. Le rattrapage observé en 2022 n'a permis de compenser que partiellement la baisse des deux années précédentes. Par ailleurs, la crise sanitaire a favorisé l'émergence de cédants plus jeunes, faisant part d'une lassitude, de responsabilités trop pesantes ou d'un besoin de se renouveler (*cf.* partie 2).

« Il y a un ou deux ans j'ai eu l'opportunité de transmettre, cela n'a pas abouti, j'étais prêt à transmettre… Cependant aujourd'hui, c'est différent, je ne souhaite pas vendre. Avec la conjoncture actuelle, c'est tendu, je vais attendre quelques années »

Frédéric Ernoult – Dirigeant de Soretec
Repreneur externe et cédant potentiel (Industrie ; 22 salariés)

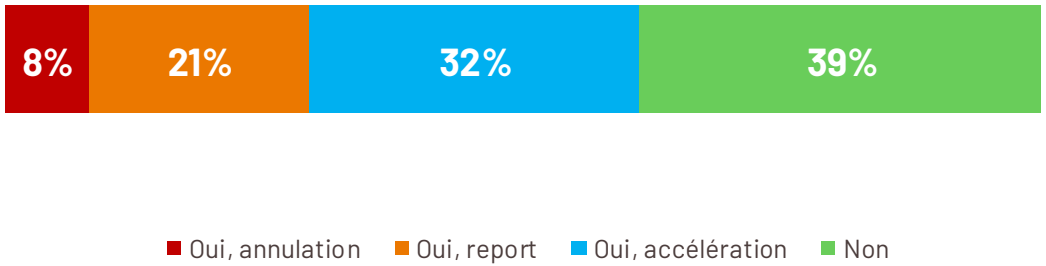
« Depuis 2020, on a eu la crise Covid, crise de l'énergie et géopolitique, ce qui impacte la santé financière des entreprises… ceci pèse sur les négociations… ces crises ont participé à une baisse de transparence sur le marché, à une hausse de l'incertitude et donc une hausse du taux d'échecs des transmissions. »

Ariane Olive
Avocate et co-fondatrice de Spark avocats

L'instabilité politique est également un élément perturbateur pour le marché de la transmission, avec toutefois une ambivalence sur l'impact en termes d'horizon de cession

- Interrogés en octobre 2025, 61 % des dirigeants de TPE-PME concernés par un projet de transmission déclarent que l'incertitude politique a un impact sur ce projet. Si environ la moitié d'entre eux (soit 32 % des dirigeants ayant un projet de transmission) compte précipiter son projet de transmission, l'autre moitié juge à l'inverse qu'il vaut mieux reporter (21 % des dirigeants concernés) voire annuler (8 %) le projet .
- Cette ambivalence peut s'expliquer par le fait que certains craignent probablement un changement à venir du cadre fiscal et légal, les poussant à accélérer le processus de transmission. D'autres, au contraire, préfèrent peut-être que la stabilité revienne avant d'engager une étape importante de la vie de leur entreprise.

IMPACT DE L'INCERTITUDE POLITIQUE SUR LES PROJETS DE TRANSMISSION DES TPE-PME

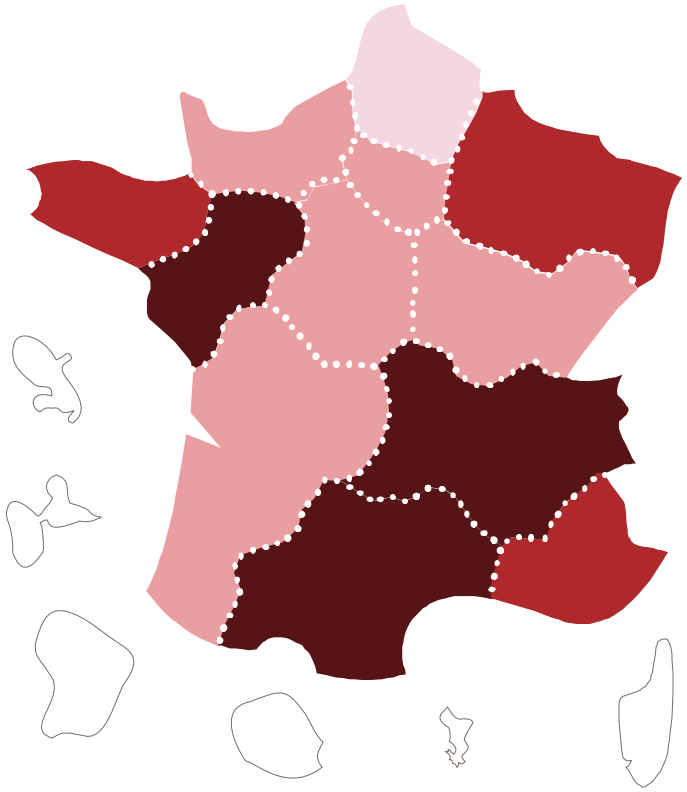


Champ : TPE-PME ayant un projet de transmission
Source : Baromètre Bpifrance Le Lab – Rexecode du T4 2025;

*Source : données issues du Théma N°30 de la DGE paru en juin 2025

Une forte disparité régionale

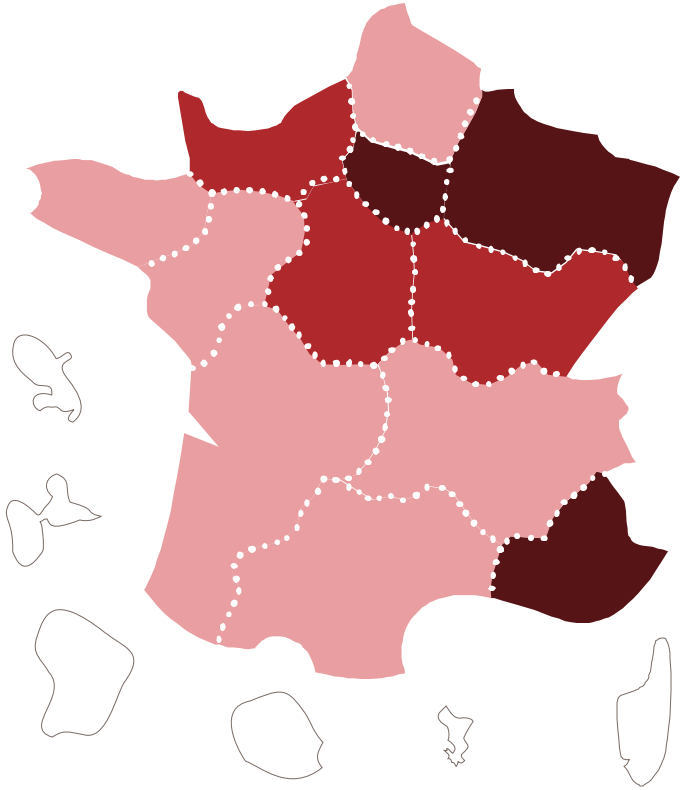
INTENTIONS DE TRANSMISSION À 5 ANS PAR RÉGION



Part de dirigeants de TPE-PME prévoyant de transmettre à horizon 5 ans

- Moins de 30 %
- 30 à 39 %
- 40 à 44 %
- 45 % et plus
- Non significatif

PART DES DIRIGEANTS DE TPE-PME ÂGÉS D'AU MOINS 65 ANS PAR RÉGION



Part de dirigeants de TPE-PME de 65 ans et plus

- 10 % ou moins
- 11 à 20%
- 20 % et plus
- Non significatif

Les intentions de transmission ne sont pas uniformes sur le territoire

- **Elles sont les plus fréquentes dans l'Ouest** (Bretagne et Pays de la Loire), le Sud (Occitanie, Auvergne-Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur) ainsi que dans le Grand-Est. Si les intentions de transmission augmentent avec l'âge du dirigeant, **on n'observe pas de lien évident entre intention de transmission et part de la population âgée de 65 ans et plus sur le territoire.** En Provence-Alpes-Côte d'Azur et dans le Grand-Est, plus de 20 % des dirigeants ont au moins 65 ans. Ces deux régions présentent également des intentions de transmission élevées.
- En revanche, l'Occitanie, l'Auvergne-Rhône-Alpes et les Pays de la Loire, dont les intentions de transmissions dépassent les 45 %, regroupent moins de 10 % de dirigeants d'au moins 65 ans. L'écart entre intentions de transmission et transmissions effectives tend d'ailleurs à se creuser à partir de 60 ans. Au contraire, **un taux de renouvellement important du tissu économique permet de freiner le vieillissement des dirigeants.**
- Une partie des écarts peut s'expliquer par des **différences de structure d'entreprises selon les régions.** D'autres facteurs pourraient jouer, tels que l'hétérogénéité de l'accompagnement et des offres de financement en faveur de la reprise et de la transmission sur le territoire. Par exemple, s'agissant des prêts d'honneur (*cf.* page 33), il existe des fonds régionaux qui permettent de compléter les prêts d'honneur « classiques » en Bretagne, Centre-Val de Loire, Ile de France, Nouvelle-Aquitaine, Occitanie et Pays de la Loire mais pas dans les autres régions.

« La possibilité de cumuler nos prêts d'honneur avec ceux de Bpifrance permet de financer des reprises de taille plus importante. C'est un élément d'autant plus essentiel qu'il est question d'emplois et de savoir-faire à pérenniser, à sauvegarder dans les territoires. »

Patricia Lexcellent
Déléguée Générale chez Réseau Initiative France

Source : Enquête auprès des PME sur la transmission-reprise, mai-juin 2025, Bpifrance Le Lab

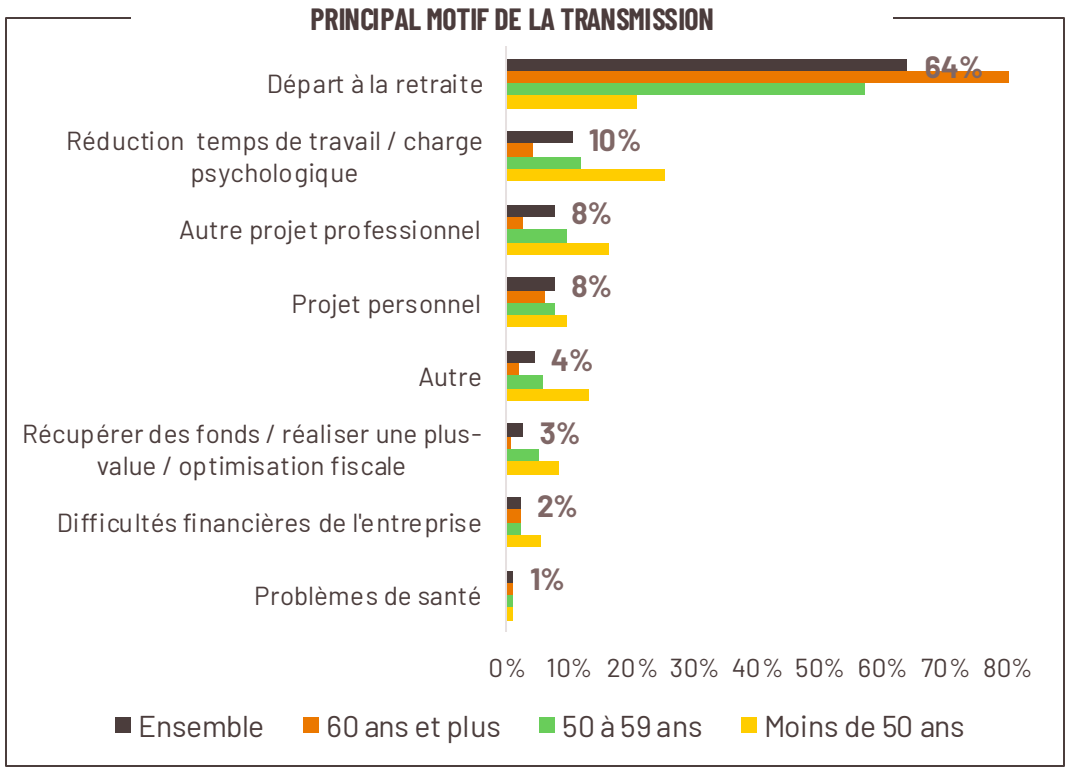
2

TRANSMISSION RIME EN PREMIER LIEU AVEC ANTICIPATION

Près des deux tiers des intentions de transmission sont liées au départ en retraite du dirigeant. La moitié des intentionnistes n'ont pas de projet spécifique post-transmission.

Si le départ en retraite est de loin le principal déclencheur de la transmission, ce n'est pas le seul motif

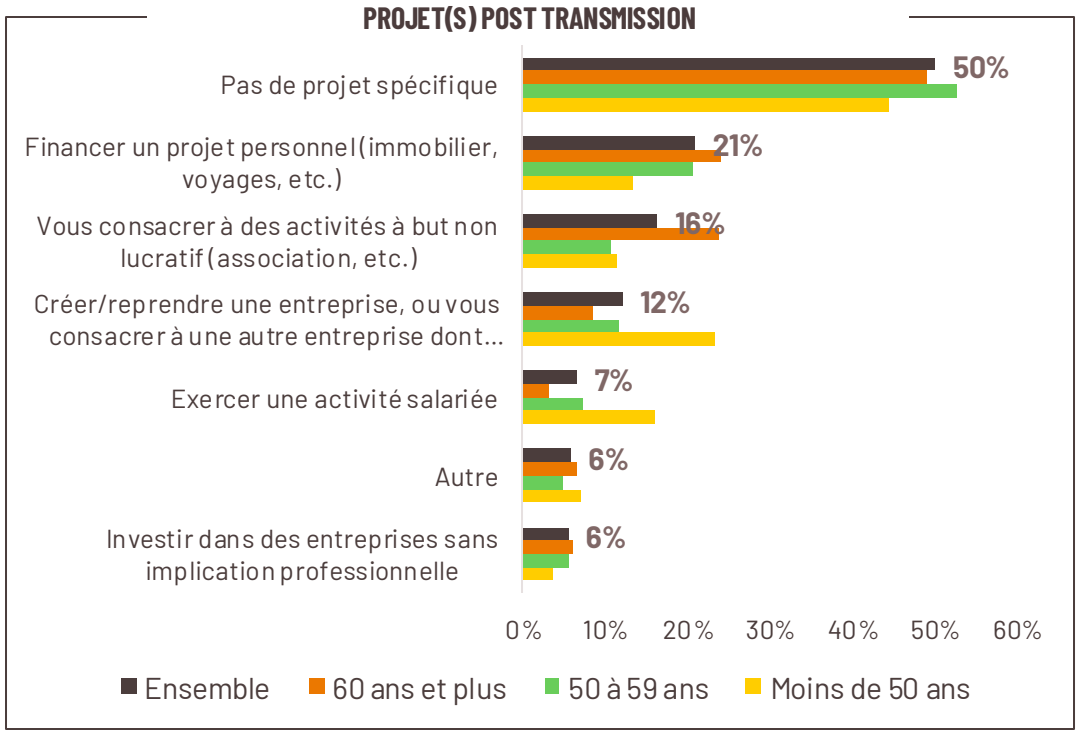
- 64 % des cédants potentiels ont l'intention de transmettre principalement en prévision de leur retraite. Logiquement, la part est plus élevée chez les dirigeants d'au moins 60 ans (81 %) et bien plus faible chez ceux de moins de 50 ans (21 %).
- En corollaire, plus du tiers des cédants potentiels invoquent une autre raison, avec en premier lieu le besoin de réduire le temps de travail et/ou la charge psychologique (10 %). Ce motif est plus particulièrement cité par les « jeunes » cédants (25 %, *cf.* page 29). Viennent ensuite les autres projets professionnels ou personnels.



Champ : Dirigeants ayant l'intention de transmettre leur entreprise
Source : Enquête auprès des PME sur la transmission-reprise, mai-juin 2025, Bpifrance Le Lab

La moitié des cédants potentiels n'a pas de projet post transmission

- 50 % des dirigeants déclarant avoir l'intention de transmettre leur entreprise ne se projettent pas précisément dans leur « vie d'après ». Cette part se réduit toutefois assez logiquement pour ceux comptant transmettre à un horizon inférieur à un an, à 41 %.
- Le financement d'un projet personnel vient en seconde position (21 %), plus souvent cité par les plus de 60 ans (24 %) mais moins évoqué par les moins de 50 ans (13 %).
- Se consacrer à des activités à but non lucratif est également un projet courant chez les dirigeants plus âgés (24 % des 60 ans et plus contre 16 % pour l'ensemble des intentionnistes).
- Si seulement 12 % des cédants potentiels comptent continuer sur la voie de l'entrepreneuriat, cette part grimpe à 23 % pour les moins de 50 ans.



Dès que l'horizon de transmission dépasse un an, très peu de projets sont à un stade avancé

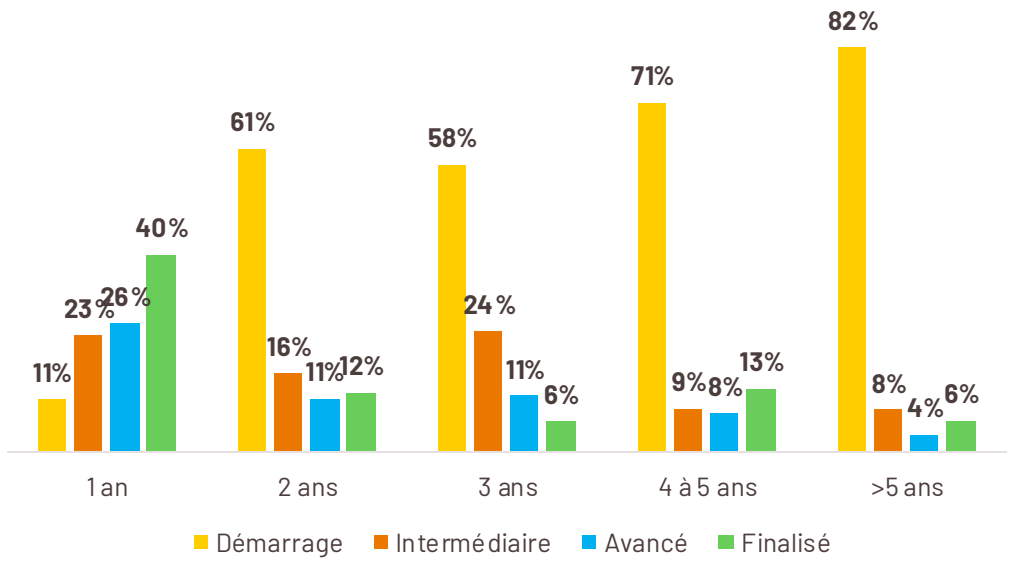
Les dirigeants prévoyant de transmettre dans plus d'un an sont globalement peu avancés dans leur projet de transmission

- **En moyenne, les dirigeants prévoyant de transmettre comptent le faire dans 4,5 ans** (la médiane se situant à 3 ans). 23 % des cédants potentiels comptent transmettre d'ici un an.
- Un cédant potentiel peut se situer à différents degrés d'avancement dans son projet de cession. Certains n'ont pas entamé la préparation ou n'en sont qu'au stade de la réflexion ou de la collecte d'information (stade « Démarrage », 58 %), d'autres ont déjà effectué leur bilan patrimonial et/ou sont en recherche active de repreneur (stade « Intermédiaire », 15 %), d'autres ont déjà identifié un repreneur et sont en cours de négociation (stade « Avancé », 11 %), d'autres encore ont déjà finalisé les négociations avec le repreneur voire sont en cours de signature du mandat de cession (stade « Finalisé », 16 %).
- **Lorsqu'on restreint l'horizon de transmission à une année, la majorité des cédants potentiels a déjà trouvé un repreneur**, et seuls 11 % n'en sont qu'au démarrage du processus. Lorsque l'horizon s'étend au-delà d'un an, une large majorité (70 %) n'en est qu'au stade de réflexion, de collecte d'informations, voire n'a pas du tout débuté la préparation de sa transmission.

Ce qui traduit un manque d'anticipation d'un grand nombre de cédants potentiels

- **La transmission d'entreprise est une étape très importante dans la vie d'une entreprise et également dans la vie du dirigeant**. Elle nécessite une préparation minutieuse et sérieuse. Une préparation qui exige souvent plusieurs années pour mener à bien toutes les étapes clés de la transmission (bilan personnel, diagnostic de l'entreprise, choix du mode de cession, préparation des éléments prévisionnels, valorisation de l'entreprise, élaboration du dossier de présentation, recherche du bon repreneur, négociation du protocole d'accord et signature de l'acte de cession définitif*).
- **La préparation peut être plus longue qu'initialement prévu** : barrière psychologique à céder, actions correctives éventuelles à mener à l'issue des diagnostics, aléas conjoncturels, difficultés à trouver le bon repreneur, désistement d'un repreneur, etc.
- **D'où l'importance de sensibiliser davantage les dirigeants pour les aider à anticiper la transmission de leur entreprise**, et de favoriser largement la culture de la transmission.

AVANCEMENT DE PROJET DE TRANSMISSION SELON L'HORIZON SOUHAITÉ



Champ : Dirigeants ayant l'intention de transmettre leur entreprise
Source : Enquête auprès des PME sur la transmission-reprise, mai-juin 2025, Bpifrance Le Lab

« La transmission de l'entreprise fait partie intégrante de sa stratégie, elle ne se prépare pas en quelques jours, il faut 5 ans pour bien le faire… »

Alexandra Sabin Brasset
Expert-comptable et présidente du Comité Évaluation et Transmission au conseil National de l'Ordre des Experts-Comptables (CNOEC)

« Aujourd'hui j'ai 57 ans, dans 6 ans j'aimerais transmettre mon entreprise. Je pense à la transmission dès maintenant, parce qu'elle prend plusieurs années de préparation. Il faut penser à la fiscalité par exemple, si nous avons envie de faire des donations etc. »

Nicolas Lejemtel – Dirigeant de Caremonord
Repreneur externe et cédant potentiel (Construction ; 9 salariés)

*pour avoir plus de détails sur les étapes-clés de la transmission d'entreprise, rendez-vous sur Bpifrance Création

PAROLE D'EXPERT

Frédéric Vincent
Président de l'association Cédants et Repreneurs d'Affaires (**C.R.A**)

Les cédants qui nous arrivent sont le plus souvent mal préparés et nous n'observons, hélas, pas d'amélioration au fil du temps.

Sur l'importance de l'anticipation

Les dirigeants qui vous contactent pour un projet de transmission sont-ils bien préparés ? Avez-vous observé une évolution au fil des années ?

Non, les cédants qui nous arrivent sont le plus souvent mal préparés et nous n'observons, hélas, pas d'amélioration au fil du temps. Beaucoup de points doivent avoir été traités en amont pour parvenir à une cession fluide. La réponse à la question suivante nous apporte un éclairage.

Combien de temps avant de transmettre un dirigeant doit-il préparer son projet selon vous, et pourquoi ? Quelles sont les principales questions qu'il doit se poser ?

Il n'y a pas de réponse précise sur le temps de préparation en amont. On observe toutefois qu'une période de 12 à 18 mois minimum est nécessaire pour un processus fluide.

Parmi les principales questions, figurent pour ce qui concerne l'entreprise : le statut de l'immobilier d'exploitation (conservé ou mis à part pour une location future), l'identification des personnes clés et de leur stabilité future, les bilans expurgés des non-valeurs, la mise à jour des statuts et pactes... Pour ce qui concerne le cédant lui-même, celui-ci doit avoir réfléchi à ses revenus et protections sociales futures, à son statut résultant de son contrat de mariage et des dispositions vis-à-vis de ses enfants.

Le traitement en amont de ces questions permet d'entamer le processus en lui-même (valorisation, constitution de l'équipe d'experts qui l'entoure).

Comment, selon vous, mieux sensibiliser les dirigeants à anticiper la transmission de leur entreprise ?

Nous C.R.A, dans la mesure du possible, mettons en place des sessions de sensibilisation à la cession qui durent une journée. Durant celle-ci, nous les rassemblons autour d'experts de la transmission (fiscalistes, experts-comptables, avocats, gestionnaires de patrimoine) afin qu'ils prennent conscience des enjeux concrets liés à leur projet. Ces réunions ont beaucoup de succès et l'on se rend compte que la contrainte de confidentialité qui les anime en début de réunion disparaît pour se concentrer sur les chausse-trappes à connaître.

Nous y accueillons également des dirigeants dont le degré de maturité de leur projet n'est pas totalement abouti.

Vous accompagnez également des repreneurs. On ne peut pas parler alors d'anticipation, mais y a-t-il une préparation spécifique pour bien réussir sa reprise ?

Très bonne question : une entreprise ne s'acquiert pas comme un bien mobilier ou immobilier. Le processus d'acquisition est complexe et fait appel à de nombreuses compétences, qu'elles soient financières, comptables ou juridiques.

La formation à la reprise est donc un élément clé dans le succès d'un rachat et c'est à quoi le C.R.A s'emploie au travers de ses nombreux centres de formation qui donnent toutes les clés nécessaires au terme d'une formation de trois semaines, éligible au CPF.

Par ailleurs, le processus de reprise en lui-même prend de 12 à 18 mois durant lesquels le repreneur doit être mentoré/accompagné pour pouvoir faire les bons choix.

Le conseil du C.R.A. pour réussir sa transmission

Le conseil du C.R.A tient en trois mots : **anticipation, formation et accompagnement.**

Sa mise en œuvre nous permet de mener à terme, et de façon désintéressée, les opérations que décident nos cédants et repreneurs.

Les cédants potentiels prêtent attention à la pérennité de l'entreprise, aux qualités humaines et compétences des repreneurs, ainsi qu'à leur solidité financière

Pour les potentiels cédants, le jackpot est de trouver un repreneur aligné en termes de vision pour l'entreprise, compétent et avec qui le relationnel est bon

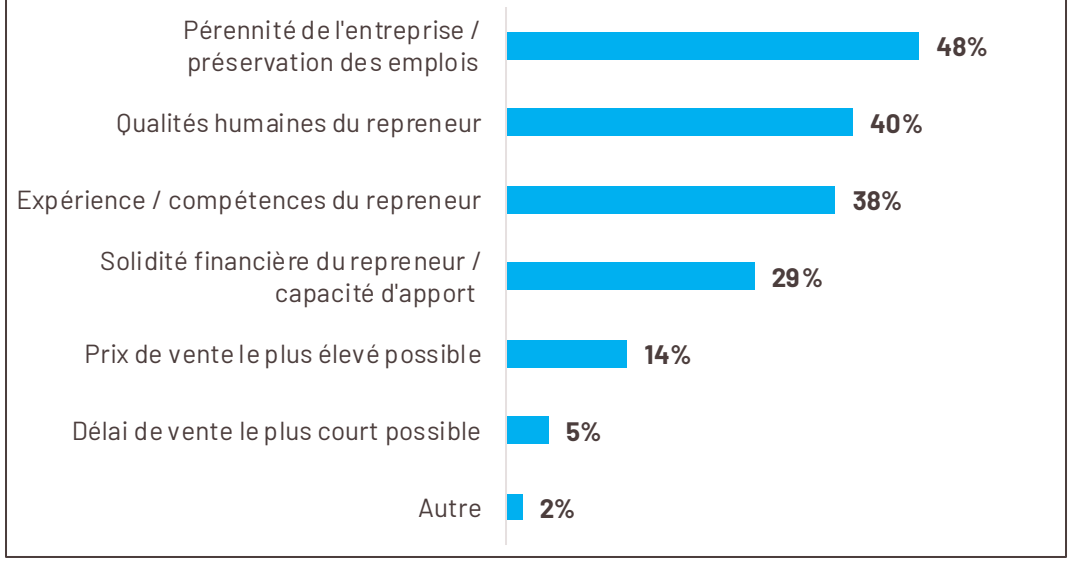
Les cédants potentiels souhaitent avant tout assurer la pérennité de l'entreprise et préserver les emplois. C'est le premier critère qu'ils évoquent en vue de leur transmission (48 % des cédants potentiels). C'est un critère encore plus important chez les dirigeants de plus grosses PME (52 % chez les PME de 10 à 49 salariés et 62 % chez les PME d'au moins 50 salariés contre 46 % chez les TPE de 1 à 9 salariés) et les repreneurs internes (54 %).

- **Les qualités humaines du repreneur (relationnel, alignement des valeurs etc.) arrivent en deuxième position**, citées par 40 % des cédants potentiels comme critère prioritaire, **à quasi-égalité avec son expérience et ses compétences** (38 %). Les qualités humaines du repreneur sont même le premier critère prioritaire pour les cédants potentiels prévoyant de transmettre exclusivement à un ou plusieurs salariés (citées par 58 % d'entre eux). L'expérience et les compétences du repreneur apparaissent comme un critère plus important pour un fondateur (42 %) qu'un repreneur (33 %).
- **Vient ensuite la solidité financière du repreneur, cité par une part notable de cédants potentiels (29 %). Les cédants potentiels qui comptent transmettre à un tiers externe sont plus nombreux à considérer la solidité financière du repreneur comme prioritaire** (41 % d'entre eux), la classant avant les compétences et les qualités humaines du repreneurs (citées chacune par environ un tiers d'entre eux).
- **La maximisation du prix de vente est un critère de second plan,** cité par 14 % des dirigeants concernés. Le prix de vente est un critère davantage cité en amont (par près de 20 % des cédants potentiels qui sont en phase de démarrage contre 8 % de ceux qui sont à un stade intermédiaire ou plus avancé).

« Le prix est rarement le vrai problème, il masque souvent des freins émotionnels ou relationnels. »

Romain Taurines
Responsable Développement & Accompagnement IRCE

QUELS CRITÈRES VOUS APPARAISSENT PRIORITAIRES EN VUE DE LA CESSION-TRANSMISSION ?



Champ : Dirigeants ayant l'intention de transmettre leur entreprise
Source : Enquête auprès des PME sur la transmission-reprise, mai-juin 2025, Bpifrance Le Lab

« J'ai déjà rencontré par le passé de potentiels repreneurs… mais je n'ai pas accepté leur offre car ils voulaient récupérer la marque et fermer le site. Il faut penser aux 100 personnes qui travaillent au sein de l'entreprise (c'est 100 familles). »

Dirigeant de PME
Cédant potentiel (Industrie agroalimentaire ; 100 salariés)

Compte tenu de leurs exigences et priorités, ils rencontrent souvent des difficultés à trouver le bon repreneur; 38 % ne déclarent toutefois pas d'obstacle spécifique à la reprise

38 % des cédants potentiels prévoient de ne rencontrer aucun obstacle pendant leur parcours de transmission

- Les cédants potentiels à la tête de grosses PME (moyennes entreprises d'au moins 50 salariés) et ceux qui comptent transmettre à un associé ou un membre de leur famille rencontrent moins d'obstacles pour transmettre leur entreprise (respectivement 49 %, 58 % et 58 % ne déclarent aucun obstacle significatif rencontré ou anticipé en vue de leur transmission). Les transmissions familiales sont plus fluides, et se transmettent ainsi plus facilement : alors qu'environ un quart des cédants potentiels envisagent de transmettre à un membre de leur famille, la moitié des repreneurs sont des repreneurs familiaux.

Un tiers redoute de rencontrer des difficultés pour trouver le bon repreneur ou obtenir une offre de reprise satisfaisante

- 35 % des cédants potentiels font part d'obstacles en lien avec l'offre de reprise. Ils craignent avant tout de ne pas recevoir d'offre de reprise (19 %) ou d'en obtenir une à un prix qu'ils jugent trop faible (18 %), et quelque fois d'en obtenir une qui ne les satisfait pas pour d'autres raisons que le prix (5 %). 13 % des cédants potentiels font face ou redoutent de faire face à des repreneurs dont le profil ne leur convient pas (en termes de compétences, de personnalité, etc.). Les cédants potentiels qui prévoient de transmettre à un tiers externe exclusivement rencontrent davantage d'obstacles liés à l'offre de reprise (47 % d'entre eux), en particulier 29 % perçoivent le fait de recevoir une offre de reprise à un prix jugé trop faible comme un obstacle majeur.

Parmi les principaux autres obstacles relevés, la complexité des démarches administratives et juridiques et la situation financière de l'entreprise

- La complexité des démarches administratives est le 3ème obstacle le plus cité, par 14 % des cédants potentiels. C'est un obstacle qui touche aussi bien les TPE que les plus grosses PME.
- La situation financière de l'entreprise constitue un obstacle pour transmettre leur entreprise selon 12 % des cédants potentiels. D'ailleurs, les cédants potentiels qui jugent leur rentabilité mauvaise ont 1,6 fois plus de chance de déclarer au moins un obstacle significatif.
- Les difficultés d'équilibrage entre héritiers apparaissent comme le principal obstacle chez les cédants potentiels qui comptent transmettre exclusivement à un ou plusieurs membres de leur famille, cité par 20 % d'entre eux.

QUELS SONT LES PRINCIPAUX OBSTACLES RENCONTRÉS OU ANTICIPÉS DANS LE CADRE DE LA TRANSMISSION DE VOTRE ENTREPRISE ?

Champ : Dirigeants ayant l'intention de transmettre leur entreprise
Source : Enquête auprès des PME sur la transmission-reprise, mai-juin 2025, Bpifrance Le Lab

Les obstacles cités varient selon le degré d'avancement du projet transmission

Davantage d'obstacles en phase de recherche de repreneur

La part de cédants potentiels déclarant rencontrer ou anticipant de rencontrer au moins un obstacle pendant son parcours de transmission augmente sensiblement entre la phase de démarrage et la phase intermédiaire, une fois le stade de réflexion dépassé (passant de 63 % à 87 %).

- Les cédants potentiels en phase intermédiaire ont ainsi près de 2 fois plus de chance de déclarer un obstacle que ceux en phase de démarrage, toutes choses égales par ailleurs.
- En phase intermédiaire, lorsque le cédant commence à chercher un repreneur, les obstacles liés à l'offre de reprise augmentent fortement (cités par plus de la moitié d'entre eux).
- L'absence d'héritier ou le manque d'intérêt ou de compétences au sein de la famille ou des salariés, sont une préoccupation plus forte (obstacle cité par 14 % d'entre eux).
- Le risque lié au dévoilement de l'intention de céder est également un peu plus fréquent à ce stade d'avancement.

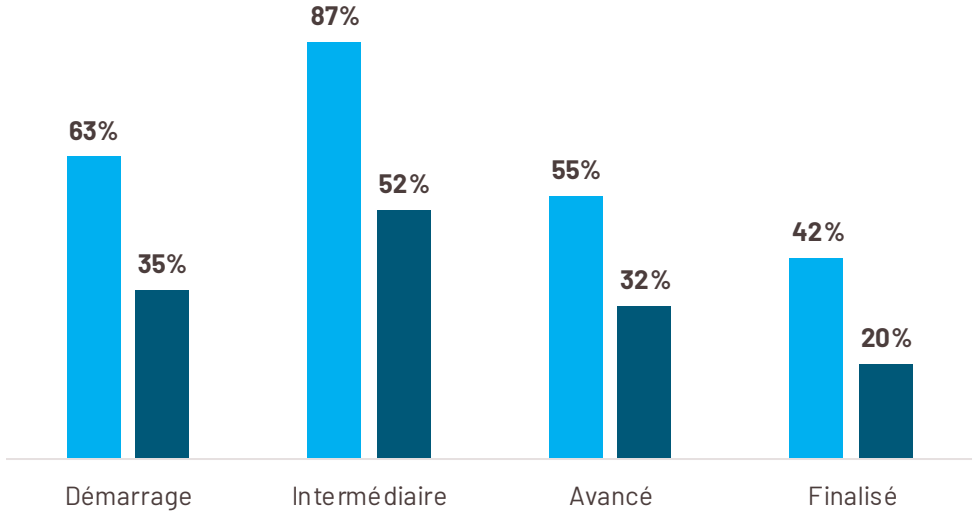
Moins d'obstacles en phase de finalisation de la transmission, une fois les étapes les plus complexes mises derrière

Les cédants potentiels qui ont déjà trouvé un repreneur et finalisé les négociations sont moins nombreux à déclarer des obstacles, mais restent 42 % à en avoir rencontré.

- Les cédants en phase finalisée de transmission ont ainsi près de 2 fois moins de chance de déclarer un obstacle que ceux en phase de démarrage, toutes choses égales par ailleurs.
- Les obstacles liés à l'offre sont logiquement moins cités (par 20 % d'entre eux).
- Parmi ces cédants potentiels dont le projet est en phase de finalisation, la complexité des démarches administratives est le premier obstacle cité (par 13 %), à égalité avec la crainte de ne pas recevoir d'offre de reprise.

Ce taux d'obstacle plus faible en phase de finalisation de la transmission peut probablement s'expliquer tout d'abord par le fait que ceux qui arrivent jusqu'au bout des négociations sont ceux qui ont rencontré le moins d'obstacles. Mais l'explication vient sûrement aussi d'un effet ressenti. Les obstacles sont plus importants lorsque les cédants potentiels sont dans la phase active du projet, dont l'issue est encore incertaine. Mais ces obstacles ne sont finalement pas insurmontables puisqu'ils sont moins fortement ressentis en fin de parcours, avec plus de recul.

OBSTACLES PERÇUS PAR LES CÉDANTS POTENTIELS EN VUE DE LEUR TRANSMISSION SELON LE STADE D'AVANCEMENT DU PROJET



Champ : Dirigeants ayant l'intention de transmettre leur entreprise
Source : Enquête auprès des PME sur la transmission-reprise, mai-juin 2025, Bpifrance Le Lab

PAROLE D'EXPERT

Guillaume Armand et Paul Marc
Directeur Entreprises et Territoires
Chef de projets Entrepreneuriat
CCI France

Les freins tiennent d'abord à la rencontre entre l'offre et la demande.

Les obstacles à la transmission

Quels sont selon vous les principaux obstacles à la transmission d'entreprise aujourd'hui ?

Les constats partagés dans cette étude rejoignent pleinement ce que nous observons sur le terrain : les freins tiennent d'abord à la rencontre entre l'offre et la demande.

Beaucoup de dirigeants anticipent trop tard, freinés par l'attachement à leur entreprise, la difficulté à se projeter dans l'après ou la recherche d'un "fils spirituel" plutôt qu'un simple repreneur.

S'ajoutent des prix souvent surévalués, reflet d'une valeur affective plus que patrimoniale, et une préparation technique insuffisante : sans plan de transmission à 3-5 ans, la cession se fait souvent dans l'urgence, au détriment de la valeur et de la pérennité.

Enfin, la complexité des démarches administratives et juridiques reste un frein récurrent, en particulier pour les TPE, qu'elle décourage parfois d'engager le processus.

Avez-vous observé des évolutions dans la nature des osbtacles à la transmission, et si oui comment l'expliquez-vous ?

On observe une professionnalisation des repreneurs, souvent mieux formés et plus structurés financièrement qu'il y a dix ans. En revanche, du côté des cédants, les difficultés se déplacent : moins fiscales qu'avant, elles relèvent davantage de l'inadéquation entre l'offre et la demande.
Le marché reste en grande partie "caché" : près de 70 % des cessions se font sans mandat public, par des démarches confidentielles. Les dirigeants hésitent encore à rendre leur projet visible, par crainte pour leurs salariés, leurs clients ou leurs partenaires.
Enfin, la concentration des acheteurs modifie l'équilibre du marché et accentue les tensions sur le segment des petites entreprises, souvent moins attractives ou mal valorisées.

Quels sont les leviers selon vous qui permettraient de réduire ces obstacles et de faciliter la transmission d'entreprise ?

- Anticiper et préparer : diagnostiquer tôt la transmissibilité de l'entreprise, fiabiliser sa gouvernance et sa rentabilité ;
- Professionnaliser la reprise : former les repreneurs et mieux outiller les conseillers sur les dimensions financières et humaines de la cession ;
- Renforcer la coordination territoriale : structurer un véritable écosystème local associant CCI, CMA, CRA, Bpifrance, financeurs et experts du droit et du chiffre. Cette approche collective permet de passer d'une logique d'acteurs juxtaposés à une chaîne d'accompagnement cohérente, au service de la pérennité des entreprises et de l'emploi.

Qu'est-ce que vous avez mis en place ou envisagez de mettre en place pour répondre à ces difficultés afin de maximiser les chances de réussite de la transmission de son entreprise ?

La transmission progresse dans les mentalités. Le Mois de la Transmission réunit désormais plus de 10 000 participants chaque année, témoignant d'un intérêt croissant des entrepreneurs pour la reprise.
La dynamique collective engagée dans le cadre de la Mission Reprise, la modernisation de Transentreprise, l'intégration de l'intelligence artificielle dans les outils, le déploiement de nouvelles certifications dédiées à la reprise, ainsi que la montée en compétences des conseillers CCI, ouvrent la voie à un marché plus lisible, plus fluide et mieux accompagné.
Enfin, la co-production d'études comme celle menée avec Bpifrance contribue à objectiver les freins et à faire de la transmission un véritable levier de vitalité économique territoriale.

Le conseil de CCI France pour réussir sa transmission

Anticiper, se faire accompagner, et oser transmettre !

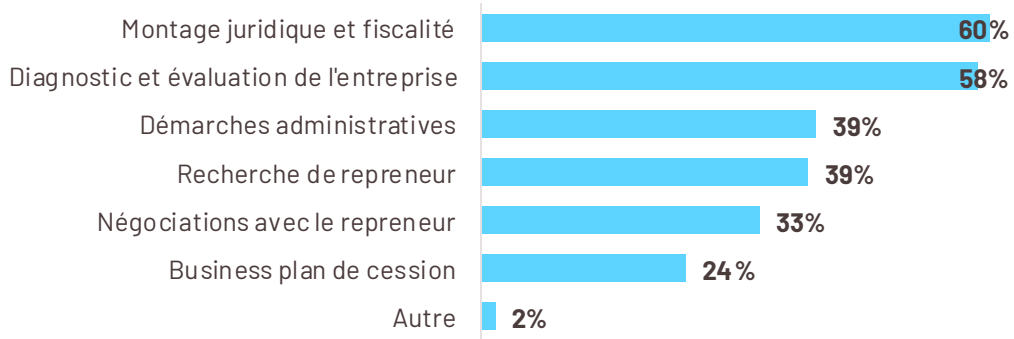
Une transmission réussie se prépare plusieurs années à l'avance. S'entourer tôt de conseils neutres – CCI, experts du chiffre et du droit, Bpifrance – permet d'éviter les mauvaises surprises et d'assurer la continuité de l'entreprise, de ses emplois et de ses savoir-faire.

85 % des cédants potentiels sollicitent ou comptent solliciter un accompagnement

L'expert-comptable et l'avocat sont les acteurs privilégiés par le futur cédant pour se faire accompagner dans son processus de cession

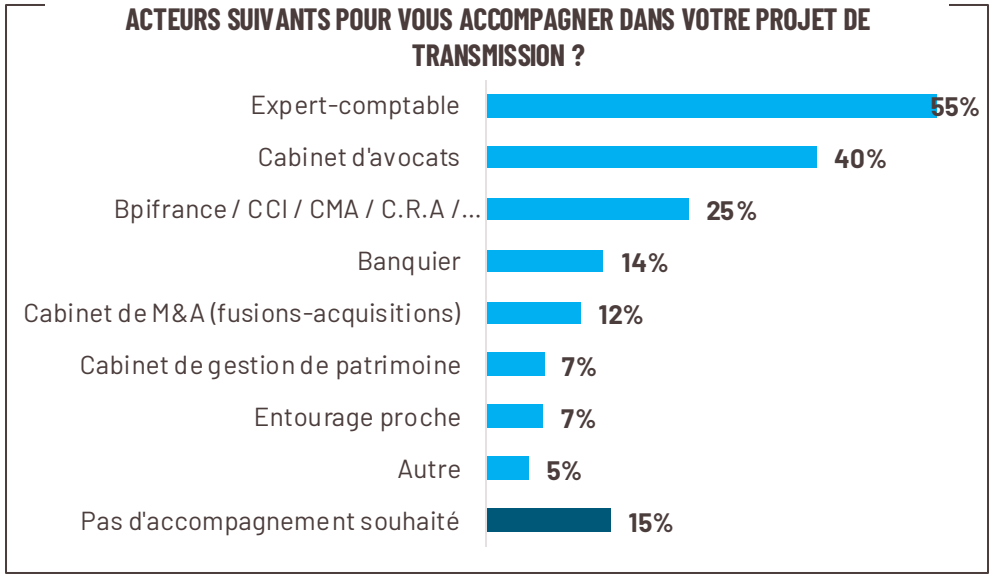
- 55 % des futurs cédants se font ou comptent se faire accompagner par un expert-comptable. Ce dernier bénéficie d'une forte relation de confiance avec le futur cédant.
- Les cabinets d'avocats arrivent en deuxième position, sollicités pour les accompagner dans 40 % des cas. Cette proportion grimpe à plus de 50 % chez les dirigeants d'entreprise d'au moins 20 salariés, au coude-à-coude avec l'expert-comptable.
- Cette sollicitation s'explique par les domaines d'accompagnement sur lesquels les futurs cédants sont le plus demandeurs : le montage juridique et la fiscalité pour 60 % d'entre eux, et le diagnostic et l'évaluation de l'entreprise pour 58 % d'entre eux.
- Chez les dirigeants de plus grosses PME, les cabinets de fusions-acquisitions sont sur la troisième marche du podium des acteurs de l'accompagnement, sollicités par près de 20 % d'entre eux.
- 25 % font appel ou comptent faire appel à un accompagnement auprès de Bpifrance, des chambres consulaires (CCI/CMA), du C.R.A ou d'autres réseaux d'accompagnement (type Réseau entreprendre ou Initiative France). Ce type d'accompagnement est plus présent chez les TPE (26 % contre 23 % chez les PME de 10 à 19 salariés et 17 % chez les PME de 20 à 249 salariés).

SUR QUELS ASPECTS DE LA CESSION-TRANSMISSION PORTE / PORTERAIT L'ACCOMPAGNEMENT ?



Champ : Dirigeants ayant l'intention de transmettre leur entreprise et comptant se faire accompagner
Source : Enquête auprès des PME sur la transmission-reprise, mai-juin 2025, Bpifrance Le Lab

AVEZ-VOUS FAIT / FAITES-VOUS / COMPTEZ-VOUS FAIRE APPEL À L'UN DES ACTEURS SUIVANTS POUR VOUS ACCOMPAGNER DANS VOTRE PROJET DE TRANSMISSION ?



Champ : Dirigeants ayant l'intention de transmettre leur entreprise
Source : Enquête auprès des PME sur la transmission-reprise, mai-juin 2025, Bpifrance Le Lab

« Ce qu'il faut comprendre c'est que la transmission et la reprise sont des mécanismes très intimes... aller solliciter quelqu'un ou une organisation pour se faire aider, c'est s'ouvrir à l'extérieur, partager des éléments stratégiques, financiers ou des frustrations etc. et certains dirigeants n'ont pas envie de le faire. »

Céline Barredy
Professeure d'université Paris Nanterre

PAROLE D'EXPERT

Alexandra Sabin Brasset
Expert-comptable, cabinet BAC Audit Conseil
Présidente du Comité « Évaluation et Transmission » du Conseil National de l'Ordre des Experts-comptables

L'expert comptable doit également comprendre et appréhender les aspects humains et psychologiques derrière le projet de transmission.

Sur l'accompagnement : l'expert-comptable, une personne de confiance

Dans le cadre d'une transmission d'entreprise, quel est le rôle principal d'un expert-comptable ?

Dans le cadre d'une transmission d'entreprise, notre profession en tant qu'expert-comptable intervient à la fois pour accompagner des futurs repreneurs dans leur projet, nos clients en cas de croissance ou côté cédants afin de sécuriser l'ensemble de l'opération et procéder à une valorisation pertinente de l'entreprise. L'expert-comptable a l'avantage d'être une personne de confiance, créant une proximité avec les dirigeants, les codirs et les directeurs financiers, qui connaît l'activité et l'organisation de ses clients ainsi que le tissu économique. Ce qui lui permet d'accompagner les dirigeants, anticiper les étapes à venir et d'avoir une bonne compréhension du projet de transmission. Cette étape est esseltielle à la réussite de son projet.

De l'origine du projet jusqu'à la cession définitive, l'expert-comptable accompagne à toutes les étapes de la transmission. La valorisation est une de ces étapes. On se retrouve, parfois, face à des situations où le prix proposé ne correspond pas au prix souhaité par le vendeur. Entre perception, réalité économique et attentes du repreneur, l'écart peut être considérable. Notre accompagnement permet ainsi, y compris dans la négociation, d'apporter notre expertise quand aux méthodes de valorisations. Une valorisation doit être finançable et cohérente.

« L'expert-comptable est une personne de confiance, connu par ses clients… et ayant une proximité avec les dirigeants et les directeurs financiers»

Votre accompagnement se limite-il aux aspects comptables du projet de transmission ?

Notre métier est technique bien évidemment, on nous contacte d'abord pour les aspects comptables, financiers et juridiques. Mais notre accompagnement est bien plus complet. Il consiste à sensibiliser les dirigeants à l'anticipation et à la préparation à la transmission (stratégique, technique et psychologique) : ré-organiser l'entreprise, faire des audits, travailler sur les axes de valeurs, choisir le bon moment pour vendre… etc.

Dans notre cabinet d'expertise-comptable, on est conscient que « le maitre mot » dans un processus de transmission est « l'anticipation ». Il est important d'aborder ce sujet avec nos clients suffisamment en amont pour sécuriser l'opération.

« Il faut 5 ans pour bien préparer une transmission d'entreprise »

La transmission est une histoire humaine basée sur un projet d'entreprise, de modèle économique, de secteur géographique etc. L'expert comptable doit également comprendre et appréhender les aspects humains et psychologiques derrière le projet de transmission. Les premiers échanges sont importants pour comprendre les motivations et jauger l'état d'esprit du potentiel cédant.

« Au-delà des aspects techniques, un expert-comptable fait beaucoup de pédagogie auprès de ses clients. Dans le cadre de la transmission d'entreprise, on doit communiquer et expliquer l'importance de l'anticipation »

Dans les parcours de formation au métier d'expert-comptable, est-ce que les étudiants sont préparés ou sensibilisés à cet accompagnement psychologique des clients ?

Effectivement, on ne nous imagine pas faire de l'accompagnement pour tous ces aspects stratégiques et psychologiques, dans le cadre d'une transmission d'entreprise. Ce qu'on ne perçoit pas également, c'est qu'un expert-comptable fait partie d'un écosystème qui joue un rôle important pour maintenir des emplois, pérenniser des entreprises et dynamiser une économie etc. Tous ces aspects ne font pas partie du cursus de formation pour devenir expert comptable. Un cursus qui est déjà très dense et qui n'intègre pas encore des modules sur l'accompagnement psychologique des clients. En revanche, notre profession propose de faire des interventions auprès d'étudiants et organise des journées porte ouverte pour expliquer les réalités et les exigences du métier.

PAROLE D'EXPERT

Ariane Olive
Avocate et co-fondatrice de Spark avocats

Une transmission est une source de crainte et d'inquiètude, un futur cédant ne souhaite pas, par exemple, communiquer toutes les informations sur son entreprise à tous les potentiels acquéreurs.

Sur l'accompagnement: pédagogie et confidentialité

Dans le cadre d'une transmission d'entreprise, est-ce que votre accompagnement se limite essentiellement sur les aspects juridiques ?

Nous intervenons depuis 2002 sur la transmission d'entreprise, c'est une de nos spécialités. Nous accompagnons des TPE et des PME (small cap). Ce que nous trouvons intéressant dans l'accompagner des petites et moyennes structures, c'est le fait d'être en contact direct avec le porteur de projet, le dirigeant et pouvoir discuter de sa stratégie et sa vision de l'entreprise. On accompagne la transmission coté cédant et repreneur.

Nous intervenons au dela des aspects juridiques qui sont le cœur de notre métier. Lorsqu'on est contacté par un cédant, la première chose à faire est de détecter si le vendeur est un « vrai vendeur ». Cela veut dire qu'il a fait son deuil et qu'il a une envie réelle de transmettre. Nous sommes convaincus que pour maximiser les chances de réussite d'une transmission, il faut avant tout accompagner les dirigeants à faire leur deuil : le deuil de quitter un statut social, le deuil de ne pas pouvoir transmettre à un membre de la famille ou à un bras droit par exemple et accepeter de transmettre à une personne extérieure à l'entreprise.

Par expérience, nous avons remarqué que si un dirigeant n'est pas prêt à céder, il va trouver divers prétextes pour ne pas finaliser l'opération. D'où l'importance de la préparation psychologique et la gestion du deuil.

« Il faut détecter si le vendeur est un "vrai vendeur"... qu' il a fait son deuil et qui a une réelle envie de transmettre »

Dans le cadre d'une transmission d'entreprise, comment arrivez-vous à rassurer un potentiel cédant ?

Nous faisons beaucoup de pédagogie auprès de nos clients. Du coté des futurs cédants, on va construire des process pour les rassurer et assurer la confidentialité des informations échangées lors du processus d'acquisition. Une transmission est une source de crainte et d'inquiétude, un futur cédant ne souhaite pas, par exemple, communiquer toutes les informations sur son entreprise (certaines confidentielles) à tous les potentiels acquéreurs.

D'un autre coté, on a un ou plusieurs acquéreurs qui ont besoin d'obtenir des informations qui les aident à prendre une décision d'acquérir l'entreprise ou pas. Notre rôle dans ce cas là est de rassurer les deux parties prenantes. D'une manière très pratique, nous identifions les informations que les parties souhaitent échangées et nous définissons un protocole de communication successive et des étapes clés du processus de transmission. Par exemple, il y a certains éléments qui ne seront communiqués qu'au moment de l'obtention du financement par le repreneur.

Ce qui permet d'abord de rassurer le cédant qui ne souhaite pas divulguer certaines informations et, en plus, cela garantit un échange d'information en toute transparence entre les deux parties prenantes.

« Lorsqu'on identifie une crainte ou un élément bloquant coté cédant, on le traite par des process, c'est plus concret et c'est pratique... on ne va pas se contenter de rassurer le cédant seulement avec des mots et des discours...»

La transmission d'entreprise artisanale : une transmission presque comme les autres

Au sein de cette enquête, 35 % des cédants potentiels et 42 % des repreneurs sont artisans

- Les TPE-PME artisanales exercent davantage dans l'industrie et le commerce que les TPE-PME non artisanales (respectivement 21 % et 45 % d'entre elles contre 5 % et 4 %) et moins dans les autres secteurs, en particulier les services (13 % contre 41 %).
- Elles sont moins souvent localisées en Île-de-France (17 % d'entre elles contre 26 % hors artisanat) et davantage en zone rurale (37 % contre 20 %).
- La reprise est un sujet particulièrement important pour les artisans alors que la moitié d'entre eux sont des repreneurs (l'autre moitié étant des fondateurs), une proportion plus élevée que chez les non-artisans (39 %). Le montant moyen de reprise est plus faible dans l'artisanat (750K€ en moyenne contre 1,3M€ hors artisanat).

Un parcours de transmission assez similaire

- 38 % des dirigeants de TPE-PME artisanales ont l'intention de transmettre leur entreprise à horizon 5 ans. La nature des obstacles à la transmission ne semble pas dépendre du caractère artisanal de l'entreprise. Les obstacles anticipés par les dirigeants d'entreprises artisanales sont sensiblement les mêmes que ceux d'entreprises non-artisanales.

Un peu plus de difficultés à trouver l'entreprise à reprendre

- Les repreneurs artisans ont rencontré un peu plus d'obstacles pour reprendre (64 % rapportent au moins un obstacle contre 59 % hors artisanat). Ils sont plus nombreux à avoir rencontré des difficultés pour trouver l'entreprise à reprendre (15 % contre 10 % hors artisanat) et ont mis un peu plus de temps pour trouver l'entreprise à reprendre (9,4 mois contre 7,8 mois).
- Environ la moitié des repreneurs artisans n'a rencontré aucune difficulté dans les mois suivants la reprise. La gestion des ressources humaines est la principale difficulté citée, par un quart d'entre eux, des proportions proches de celles observées hors artisanat.
- 69 % des repreneurs artisans déclarent avoir atteint les prévisions d'activité et de développement qu'ils s'étaient fixées au moment de la reprise, une proportion proche de celle observée chez les non-artisans.

Un besoin d'accompagnement spécifique

- Les artisans, qu'ils soient cédants potentiels ou repreneurs, ont davantage recours à de l'accompagnement auprès de Bpifrance, des chambres consulaires, du C.R.A ou d'autres réseaux d'accompagnement (plus de 30 % d'entre eux contre 21 % hors artisanat).

Thierry Bachtanik
Directeur des services aux entreprises et aux territoires
Audrey Benissan-Wicart
Chargée de mission Entrepreneuriat
CMA France

PAROLE D'EXPERT

Quelles spécificités propres aux entreprises artisanales peuvent faciliter ou au contraire entraver leur transmission ?

Les entreprises artisanales offrent de nombreux atouts pour leur transmission :
- un savoir-faire reconnu dans un des 250 métiers de l'artisanat, des métiers passion et attractifs
- une expertise, une clientèle fidèle et des relations de proximité avec les fournisseurs, en mesure de rassurer le repreneur sur la continuité des revenus
- une structure légère et flexible, sans complexité organisationnelle, pouvant s'adapter aux besoins du repreneur
- un ancrage territorial offrant des opportunités de reprise dans les grandes villes, mais également dans les zones rurales comme le montre cette enquête

La transmission peut être rendue plus difficile dans certains cas :
- une dépendance excessive au dirigeant ou un savoir-faire peu formalisé
- une imbrication patrimoine privé/activité économique
- une trésorerie tendue et une faiblesse de fonds propres
- un manque de préparation

A quoi doit être attentif un entrepreneur qui cherche à reprendre une entreprise artisanale ?

Le repreneur doit veiller à la transmissibilité du savoir-faire, à la solidité financière, à la nature du portefeuille clients et à la juste valorisation financière. Celui-ci doit aussi évaluer le niveau de modernisation et la qualité des équipements, le potentiel de développement, analyser la réputation de l'entreprise et son positionnement concurrentiel et s'assurer que la transaction se déroule dans un climat de confiance avec le cédant.

Le conseil de la CMA pour réussir sa transmission

Se préparer, impliquer sa famille, valoriser son savoir-faire, anticiper la fiscalité, communiquer clairement au bon moment, s'entourer d'experts de confiance.

L'émergence d'un nouveau profil de cédant, plus jeune

Le départ en retraite n'est pas l'unique déclencheur de la transmission

- 64 % des cédants potentiels ont l'intention de transmettre principalement en prévision de leur retraite (y compris parfois au sein de profils plus jeunes qui anticipent très en amont, cf. page 18). C'est donc le principal motif de transmission des potentiels cédants, mais pas l'unique.
- 13 % des cédants potentiels ont moins de 50 ans. Ce profil de jeunes cédants apparaît plus fortement dans les transmissions effectives, alors que la concrétisation de l'intention de transmettre est plus fréquente chez les plus jeunes (67 % des cédants avaient moins de 60 ans et 36 % moins de 50 ans en 2022*).

Un épuisement au travail ou une volonté de se renouveler, qui semble s'être accentués depuis la crise sanitaire

- Chez ces cédants potentiels de moins de 50 ans, le principal déclencheur de l'intention de transmettre est la volonté de réduire la charge de travail ou la charge psychologique associé au rôle de dirigeant, cité par 25 % d'entre eux. L'anticipation du départ en retraite apparaît en 2ème, cité par 21 %. Pour 26 % d'entre eux, c'est la réalisation d'un autre projet, professionnel (16 %) ou personnel (10 %) qui les incitent à vouloir transmettre.
- Si une grande partie n'a pas de projet pour la suite (44 %), 23 % comptent rester dans l'entrepreneuriat en créant ou reprenant une autre entreprise (ou en se consacrant à une autre entreprise dont ils étaient également dirigeant), et 16 % prévoient d'exercer une activité salariée.

Davantage de craintes de ne pas recevoir d'offre de reprise et des aspects psychologiques qui pèsent plus dans la balance

- 66 % rencontrent ou anticipent de rencontrer au moins un obstacle significatif pendant leur parcours de transmission. L'absence d'offre de reprise est de loin le principal obstacle qu'ils rencontrent ou pensent rencontrer (32 % contre 17 % chez les 50 ans et plus).
- Les aspects psychologiques liés à la perte de lien avec l'entreprise ou encore au changement de statut social sont plus souvent évoqués (par 12 % d'entre eux contre 6 % chez les 50 ans et plus).

PAROLES D'EXPERTS ET D'ENTREPRENEURS

« La transmission n'est pas inscrite dans les gènes des dirigeants actuels comme un acte normal de la vie de l'entreprise. En revanche, j'ai remarqué que la nouvelle génération de dirigeants projette davantage de passer la main bien avant la retraite. »

Patricia Lexcellent
Déléguée Générale chez Initiative France

« La crise covid a été un déclencheur… On voit une lassitude, une saturation du dirigeant, liée aux contraintes juridiques, fiscales, aux difficultés de recrutement et à la gestion RH. D'ailleurs, nous avons rencontré certains dirigeants qui vendent leur entreprise plus tôt que prévu initialement et poursuivent une activité en tant qu'indépendant, pour finir leur carrière professionnelle »

Alexandra Sabin Brasset
Expert-comptable et présidente du Comité Évaluation et Transmission au conseil National de l'Ordre des Experts-Comptables (CNOEC)

« J'avoue qu'une sorte de lassitude s'installe aujourd'hui… il y a beaucoup trop de normes qui rajoutent de la charge mentale de la complexité à nos métiers. Je ne prends plus de plaisir à travailler au quotidien. »

Dirigeant de PME
Cédant potentiel (Industrie agroalimentaire ; 100 salariés)

*Source : Théma N°30 de la DGE paru en juin 2025

3

LE REPRENEURIAT, UN PARCOURS INTENSE QUI SE PRÉPARE

Il existe plusieurs manières de reprendre une entreprise...

Il existe deux façons d'acquérir une TPE ou une PME :

- Reprendre des titres de société (71 % des repreneurs de l'échantillon)
- Reprendre un fonds de commerce, artisanal ou libéral (29 % des repreneurs de l'échantillon), soit l'actif de l'entreprise uniquement

On distingue différents modes de reprise, qui ont leurs spécificités comme nous le verrons dans la suite de l'étude, avec des motivations à la reprise différentes, mais aussi des obstacles spécifiques :

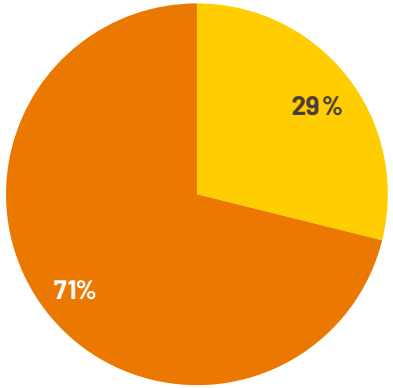
- La reprise familiale : 49 % des repreneurs ont repris l'entreprise à un membre de leur famille.
- La reprise par un salarié : 17 % des repreneurs ont repris l'entreprise dans laquelle ils travaillaient (hors reprise familiale).
- La reprise externe : 34 % des repreneurs ont repris une entreprise dans laquelle ils ne travaillaient pas et qui n'appartenait pas à un membre de leur famille.

Une petite moitié de repreneurs de TPE-PME a repris seul (46 %).

Les autres ont repris à plusieurs, principalement avec des membres de leur famille (35 %), certains avec d'autres salariés (10 %) ou co-repreneurs externes (8 %), une très faible minorité avec des investisseurs en fonds propres (2 %).

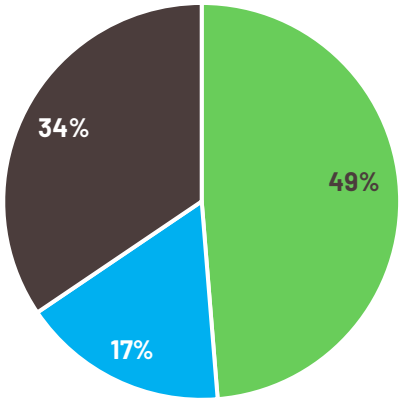
- Parmi les repreneurs familiaux, 53 % ont repris avec d'autres membres de leur famille.
- Parmi les repreneurs anciens salariés, 38 % ont repris avec d'autres salariés.

BIAIS D'ACQUISITION



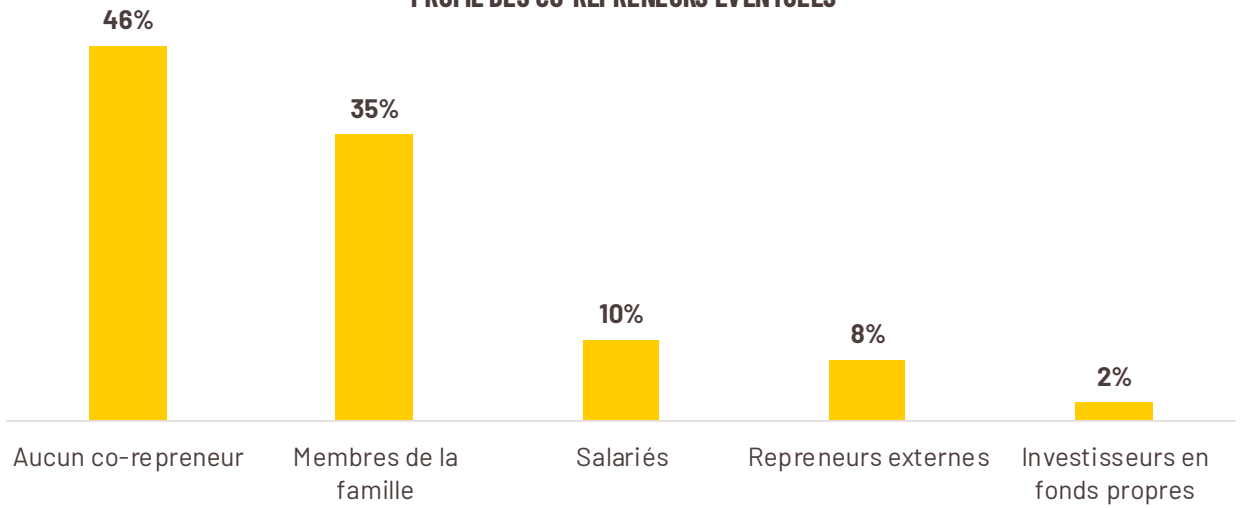
- Rachat d'un fonds (commerce, artisanal, libéral)
- Rachat de titres d'une société

MODE DE REPRISE



- Reprise familiale
- Reprise par un salarié
- Reprise externe

PROFIL DES CO-REPRENEURS ÉVENTUELS



Source : Enquête auprès des PME sur la transmission-reprise, mai-juin 2025, Bpifrance Le Lab

... et différentes façons de financer l'opération de reprise

Le financement bancaire est la principale source de financement de la reprise

Le financement bancaire représente plus de la moitié du financement (57 % en moyenne, 64 % chez les repreneurs externes et 69 % chez les repreneurs ex-salariés) ; 73 % ont eu recours à un crédit bancaire pour financer leur reprise.

L'apport personnel est la 2e source principale de financement, qui contribue à hauteur de 27 % du montant total en moyenne.

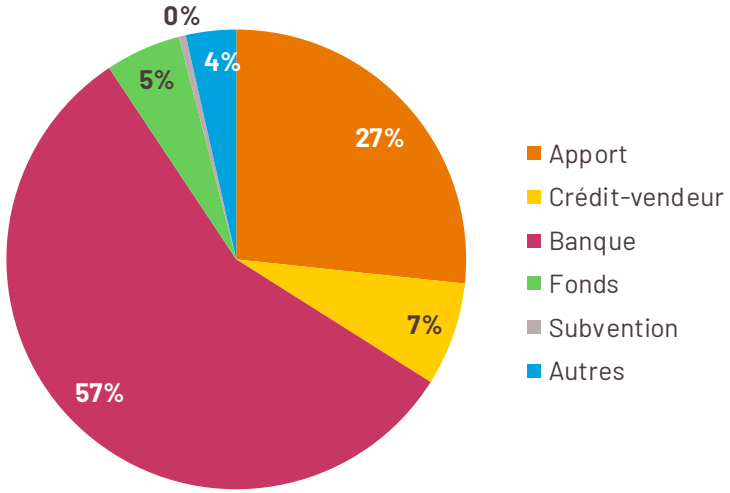
Le financement provenant d'un **crédit-vendeur** ou **d'investisseurs en fonds propres** sont assez minoritaires en moyenne (5 à 7 % du financement de la reprise). Ces faibles chiffres masquent un faible taux de recours mais à des niveaux nettement plus importants lorsqu'ils sont sollicités :

- 17 % ont eu recours à un crédit-vendeur, et pour ceux qui y ont eu recours, il représentait en moyenne 40 % du financement de l'opération de reprise.
- 10 % ont fait appel à des investisseurs en fonds propres, et pour ceux qui l'ont fait, leur financement représentait en moyenne 49 % du financement total de l'opération de reprise.

Le recours au **CRÉDIT-VENDEUR*** peut être avantageux pour le cédant comme pour le repreneur. Il repose sur une relation de confiance entre les deux parties.

- Il permet au cédant de choisir un repreneur compétent, dont la vision est plus proche de la sienne mais dont l'apport personnel est plus faible. Si le cédant ne touche pas l'intégralité de la vente immédiatement, il peut toutefois percevoir des intérêts financiers, et peut de plus vendre son entreprise à un juste prix (plutôt que d'être contraint à la vendre sous le prix du marché si le repreneur n'a pas les moyens de financer la reprise).
- Il permet au repreneur ayant un faible apport personnel de compléter le financement de la reprise. Le crédit-vendeur constitue un gage de confiance dans les capacités et compétences professionnelles du repreneur pour les banquiers, pour les fournisseurs et pour le personnel de l'entreprise et peut faciliter l'accès au financement bancaire. Il assure également au repreneur un accompagnement du cédant post-reprise. Le repreneur doit toutefois être vigilant, car ce crédit, d'une durée très courte, vient alourdir les charges financières.

RÉPARTITION MOYENNE DES SOURCES DE FINANCEMENT DE LA REPRISE (POIDS DE CHACUNE DES SOURCES DANS LE FINANCEMENT TOTAL)



Champ : Dirigeants ayant repris une entreprise
Source : Enquête auprès des PME sur la transmission-reprise, mai-juin 2025, Bpifrance Le Lab

D'autres modes de financement se développent : le **SEARCH FUND** par exemple, qui est un modèle de financement importé des États-Unis, permet à un repreneur de lever des fonds auprès d'investisseurs en amont du processus de reprise, pour financer la recherche de l'entreprise cible. Il a l'avantage de permettre au repreneur de ne pas investir en fonds propres lors de l'acquisition. Les investisseurs misent ici sur un repreneur et non sur une entreprise.

« Le search fund est une bonne alternative au private equity classique. Le repreneur est accompagné par des investisseurs (généralement entrepreneurs ou anciens entrepreneurs), qui vont apporter du financement mais également faire bénéficier l'acquéreur de leur expérience entrepreneuriale et l'aider dans sa prise de décision. »

Ariane Olive
Avocate et co-fondatrice de Spark avocats

*Définition et modalités dans le glossaire

Le prêt d'honneur, un levier intéressant pour réussir son projet de reprise d'entreprise

Le financement est le nerf de la guerre d'une reprise d'entreprise. En moyenne, une reprise nécessite deux fois plus de ressources qu'une création d'entreprise. Il est rare qu'un repreneur auto-finance complètement l'acquisition de l'entreprise. Pour se procurer les sommes nécessaires, les repreneurs font appel à différentes sources de financement.
Le financement bancaire et l'apport personnel sont les deux principaux moyens pour financer une reprise d'entreprise. Lorsque les repreneurs ne disposent pas d'un apport personnel suffisant pour obtenir un prêt bancaire et finaliser leur opération de reprise, ils peuvent solliciter un prêt sans intérêt ni garantie à titre personnel que les repreneurs s'engageront à rembourser « sur l'honneur » : c'est « **un prêt d'honneur** ».

L'obtention d'un prêt d'honneur facilite un projet de reprise

L'obtention d'un tel prêt, à taux 0 et sans garantie ni caution personnelle, a un effet de levier significatif pour accéder à un financement bancaire afin de finaliser une opération de reprise (pour 1 € de prêt d'honneur accordé, les banques attribuent en moyenne (selon Initiative France) 20 € de financement complémentaire). Le prêt d'honneur s'accompagne d'un suivi gratuit, d'une mise en réseau et de parrainage dans certains cas. Le financement, complété par un accompagnement, augmente les chances de réussite d'un projet de reprise.

Auprès de quel organisme peut-on demander un prêt d'honneur ?

Les deux principaux réseaux nationaux sont **Initiative France** et **Réseau Entreprendre** offrent une économie non négligeable sur le coût du crédit.
Les montants accordés varient en fonction des projets, des besoins en fonds propres et des organismes sollicités. Ils peuvent aller de 10 000 à 70 000 € voire 90 000 €, en cumulant prêt d'honneur local, prêt d'honneur régional et prêt d'honneur création-reprise de Bpifrance, attribués par le même comité d'agrément .

Comment faire pour solliciter un prêt d'honneur ?

Il faut adresser une demande de rendez-vous à l'association la plus proche de chez vous, Réseau Initiative France ou Réseau Entreprendre. Lorsque le dossier est finalisé, le porteur de projet de reprise présente son dossier devant un comité d'agrément composé de chefs d'entreprises et de professionnels, qui, après délibération, décidera ou pas d'octroyer le prêt.

Les prêts d'honneurs réduisent l'exposition financière des repreneurs. Toutefois, s'agissant de prêts personnels, la capacité à faire face à leur remboursement doit être dûment considérée.

*pour avoir plus de détails sur les prêts d'honneur, rendez-vous sur Bpifrance Création

PAROLE D'EXPERT

Patricia Lexcellent
Déléguée Générale chez Initiative France

Quelle est la mission d'Initiative France vis-à-vis des repreneurs d'entreprise ?

Un tiers des opérations que nous soutenons sont des reprises (on compte 7 500 reprises accompagnées par an). La reprise d'entreprise requiert souvent des fonds propres plus importants que pour une création. Elle est essentielle pour le maintien et la création d'emplois sur les territoires (27 000 emplois maintenus grâce aux 7500 reprises soutenues par l'association).

En plus des prêts d'honneur classiques, on bénéficie, ces dernières années, du soutien de 6 fonds régionaux, afin d'octroyer des prêts d'honneur supérieurs pour encourager la reprise d'entreprise de taille plus importante. Le montant moyen des prêts d'honneur octroyés par nos associations locales est de 10 000 €. Ce qui permet l'obtention de prêts bancaires d'un montant 8 à 10 fois supérieur. C'est le signe de la confiance que placent les banques dans nos comités d'agrément, chargés d'octroyer les prêts d'honneur Initiative. Chaque année, le plan de financement moyen des entreprises en reprise que nous soutenons est en hausse, une bonne nouvelle pour les chances de réussite des entrepreneurs.

En plus de l'octroi du prêt d'honneur, est-ce que vous proposez également d'accompagner les repreneurs ? Si oui, sur quels aspects ?

On ne fait pas de financement sans accompagnement. D'ailleurs, l'accompagnement est un facteur clé de réussite d'une reprise d'entreprise et ensuite de sa pérennité.

Chez Initiave France, l'accompagnement est principalement sous la forme de parrainage/marrainage, afin d'accompagner les repreneurs sur leur posture entrepreneuriale, leur rôle de dirigeant d'entreprise (sur la gestion RH par exemple) et sur le pilotage d'une entreprise d'une manière globale (conseils et erreurs à éviter).

L'accompagnement se prolonge sur 3 à 5 ans post reprise, selon la durée prévue de remboursement du prêt d'honneur, mais seulement si le repreneur le souhaite. Un quart des repreneurs soutenus par Initiave France continuent d'être accompagnés après l'obtention du prêt.

Le conseil d'Initiative France pour les repreneurs

La réussite repose sur un bon accompagnement et un financement calibré au moins sur les trois premières années.

La reprise est une opportunité, une volonté de pérenniser une entreprise et une prise de risque moindre par rapport à une création

38 % des repreneurs avaient également envisagé créer une entreprise

- Le choix de créer ou de reprendre peut être motivé par des facteurs communs, ce sont les facteurs qui poussent à être entrepreneurs de manière large. La littérature documente déjà largement ces facteurs. Parmi eux, la volonté d'être son propre patron, d'avoir la main sur son emploi du temps ou encore la quête de sens qui ressort régulièrement dans les entretiens menés auprès des repreneurs.
- La part de repreneurs ayant également envisagé créer une entreprise est un peu plus élevée chez les repreneurs externes (42 %) qu'internes (34% pour les repreneurs familiaux et 36% pour les repreneurs ex-salariés).

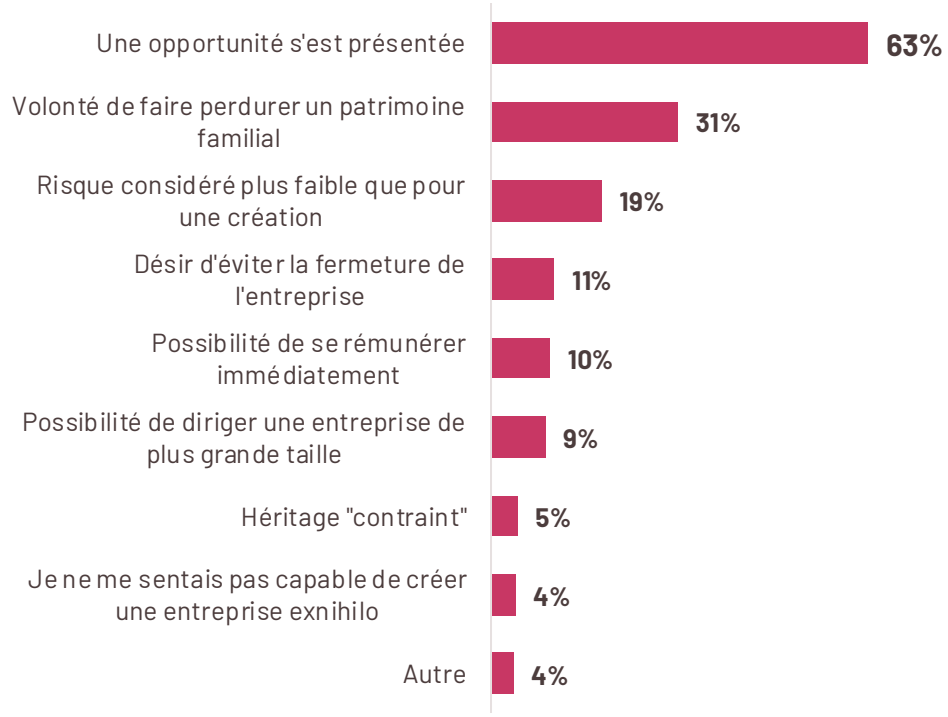
Une motivation à reprendre plutôt que créer en réponse à une opportunité qui s'est présentée pour la majorité des repreneurs non-familiaux

- Interrogés plus spécifiquement sur les motivations qui les ont conduits à reprendre une entreprise plutôt que d'en créer une ex-nihilo, les repreneurs non familiaux expliquent majoritairement avoir saisi une opportunité qui s'était présentée. C'est le cas de 87 % des repreneurs ex-salariés et de 73 % des repreneurs externes.
- Vient ensuite la perception d'un risque plus faible que pour une création ex-nihilo, pour 21 % des repreneurs salariés et 31 % des repreneurs externes.
- La troisième source de motivation pour les repreneurs externe est la possibilité de diriger une entreprise de plus grande taille que s'ils avaient créé ex-nihilo et de se rémunérer immédiatement (cités par 17 % des repreneurs externes chacun).
- Pour les repreneurs ex-salariés, c'est le désir d'éviter la fermeture de l'entreprise qui arrive en 3e position (cité par 19 % d'entre eux).

La reprise familiale est principalement guidée par la volonté de faire perdurer le patrimoine familial

- 62 % des repreneurs familiaux ont choisi de reprendre plutôt que de créer par volonté de faire perdurer un patrimoine familial.
- 47 % déclarent avoir répondu à une opportunité et 13 % désiraient éviter la fermeture de l'entreprise.
- 9 % disent avoir repris en raison d'un héritage « contraint ».

MOTIVATION À LA REPRISE PLUTÔT QU'À LA CRÉATION



Champ : Dirigeants ayant repris une entreprise
Source : Enquête auprès des PME sur la transmission-reprise, mai-juin 2025, Bpifrance Le Lab

« J'ai repris l'entreprise dans laquelle je travaillais, parce que je connaissais tout l'écosystème, le métier, les clients et les fournisseurs, etc. »

Claire Hatem - Dirigeante de Affi mobile
Repreneuse ancienne salariée et cédante potentielle (Communication mobile - 2 salariés)

Des obstacles avant tout liés au financement et aux prix de rachat

60 % des repreneurs ont rencontré au moins un obstacle significatif pour reprendre l'entreprise

- **Certains secteurs sont davantage concernés** : Cette proportion grimpe à 68 % dans l'industrie, secteur dans lequel un repreneur a environ 1,5 fois plus de chance de déclarer un obstacle significatif que dans le commerce, la construction ou les services. Elle est la plus élevée dans le tourisme (74 %), ce dernier secteur étant principalement touché par les difficultés à trouver les financements nécessaires et la complexité des démarches administratives et juridiques.
- **Les plus grosses PME sont un peu moins nombreuses à faire part d'obstacles (54 % chez celles de 50 à 249 salariés)**. Les moyennes entreprises (50 à 249 salariés) et les petites entreprises (10 à 49 salariés) ont respectivement 1,6 et 1,3 fois moins de chance de déclarer rencontrer un obstacle significatif que les TPE. En revanche, un faible montant de reprise, inférieur à 100 000€, réduit par 2 à 3 les chances de déclarer rencontrer un obstacle par rapport à des montants plus élevés.
- **La probabilité de déclarer des obstacles est plus élevée chez les repreneurs non familiaux** (respectivement 1,7 et 1,6 fois plus de chance chez les repreneurs externes et ex-salariés que chez les repreneurs familiaux).
- **Une expérience préalable dans le secteur d'activité de l'entreprise reprise réduit la probabilité de rencontrer au moins un obstacle significatif pour reprendre** (1,2 fois moins de chance d'en déclarer). Ce n'est en revanche pas le cas d'une expérience préalable à des fonctions de direction.

Les difficultés à trouver les financements nécessaires sont de loin le premier obstacle rencontré

30% des repreneurs déclarent avoir rencontré des difficultés à trouver les financements nécessaires.

- **Cette proportion varie selon le mode de reprise** (plus élevée chez les repreneurs salariés et plus faible chez les repreneurs familiaux, *cf.* page 37).
- **Cette difficulté s'observe à la fois chez les TPE (1 à 9 salariés) et chez les plus grosses PME, même si dans une proportion un peu plus faible.**

Les deux autres principaux obstacles à la reprise sont le prix de rachat de l'entreprise (cité par 19 % des repreneurs) **et la complexité des démarches administratives** (19 % également).

Viennent ensuite des obstacles liés à l'offre de reprise, que ce soient des difficultés à trouver l'entreprise à reprendre ou à s'accorder avec le cédant sur l'offre de reprise, ou bien concernant la durée des négociations, puis les coûts de modernisation et/ou les investissements nécessaires, qui sont logiquement plus cités dans l'industrie (par 18 % des repreneurs industriels).

QUELS ONT ÉTÉ LES PRINCIPAUX OBSTACLES POUR REPRENDRE L'ENTREPRISE ?

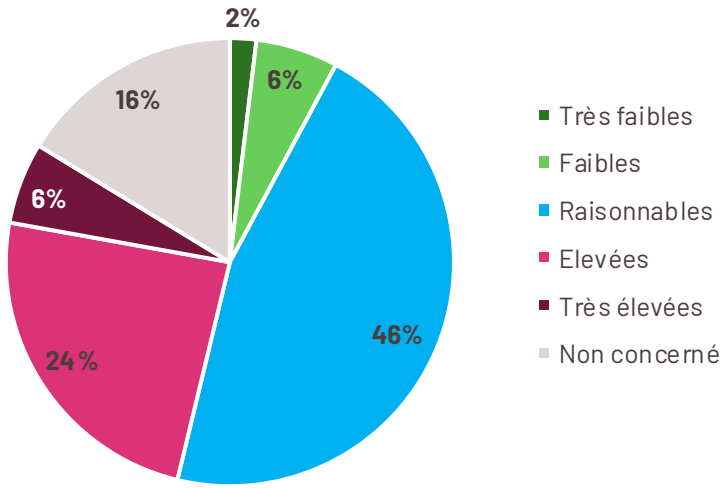
Champ : Dirigeants ayant repris une entreprise
Source : Enquête auprès des PME sur la transmission-reprise, mai-juin 2025, Bpifrance Le Lab

Le poids de la dette servant à financer la reprise est un frein pour près d'1/4 des dirigeants

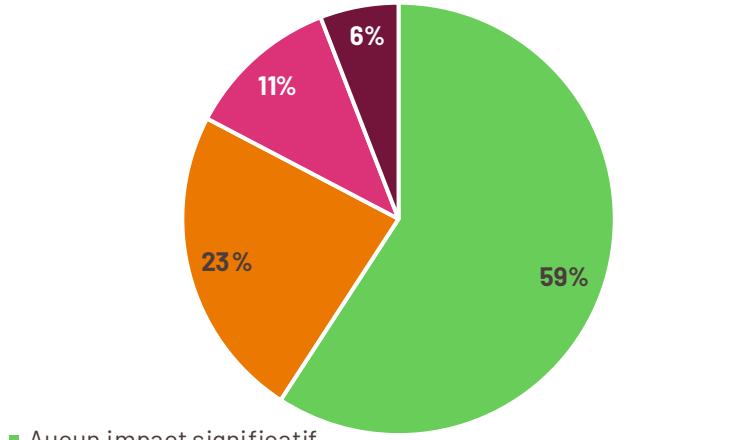
Les charges financières liées à l'emprunt sont plus pénalisantes chez les repreneurs externes

- **Environ 30 % des repreneurs jugent les charges financières générées par l'emprunt ayant servi à financer la reprise élevées** (dont 6 % très élevées) au regard des capacités de remboursement de l'entreprise.
- **Parmi ceux ayant emprunté pour financer la reprise, 41 % déclarent que le paiement des charges financières a pénalisé les investissements nécessaires au développement de l'entreprise** - soit 34 % des repreneurs au total. Dans le détail, 23 % estiment que ces charges financières les ont conduits à reporter les investissements initialement prévus, 11 % qu'elles ont empêché la réalisation des investissements nécessaires dans leur ensemble, et 6 % qu'elles ont grevé les investissements nécessaires au point de compromettre l'avenir de l'entreprise.
- **Les repreneurs externes sont plus touchés** : 41 % rapportent des charges financières élevées, et 50 % de ceux déclarant des charges financières estiment que celles-ci ont eu un impact sur les investissements nécessaires au développement de l'entreprise. Le poids de la dette est moins pesant chez les repreneurs internes, même s'il reste un sujet pour 28 % des repreneurs salariés et 23 % des repreneurs familiaux (part déclarant des charges élevées).
- **Avec le recul, 26 % des repreneurs jugent le prix de rachat de l'entreprise trop élevé** (dont 5 % de beaucoup), cette proportion grimpant à 38 % chez les repreneurs externes.

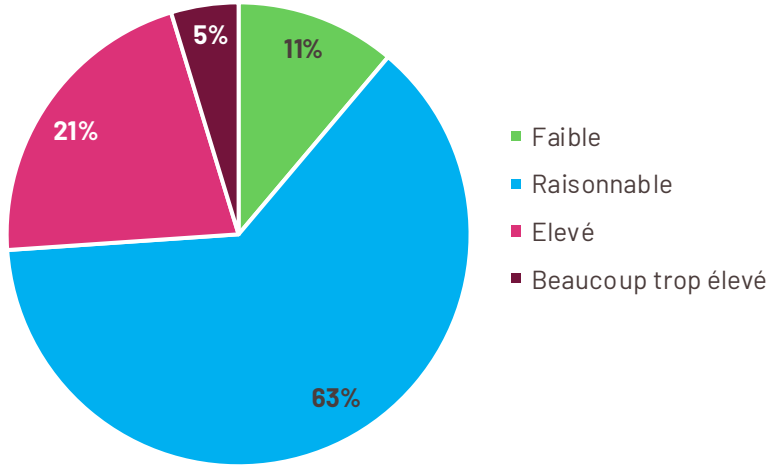
COMMENT JUGEZ-VOUS LA CHARGE FINANCIÈRE GÉNÉRÉ PAR L'EMPRUNT LIÉ À L'OPÉRATION DE REPRISE ?



QUEL IMPACT A EU LE PAIEMENT DES CHARGES FINANCIÈRES SUR LES INVESTISSEMENTS NÉCESSAIRES AU DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE ?



RÉTROSPECTIVEMENT, COMMENT CONSIDÉREZ-VOUS AUJOURD'HUI LE PRIX DE RACHAT DE L'ENTREPRISE ?



Source : Enquête auprès des PME sur la transmission-reprise, mai-juin 2025, Bpifrance Le Lab

Les repreneurs familiaux rencontrent moins d'obstacles pendant leur parcours de reprise

Une reprise facilitée pour les repreneurs familiaux

47 % des repreneurs familiaux n'ont rencontré aucun obstacle pour reprendre

- Les repreneurs familiaux ont 1,6 fois moins de chance de rencontrer un obstacle à la reprise qu'un repreneur externe et 1,7 fois moins qu'un repreneur salarié, toutes choses égales par ailleurs.
- La difficulté à trouver les financements nécessaires et le prix de rachat restent les deux principaux obstacles rencontrés pendant le parcours de reprise, même si dans des proportions moindres (par respectivement 23 % et 17 %). La complexité de démarches est également un obstacle moindre que chez les repreneurs non-familiaux, citée par 14 % des repreneurs familiaux.
- 12 % citent les droits de succession élevés comme obstacle à la reprise, ce qui en fait le quatrième obstacle le plus cité.
- Les difficultés à trouver l'entreprise à reprendre et à s'accorder avec le cédant, la durée des négociations et la concurrence avec l'autres repreneurs sont logiquement nettement moins cités comme des obstacles que chez les repreneurs non-familiaux.

Les repreneurs ex-salariés sont davantage confrontés à des difficultés de financement

31 % des repreneurs ex-salariés n'ont rencontré aucun obstacle significatif pendant leur parcours de reprise.

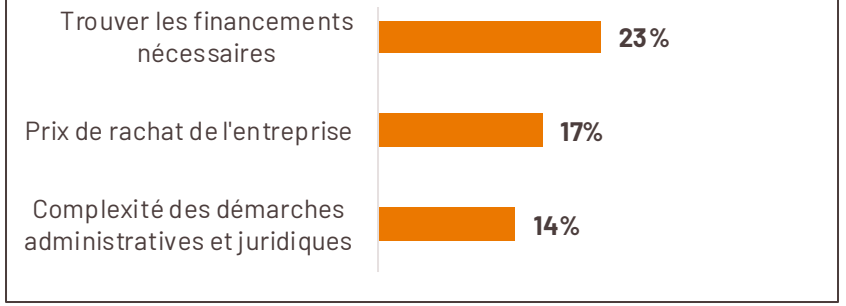
- Les difficultés à trouver les financements nécessaires sont particulièrement fréquentes (citées par 44 % d'entre eux). Ils ont 1,6 fois plus de chance d'en rencontrer que les repreneurs externes et 2,6 fois plus que les repreneurs familiaux.
- Ils sont ensuite un quart à citer le prix de rachat de l'entreprise, et un quart également la complexité des démarches administratives et juridiques.
- Les difficultés à trouver l'entreprise à reprendre est en revanche un obstacle logiquement mineur chez ce type de repreneur.

Plus d'un repreneur externe sur cinq fait part de difficultés pour trouver l'entreprise à reprendre

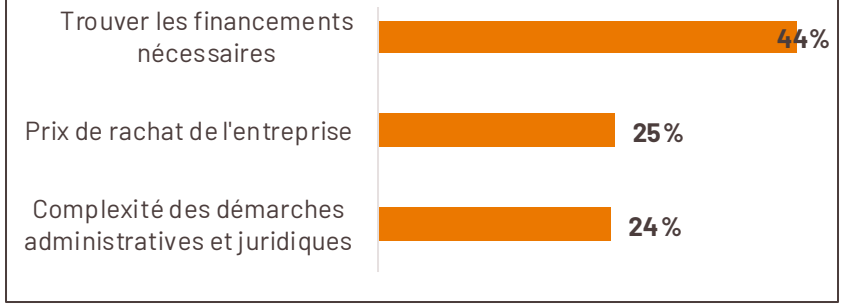
32 % des repreneurs externes n'ont rencontré aucun obstacle significatif lors de la reprise

- Les difficultés à trouver les financements nécessaires sont le premier obstacle cité (par un tiers d'entre eux).
- Viennent ensuite, au coude à coude, la complexité des démarches administratives et les difficultés à trouver l'entreprise à reprendre (22 % chacun).

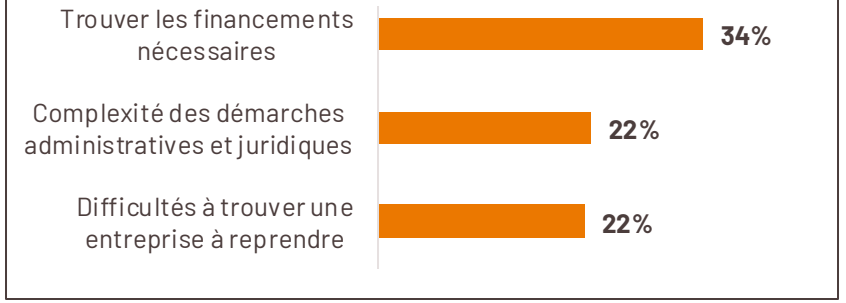
TOP 3 DES PRINCIPAUX OBSTACLES À LA REPRISE CHEZ LES REPRENEURS FAMILIAUX



TOP 3 DES PRINCIPAUX OBSTACLES À LA REPRISE CHEZ LES REPRENEURS EX-SALARIÉS



TOP 3 DES PRINCIPAUX OBSTACLES À LA REPRISE CHEZ LES REPRENEURS EXTERNE



Champ : Dirigeants ayant repris une entreprise
Source : Enquête auprès des PME sur la transmission-reprise, mai-juin 2025, Bpifrance Le Lab

Post opération de reprise, la moitié des dirigeants concernés ne relève pas de difficulté particulière

Près d'une entreprise sur deux n'a rencontré aucune difficulté significative dans les six mois suivant la reprise

- **Les repreneurs de grosses PME sont moins nombreux à déclarer des difficultés** : environ 60 % des dirigeants de PME d'au moins 50 salariés n'ont rencontré aucune difficulté significative dans les mois suivants la reprise contre 50 % pour les plus petites PME.
- **Les repreneurs internes, et plus encore familiaux, sont moins nombreux à déclarer des difficultés post-reprise** que les repreneurs externes (cf. page suivante).
- **La probabilité de déclarer des difficultés post-reprise est nettement plus élevée chez les repreneurs ayant rencontré des obstacles en amont du processus de reprise** (environ 3 fois plus de chance que ceux n'ayant rencontré aucun obstacle en amont).
- **Une expérience préalable dans des fonctions de direction ou dans le secteur d'activité de l'entreprise reprise réduisent la probabilité de rencontrer des difficultés post-reprise** (environ 1,5 fois moins de chance d'en déclarer).
- **L'accompagnement par le cédant est également un facteur de réduction des difficultés** (1,2 fois moins de chance d'en déclarer que ceux qui n'ont pas été accompagnés par le cédant après la reprise), tout comme la souscription à un crédit-vendeur (1,3 fois moins de chance).
- L'ancienneté de l'opération semble également diminuer la probabilité de déclarer des obstacles à la reprise, ce qui peut s'expliquer soit par une évolution dans le temps, soit par une mémoire sélective.

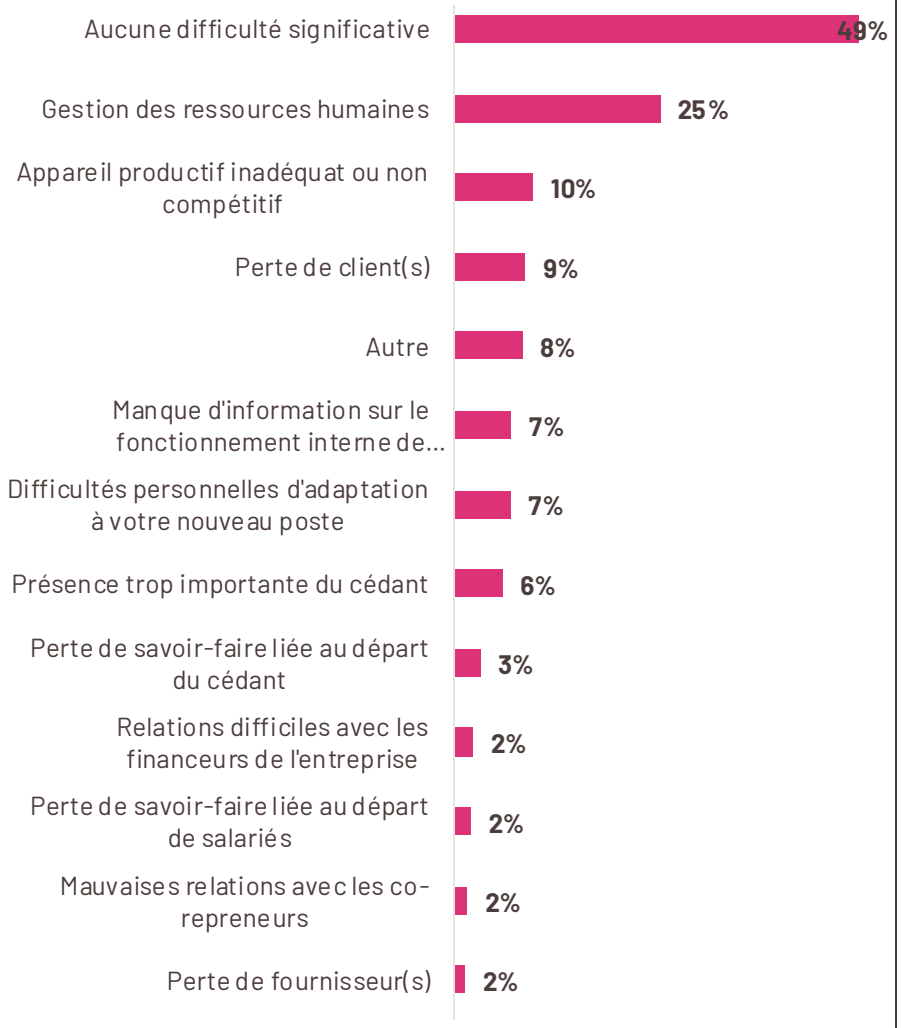
La gestion des ressources humaines est, de loin, la principale difficulté rencontrée post-reprise

25 % déclarent rencontrer des difficultés post-reprise liées à la gestion des ressources humaines

- **C'est un constat assez largement partagé**, quel que soit le secteur d'activité, la taille de l'entreprise reprise ou le mode de reprise.
- **C'est une difficulté moins citée par ceux ayant une expérience préalable de dirigeant ou cadre-dirigeant** (ils ont 1,3 fois moins de chance d'en déclarer que ceux sans expérience de direction).
- **Ce résultat fait écho aux motivations à la création.** Dans l'enquête sur l'indice entrepreneurial français auprès de la population française, les créateurs d'entreprise ex-nihilo sont plus de 20 % à déclarer créer plutôt que reprendre car ils n'ont aucune envie d'avoir des salariés, ce qui en fait la 3e motivation après le souhait de développer un projet qui les tenait à cœur et, dans des proportions similaires, en réponse à une opportunité qui s'est présentée.

Les deux autres principales difficultés sont l'existence d'un appareil productif inadéquat ou non compétitif (cité par 10 % des repreneurs) **et la perte de clients** (9 %).

QUELLES SONT LES PRINCIPALES DIFFICULTÉS AUXQUELLES VOUS AVEZ ÉTÉ CONFRONTÉ DANS LES MOIS QUI ONT SUIVI LA REPRISE ?



Champ : Dirigeants ayant repris une entreprise
Source : Enquête auprès des PME sur la transmission-reprise, mai-juin 2025, Bpifrance Le Lab

Post reprise, les repreneurs internes rencontrent moins de difficultés pour gérer l'entreprise

La gestion des ressources humaines est de loin la principale difficulté rencontrée quel que soit le mode de reprise

55 % des repreneurs familiaux n'ont rencontré aucune difficulté post-reprise.

- Les repreneurs familiaux sont globalement moins nombreux à faire part de difficultés post-reprise, mais la hiérarchie reste la même que pour les autres repreneurs. La gestion des ressources humaines reste de loin la principale difficulté, citée par 22 % d'entre eux.

Les repreneurs salariés ont un peu plus de difficultés à s'adapter à leur nouveau poste

Près de la moitié (49 %) des repreneurs ex-salariés n'ont pas essuyé de difficulté significative après la reprise.

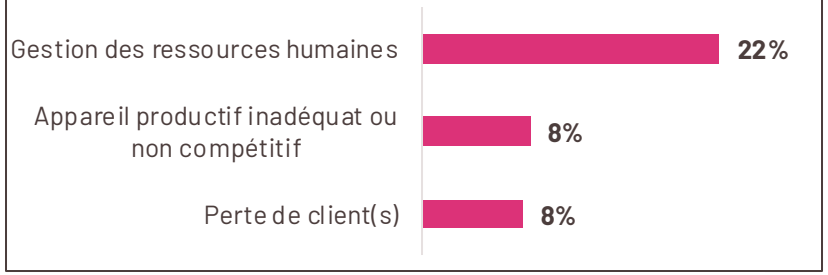
- Dans les mois suivants la reprise, les repreneurs salariés font davantage part de difficultés personnelles d'adaptation à leur nouveau poste (9 % d'entre eux), alors que 69 % d'entre eux n'avaient aucune expérience préalable à des fonctions de direction, et d'une perte de savoir-faire liée au départ du cédant (5 %). La gestion des ressources humaines reste la principale difficulté rencontrée (par 25 %).

Les repreneurs externes sont davantage exposés aux « mauvaises surprises »

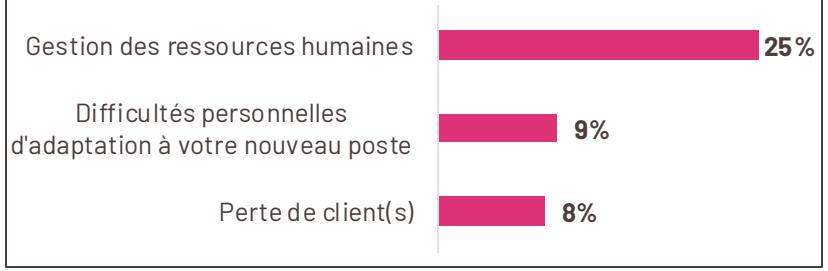
42 % des repreneurs externes ne déclarent aucune difficulté significative post-reprise.

- Les repreneurs externes souffrent d'une asymétrie d'information par rapport aux repreneurs internes, qui se matérialise par davantage de difficultés post-reprise, et parfois de « mauvaises surprises ». Ils sont un peu plus nombreux à pâtir d'un appareil productif jugé inadéquat ou non-compétitif, de la perte de clients et du manque d'information sur le fonctionnement interne de l'entreprise. Parmi les « Autres » obstacles cités (14 % d'entre eux) reviennent les événements (type crise sanitaire, énergétique), les difficultés financières de l'entreprise reprise ou encore les mauvaises gestions passées ou mauvaises surprises laissées par le cédant.

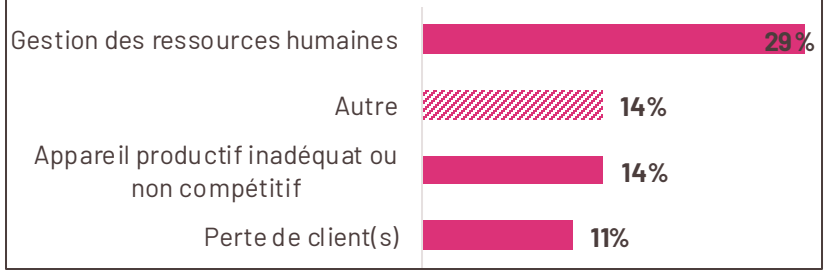
TOP 3 DES PRINCIPALES DIFFICULTÉS POST REPRISE CHEZ LES REPRENEURS FAMILIAUX



TOP 3 DES PRINCIPALES DIFFICULTÉS POST REPRISE CHEZ LES REPRENEURS EX-SALARIÉS



TOP 3 DES PRINCIPALES DIFFICULTÉS POST REPRISE CHEZ LES REPRENEURS EXTERNES



Champ : Dirigeants ayant repris une entreprise
Source : Enquête auprès des PME sur la transmission-reprise, mai-juin 2025, Bpifrance Le Lab

La reprise par un ancien salarié se caractérise par l'avantage de la connaissance de l'entreprise et du secteur d'activité

Un profil différent, mêlant une plus grande connaissance de l'entreprise et de son secteur d'activité, et une expérience de direction généralement nouvelle

- Le choix de reprendre une entreprise, en non d'en créer une, est très fréquemment le fruit d'une opportunité qui s'est présentée (pour 87 % d'entre eux). Il a également été motivé par le désir d'éviter la fermeture de l'entreprise pour 19 % d'entre eux.
- Ils sont peu nombreux à avoir déjà une expérience de dirigeant (31 % contre 68 % chez les repreneurs externes), mais ont l'avantage de connaître l'entreprise et son secteur d'activité. Les femmes sont deux fois plus représentées que dans les reprises externes (24 % contre 12 %). 39 % des repreneurs ex-salariés ont repris avec d'autres salariés.

Un montant globalement plus faible, avec une part plus importante du financement bancaire, et de plus grandes difficultés à trouver les financements nécessaires que pour les autres repreneurs

- Le montant de l'opération de reprise est plus faible en moyenne que pour les autres modes de reprise : 765K€ en moyenne contre 1,2M€ pour les reprises externes.
- La part de l'apport personnel est un peu plus faible et compensée par une part plus élevée du financement bancaire ( ).
- Les repreneurs ex-salariés sont plus nombreux à avoir rencontré des difficultés à trouver les financements nécessaires : 43 % contre 34 % pour les repreneurs externes [*et 23 % pour les repreneurs familiaux*]. Le prix de rachat de l'entreprise est également un obstacle plus important (cité par 25 % d'entre eux contre 19 % des repreneurs externes).
- Dans les mois suivants la reprise, ils ont un peu plus souvent fait part de difficultés personnelles d'adaptation au poste, même si cet obstacle reste limité (cité par 10% d'entre eux).
- Malgré les obstacles rencontrés, les repreneurs salariés atteignent plus souvent, cinq ans après la reprise, les prévisions d'activité et de développement qu'ils s'étaient fixées que les autres types de repreneurs (79 % d'entre eux contre 71 % des repreneurs familiaux et 64 % des repreneurs externes).

PAROLES D'EXPERTS ET DE DIRIGEANTS

« J'ai repris l'entreprise dans laquelle je travaillais, parce que j'avais envie de maintenir les emplois et de préserver l'entreprise d'un rachat par une entreprise étrangère (anglaise)... et puis c'était plus simple, je connaissais déjà l'entreprise. Cependant, ce qui a été une vraie découverte pour moi, c'est la gestion d'une PME. »

Christel Beaussac - Dirigeante de Setnag
Repreneuse ancienne salariée (Fabrication d'instrument de mesure ; 12 salariés)

« J'étais salarié dans l'entreprise, donc je n'ai pas eu de difficulté à gérer l'équipe et je n'ai pas eu de réticence des anciens collègues ... Ils ont vu que je gérais déjà les aspects techniques et que j'avais de l'expertise. »

Melwin Millot – Dirigeant de LD Metal
Repreneur ancien salarié et cédant potentiel (Métallurgie, 3 salariés)

« Le cédant qui était encore mon chef à l'époque, n'a pas apprécié qu'on aille contacter nos propres conseils pour faire une contre-proposition. Il a très mal vécu cette démarche.»

Anne-Sophie Veret – Dirigeante de SOL SOLUTION
Repreneuse ancienne salariée et cédante potentielle (BTP/Géotechnique ; 94 salariés)

« La reprise interne par un salarié reste à la marge... on propose à nos clients une autre solution, on demande au potentiel cédant, le profil qui peut l'intéresser et on lui propose de l'intégrer en interne pour le former à reprendre l'entreprise »

Alexandra Sabin Brasset
Expert-comptable et présidente du Comité Évaluation et Transmission au conseil National de l'Ordre des Experts-Comptables (CNOEC)

Le repreneuriat est un parcours intense et exigeant...

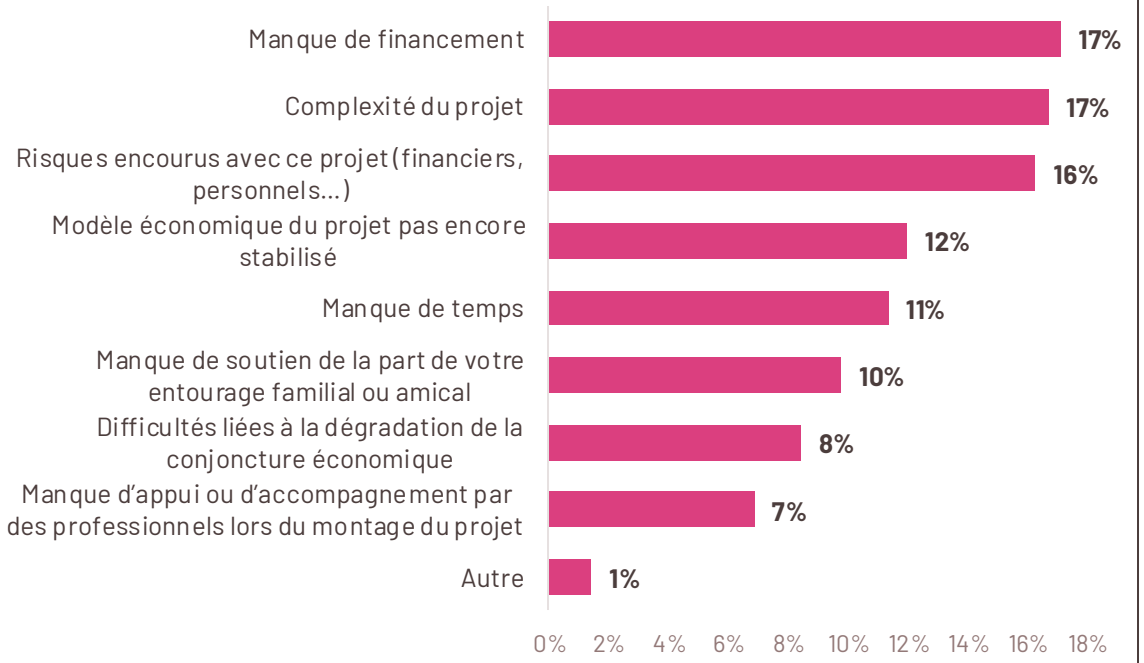
Le repreneur doit surmonter des obstacles tout au long du parcours du reprise

Le repreneur fait face à des difficultés lorsqu'il arrive à la tête de l'entreprise reprise (la moitié d'entre eux environ), mais aussi en amont lorsqu'il prépare sa reprise (environ 60 %), et avant même de commencer à chercher une entreprise à reprendre. Si, comme tout projet entrepreneurial, la reprise peut être source de satisfaction et d'épanouissement, le repreneuriat est un vrai parcours du combattant :

- Le repreneur peut ressentir **un manque de légitimité** par rapport au créateur qui a déjà un projet et est reconnu comme entrepreneur avant même la création.
- Le repreneuriat peut ressembler à **une course contre la montre**, qui se déclenche pour certains avec le début des aides de pôle emploi (chômage). L'indemnisation offre la possibilité aux repreneurs qui en bénéficient de ne pas entamer leur capital, et donc de conserver leur apport personnel pour le financement de l'opération de reprise. Si le projet de reprise n'a pas abouti avant la fin de la période d'indemnisation, certains repreneurs peuvent être contraints de reporter ou abandonner leur projet.
- Près de la moitié des repreneurs ont repris seul, sans co-repreneur. Les travaux de Bpifrance Le Lab* ont déjà mis en lumière **la solitude** du dirigeant. Cette solitude commence avant même de devenir dirigeant, en amont de la reprise.
- Les repreneurs découvrent **la dureté et l'exigence du rôle de dirigeant** de PME. La moitié des repreneurs n'a jamais exercé de fonctions de direction avant de diriger l'entreprise reprise. Or, les repreneurs dirigent en moyenne des entreprises de plus grande taille que les créateurs lorsqu'ils arrivent à la tête d'une entreprise. Le repreneur doit **s'adapter à la structure existante**, aux méthodes mises en place, et composer avec les salariés déjà présents, là où le créateur construit étape par étape une entreprise entièrement à son image.

Dans ce contexte, tous les porteurs d'un projet de reprise n'arrivent pas au bout de l'opération. Certains sont contraints de reporter ou d'abandonner leur projet. Les raisons sont assez variées, et peuvent être notamment liées au manque de financement, à la complexité du projet, ou encore aux risques encourus (principaux facteurs évoqués dans l'Indice entrepreneurial français**). **Toutefois, pour ceux qui concrétisent leur projet de reprise, la majorité atteint ses objectifs** (*cf.* page 44). Les entreprises transmises affichent de meilleures performances que les entreprises créées, et un taux de pérennité à trois ans, plus élevé.***

RAISONS DE REPORT OU D'ABANDON DES PROJETS DE REPRISE



Source : IEF 2025

« Le repreneur fait face à un isolement terrible. Il est 9 fois sur 10 chez lui, devant son ordinateur sur les plateformes d'annonces, à faire du démarchage sans aucune réponse, et quand une réponse arrive, il doit accélérer fortement pour se positionner favorablement. »

Frédéric Vincent
Président du C.R.A

« Le projet de reprise est un vrai parcours du combattant, c'est en moyenne 12 à 18 mois de préparation et de recherche d'une cible avant la signature. Il faut savoir que c'est une période très longue. »

Philippe Cormier
Directeur Réseau Entreprendre Yvelines

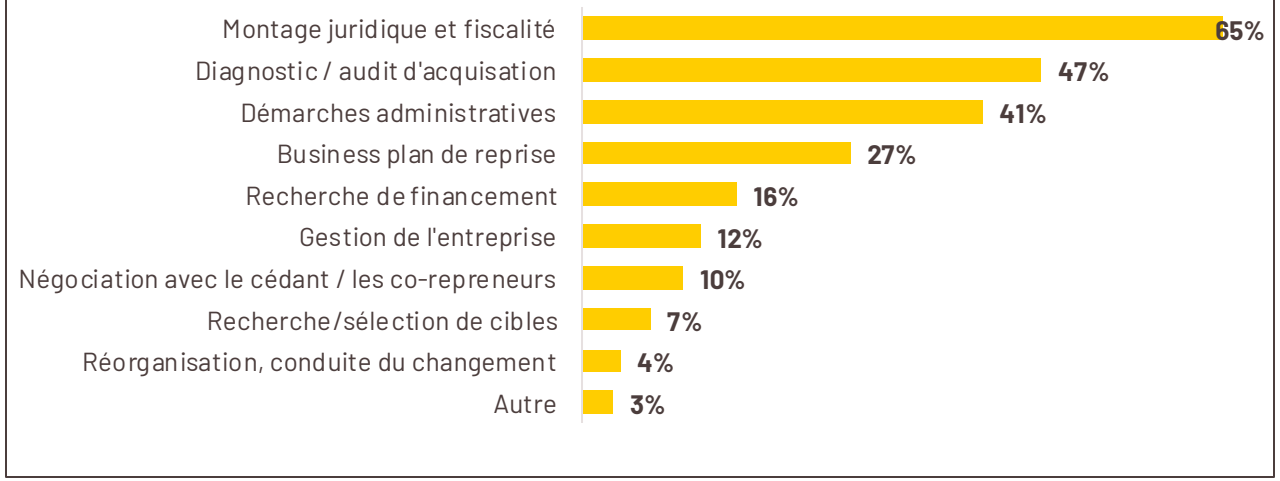
*Vaincre les solitudes du dirigeant, Bpifrance Le Lab, 2016
**Indice entrepreneurial français (IEF), Bpifrance création, édition 2025 à paraître
*** Théma N°30 de la DGE paru en juin 2025

… d'où la nécessité de se faire accompagner avant, pendant et après la reprise, ce qu'on bien en tête la majorité des repreneurs… dont l'entreprise est toujours active

Les trois quarts des repreneurs dont l'entreprise est toujours active ont été accompagnés dans leur parcours de reprise

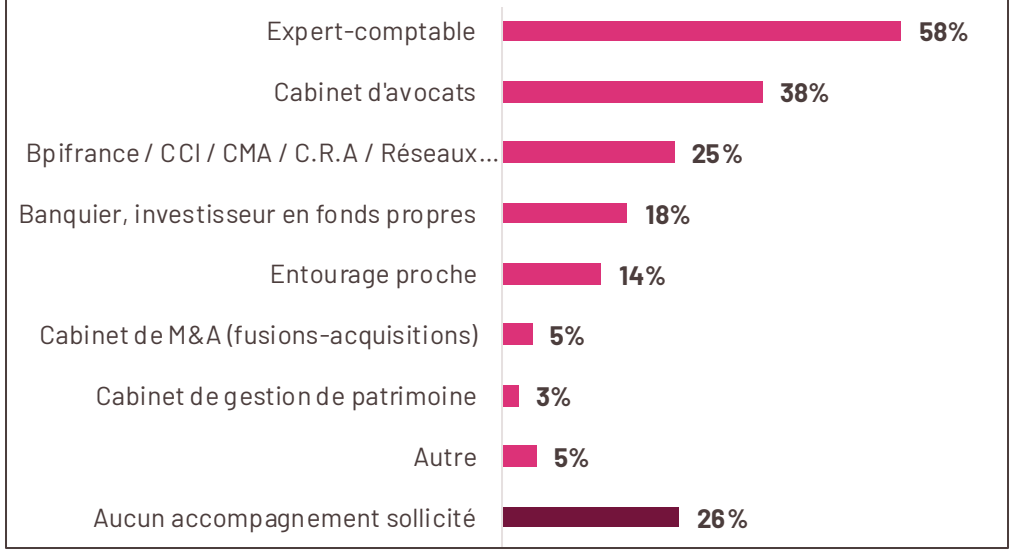
- **L'expert-comptable et l'avocat sont là encore les acteurs privilégiés** pour accompagner les repreneurs dans leur projet de reprise. Un quart des repreneurs ont sollicité un accompagnement auprès de Bpifrance, des CCI, des CMA, du C.R.A ou d'autres réseaux d'accompagnement (Réseau entreprendre, Initiative France, etc.), cet accompagnement pouvant par exemple se matérialiser par de la formation, mais aussi par du parrainage / marrainage par des dirigeants ou anciens dirigeants.
- Le recours à l'accompagnement est moins systématique chez les repreneurs familiaux (34 % ne sollicitent aucun accompagnement contre 17 % chez les repreneurs non-familiaux).
- **Les principaux domaines sur lesquels les repreneurs se font accompagner sont le montage juridique et la fiscalité en premier lieu** (pour 65 % d'entre eux), puis les démarches administratives pour les repreneurs internes (pour 45 % d'entre eux) et le diagnostic ou l'audit d'acquisition pour les repreneurs externes (55 % d'entre eux).
- Par ailleurs, **62 % des repreneurs ont bénéficié de la disponibilité du cédant pour les accompagner après la reprise** (il a même conservé des fonctions au sein de l'entreprise dans 28 % des cas). Pour que la présence du cédant soit bénéfique, les rôles de chacun doivent clairement définis.

DOMAINES D'ACCOMPAGNEMENT



Champ : Dirigeants ayant repris une entreprise et s'étant fait accompagner
Source : Enquête auprès des PME sur la transmission-reprise, mai-juin 2025, Bpifrance Le Lab

ACTEURS SOLLICITÉS POUR SE FAIRE ACCOMPAGNER DANS SON PROJET DE REPRISE (HORS FINANCEMENT)



Champ : Dirigeants ayant repris une entreprise
Source : Enquête auprès des PME sur la transmission-reprise, mai-juin 2025, Bpifrance Le Lab

« J'étais accompagnée avant la reprise effective de l'entreprise et également 3 ans après la signature. C'est ce qui m'a permis d'éviter certaines erreurs. C'est après la signature de rachat que l'aventure commence pour le repreneur »

Christel Beaussac - Dirigeante de Setnag
Repreneuse ancienne salariée (Fabrication d'instrument de mesure ; 12 salariés)

« Il y a une vraie question sur la transparence, personnellement, j'ai découvert des choses après la reprise, qui ont été cachées… et en même temps il me manquait un accompagnement d'un expert pour déceler ce genre de choses »

Melwin Millot – Dirigeant de LD Metal
Repreneur ancien salarié et cédant potentiel (Métallurgie, 3 salariés)

Une large majorité de dirigeants repreneurs déclarent avoir atteint leurs objectifs de départ

Cinq ans après l'opération de reprise, 70 % des repreneurs ont atteint les prévisions d'activité et de développement de l'entreprise qu'ils s'étaient fixées

Dans le détail, 48 % les ont globalement atteintes et 22 % totalement. 30 % ne les ont en revanche pas atteintes : 23 % déclarent n'avoir que partiellement atteint les prévisions qu'ils s'étaient fixées, et 7 % ne les avoir pas du tout atteintes.

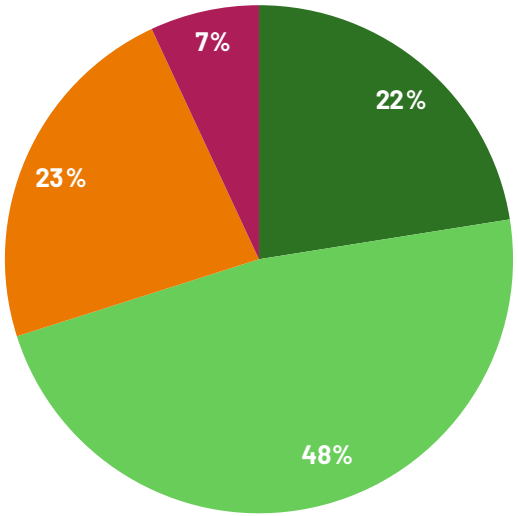
Certaines caractéristiques de l'entreprise ou du repreneur joue sur l'atteinte, cinq ans après la reprise, des objectifs fixés initialement :

- **Les repreneurs salariés estiment plus souvent avoir atteint leurs objectifs** : 79 % d'entre eux contre 71 % des repreneurs familiaux et 64 % des repreneurs externes. Toutes choses égales par ailleurs, ils ont 1,3 fois plus de chance de déclarer avoir atteint leurs objectifs que les repreneurs externes.
- **L'accompagnement par le cédant est également un facteur favorable**. Les repreneurs ayant bénéficié de la disponibilité du cédant post-reprise ont 1,3 fois plus de chance d'avoir rempli leurs objectifs.
- **Les repreneurs industriels déclarent moins souvent avoir atteint leurs objectifs** (1,3 à 1,4 fois moins de chance que dans les autres secteurs).
- **Les repreneurs déclarant que l'emprunt contracté pour financer la reprise a généré des charges financières élevées voire très élevées ont également moins souvent réalisé les prévisions d'activité et de développement qu'ils s'étaient fixées** (2 fois moins de chance).
- **L'atteinte des objectifs varient également selon la nature des obstacles surmontés** (1,3 fois moins de chance d'estimer avoir atteint ses objectifs pour les repreneurs ayant déclaré des obstacles liés au prix de rachat ou aux coûts de modernisation) **et des difficultés rencontrées** (1,5 à 2 fois moins de chance chez ceux ayant fait part de difficultés de gestion des ressources humaines, d'appareil productif inadéquat ou non-compétitif, ou de perte de clients et/ou fournisseurs).

« La probabilité de la réussite et de la pérennité d'une entreprise reprise est plus importante qu'une création. Le seul obstacle à franchir c'est de trouver les fonds nécessaires pour une reprise.»

Slimane Haddadj
Professeur d'université, Université Bourgogne Europe

AVEZ VOUS ATTEINT VOS PRÉVISIONS D'ACTIVITÉ ET DE DÉVELOPPEMENT CINQ ANS APRÈS LA REPRISE ?



Champ : Dirigeants ayant repris une entreprise
Source : Enquête auprès des PME sur la transmission-reprise, mai-juin 2025, Bpifrance Le Lab

« Post-reprise… J'ai envie de dire aux repreneurs : soyez patients, ne pas vouloir aller trop vite, il faut 2 à 3 ans pour s'assurer que l'entreprise reprise a de bonnes fondations, avant de penser à son développement ou à une croissance externe par exemple. »

Philippe Cormier
Directeur Réseau Entreprendre Yvelines

4

FLUIDIFIER L'APPARIEMENT ENTRE OFFRE ET DEMANDE

Un appariement parfois difficile entre cédants potentiels et repreneurs

La crainte d'une insuffisance de repreneurs compte tenu du potentiel de transmissions à venir

Le nombre de cédants potentiels sur les cinq prochaines années est environ trois fois plus élevé que le nombre de transmissions qui auraient lieu sur cette même période (au rythme observé actuellement), faisant parfois craindre un manque d'entrepreneurs pour reprendre ces entreprises à transmettre.

Néanmoins, les raisons potentielles de cet écart sont bien plus nombreuses, notamment avec un processus de transmission dont la durée est sans doute fréquemment sous-estimée (cf. partie 1).

« Cela fait au moins 40 ans que le marché de la transmission n'a pas évolué. Il manque des repreneurs en France. La tendance n'a pas changé depuis des années... »

Slimane Haddadj
Professeur d'université, Université Bourgogne Europe

On observe surtout une difficulté pour les cédants potentiels et les repreneurs potentiels de se rencontrer et/ou de conclure

- D'un côté, **23 % des cédants potentiels**, excluant ceux prévoyant de transmettre à un associé ou un membre de leur famille exclusivement, **perçoivent l'absence d'offre reprise comme l'un des principaux obstacles en vue de leur transmission**. C'est une crainte, légitime, mais cela ne veut pas dire que 23 % ne trouveront pas de repreneurs au bout d'un processus sans doute plus long qu'anticipé.
- De l'autre côté, **22 % des repreneurs externes ont éprouvé des difficultés à trouver une entreprise à reprendre**. En moyenne, les repreneurs externes ont mis 10 mois pour trouver l'entreprise qu'ils ont reprise.

Cette difficulté d'appariement peut s'expliquer par plusieurs facteurs

Parmi eux:

- un alignement différent (sur la valorisation, l'avenir de l'entreprise, la personnalité, etc.),
- un manque de préparation psychologique parfois (le cédant n'est pas prêt à transmettre son « bébé »),
- une inadéquation entre les entreprises à transmettre et les cibles cherchées par les potentiels repreneurs (marché tendu sur certains segments, davantage de repreneurs que de cédants sur les grosses PME par exemple)
- mais aussi un manque de transparence du marché de la transmission.

« Le marché de la transmission est tendu sur certains segments. On observe davantage de repreneurs que de cédants sur les grosses PME par exemple. Mieux vaut chasser petit plusieurs fois que gros... jamais ! Mieux vaut acheter une TPE de 3-5 salariés puis en acheter une deuxième et une troisième...que de chercher une PME de 30 salariés, un type d'entreprise convoité par une majorité de repreneurs individuels et par des entreprises en recherche de croissance externe»

Guillaume Malvoisin
Responsable des contenus reprise et transmission d'entreprise du site bpifrance-creation.fr – Bpifrance

Le marché de la transmission d'entreprise s'est structuré ces dernières années mais reste encore fragmenté (beaucoup d'acteurs indépendants) et opaque, cela manque de lisibilité et d'interopérabilité entre les acteurs (dont cédants et repreneurs)

Romain Taurines
Responsable Développement & Accompagnement - IRCE

Le marché de la transmission est jugé opaque, entravant les rencontres entre cédants et repreneurs

Un marché caché prédominant, qui repose encore largement sur le bouche-à-oreille

- Ce dernier se caractérise par une part élevée de marché dit « caché », dans lequel les entreprises ne dévoilent pas leur intention de céder voire n'y ont pas songé, mais serait pourtant à l'écoute d'une proposition de rachat. Ce marché repose encore largement sur le bouche-à-oreille selon les experts rencontrés.
- Les opportunités d'affaires attrayantes sont fréquemment reprises par des personnes proches du cédant, qu'il s'agisse de membres de la famille, de salariés, d'une autre entreprise, d'un concurrent, d'un client ou d'un fournisseur. Près des deux-tiers des repreneurs interrogés déclarent d'ailleurs avoir repris en réponse à une opportunité qui s'est présentée.

Différentes approches pour couvrir l'ensemble du marché (caché et visible)

- L'approche directe va permettre d'atteindre des cibles invisibles sur le marché ouvert, en identifiant et contactant directement les dirigeants, souvent avant même que ces derniers n'aient envisagé de transmettre leur entreprise. Le repreneur peut faire les démarches directement ou se faire accompagner par un intermédiaire spécialisé.
- L'approche indirecte consiste à répondre aux annonces d'entreprises à reprendre sur les plateformes d'annonces.

PAROLES D'EXPERTS ET DE DIRIGEANTS

« Une grande partie du marché est invisible. La transmission n'est pas assez considérée comme une étape naturelle de la vie de l'entreprise. Elle se fait dans le secret, souvent à la dernière minute,... elle est vécue comme une crainte et non pas comme un acte de bonne gestion anticipée. »

Patricia Lexcellent
Déléguée Générale chez Initiative France

« C'est un ancien collègue et compagnon d'école qui m'a introduit à l'ancien dirigeant de mon entreprise. C'est le bouche-à-oreille, et ce qu'on appelle le fameux « marché caché ». »

Dirigeant de PME
Repreneur externe (Levage et manutention ; 20 salariés)

« Les repreneurs font beaucoup de candidatures spontanées, ils prennent le téléphone et contactent des dirigeants : je pense que c'est le contact direct qui est préféré. »

Philippe Cormier
Directeur Réseau Entreprendre Yvelines

« Le marché de la transmission est un milieu opaque, cela pose une grande difficulté pour les dirigeants d'entreprise qui se posent les questions suivantes : qui peut être le maitre d'œuvre de mon projet, vers qui vais-je me tourner... qui sont les acteurs spécialisés dans la transmission d'entreprise pour être bien accompagné. »

Pierre Guerrier
Responsable du pôle Transmission d'Entreprise du groupe AG2R LA MONDIALE

4 idées reçues sur les plateformes de mise en relation des cédants et des repreneurs

Idée reçue 1

Point de vue du repreneur : Les entreprises se mettent sur les plateformes car elles ne trouvent pas de repreneur et ne sont pas en bonne santé.

○ VRAI ● FAUX

Les plateformes d'annonces existent afin de faire se rencontrer cédants et repreneurs potentiels. En revanche elles suscitent parfois, à tort, la méfiance de certains repreneurs.

Pourtant, en passant par les plateformes, le repreneur s'assure dans la quasi-totalité des cas que le cédant a une réelle volonté de transmettre (barrière psychologique passée et dossier déjà préparé). Il peut également compter sur la présence d'un intermédiaire prêt à le conseiller et l'orienter vers les bons experts pour se faire accompagner tout au long de son parcours de reprise. Un cédant n'a aucun intérêt à ne pas aller sur les plateformes, d'autant plus que cette méthode est peu chronophage pour lui.

« Sur les plateformes, j'imagine que la majorité des entreprises ne sont pas en bonne santé : le propriétaire veut transmettre à la dernière minute et c'est la raison pour vendre. »

Bertrand Le Roux – Dirigeant de Exxac
Repreneur externe et cédant potentiel (Logistique e-commerce , 40 salariés)

Idée reçue 2

Point de vue du repreneur : En tant que repreneur en recherche de cible, je n'ai pas de moyen de me signaler publiquement

○ VRAI ● FAUX

Les repreneurs mobilisent parfois leurs réseaux personnels et leur entourage proche. Cependant, cette méthode ne permet pas de faire connaître leur projet de reprise au plus grand nombre pour maximiser les chances de trouver la bonne cible.

Les plateformes de mise en relation entre cédants et repreneurs permettent à ces derniers de mettre en ligne leurs projets de reprise afin d'attirer des cédants qui n'ont pas encore communiqué sur la plateforme.

Idée reçue 3

Point de vue du cédant : Sur les plateformes, tout le monde peut savoir qu'un dirigeant veut céder son entreprise et c'est un risque de se rendre visible sur un marché ouvert

○ VRAI ● FAUX

Il n y a aucun risque pour le dirigeant de mettre une annonce de cession sur une plateforme, la confidentialité de l'entreprise est préservée. De plus, il n'est pas contacté directement par les repreneurs potentiels, puisque la mise en relation est intermédiée et préserve la confidentialité.

Sur un marché caché la prospection n'est pas évidente et si elle est intermédiée elle peut coûter très cher. Les plateformes offrent une bonne alternative pour trouver un repreneur dans de bonnes conditions.

Idée reçue 4

Point de vue du cédant : La publication d'une annonce sur les plateformes peut nuire à la valorisation de l'entreprise (effet braderie)

○ VRAI ● FAUX

Les plateformes de mise en relation des cédants et des repreneurs, permettent une mise en concurrence des propositions de futurs repreneurs et ne nuisent en aucun cas à la valorisation de l'entreprise. La possibilité de se rendre visible, tout en conservant son anonymat, permet de recevoir plusieurs offres de reprise et augmente donc les chances de trouver le bon repreneur, et au meilleur prix.

L'utilisation des plateformes d'annonces permet de connaître l'attractivité de l'entreprise.

« Il y a une idée reçue... si la boite est à vendre et qu'on le fait savoir à tout le monde, cela peut nuire à la valorisation de l'entreprise. »

Aurélie Vermesse – Dirigeante de Clarance Hotel
Fondatrice et cédante potentielle (Hotellerie restauration , 40 salariés)

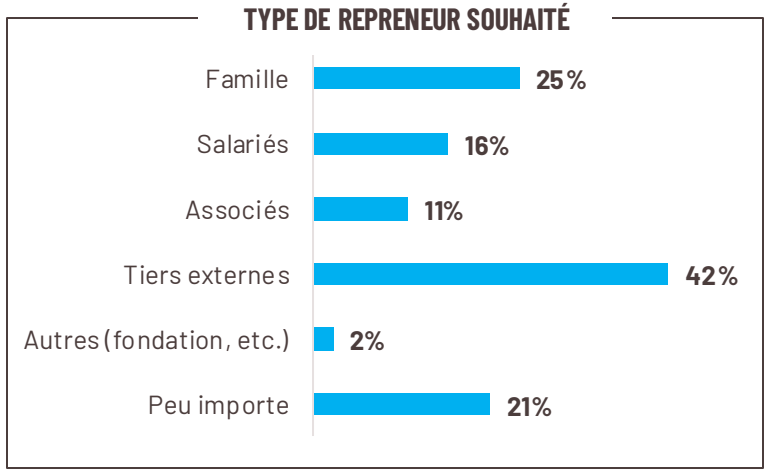
Déposez ou consultez votre annonce de projet de cession ou reprise sur la Bourse de la transmission !
https://reprise-entreprise.bpifrance.fr/

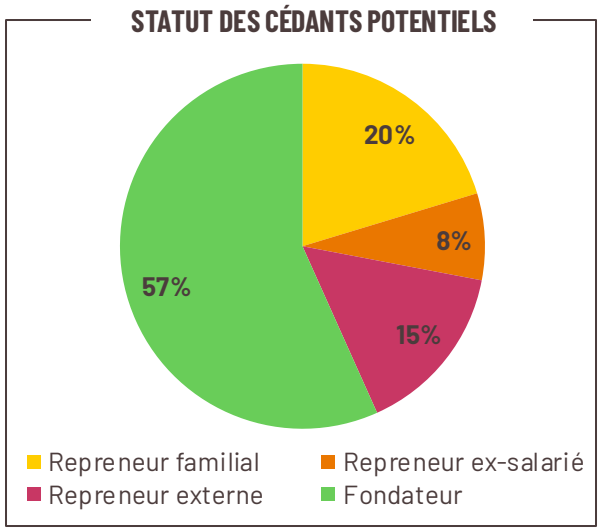
5

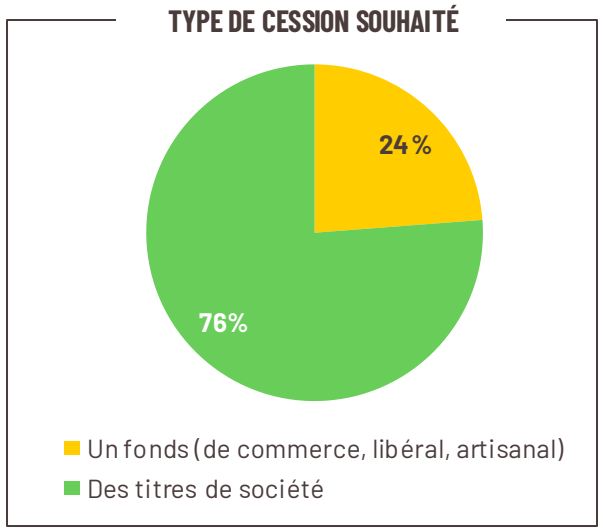
LA DIVERSITÉ DES PARCOURS DE TRANSMISSION : 5 PROFILS DE CÉDANTS POTENTIELS

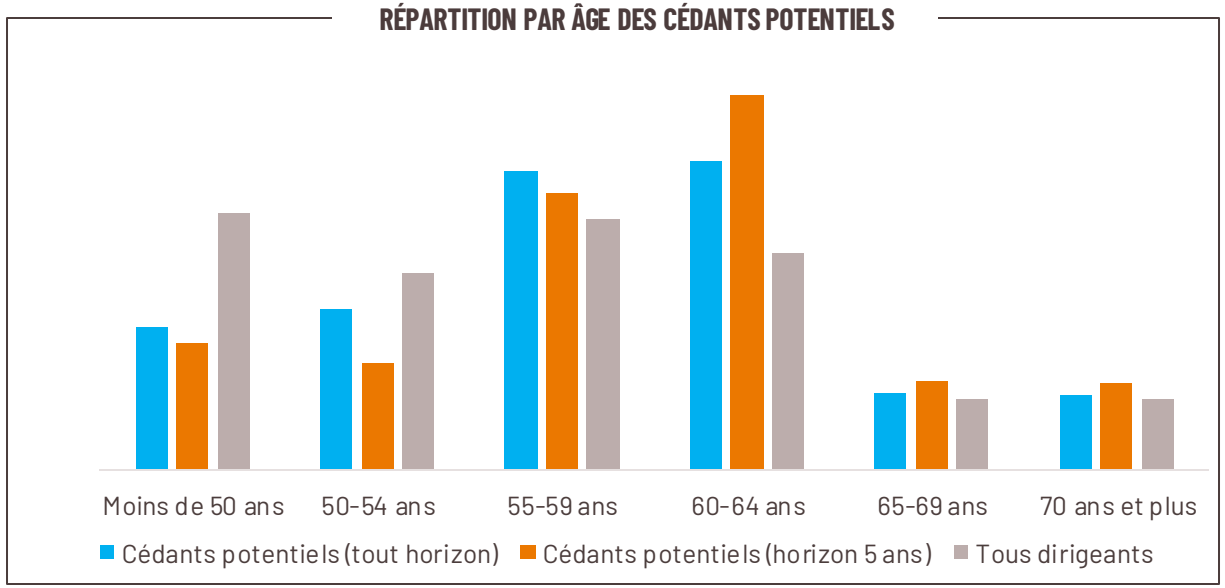
Qui sont les cédants potentiels de TPE - PME ?

- **Plus de la moitié des cédants potentiels sont des fondateurs de leur entreprise :** 57 % des dirigeants de TPE-PME ont créé leur entreprise et 43 % l'ont reprise (dont une petite moitié à un membre de leur famille).
- **Un peu moins de la moitié sont âgés de 60 ans et plus :** 43 % des cédants potentiels ont au moins 60 ans (52 % pour ceux prévoyant de transmettre dans les cinq ans) contre 34 % des dirigeants dans l'ensemble.
- **Les trois-quarts comptent transmettre les titres de leur société.**
- **Ils envisagent majoritairement de transmettre à un tiers externe** (42 % d'entre eux). Un quart envisage une transmission familiale (18 % exclusivement*) et 16 % une transmission à un ou plusieurs salarié(s) (7 % exclusivemement). 21 % n'expriment aucune préférence.









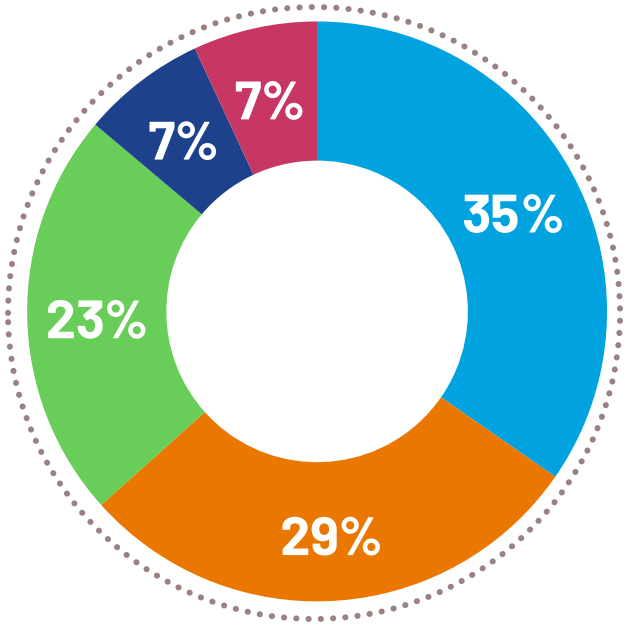
Les parcours de transmission de l'entreprise ne se ressemblent pas et dépendent des caractéristiques des dirigeants et de leurs entreprises. Ainsi, les besoins et les attentes des cédants potentiels sont hétérogènes. C'est la raison principale qui nous a incité à élaborer une classification, afin d'analyser les différents profils des dirigeants déclarant avoir l'intention de transmettre leur entreprise.

*Plusieurs choix de réponse possibles. Ainsi, 24 % ont coché envisager transmettre à la famille, dont 18 % n'ont coché que cette modalité et 6 % ont également coché une autre modalité.

Champ :Dirigeants prévoyant de céder-transmettre
Source : Enquête auprès des PME sur la transmission-reprise, mai-juin 2025, Bpifrance Le Lab

LA DIVERSITÉ DES PARCOURS DE TRANSMISSION : CINQ PROFILS DE CÉDANTS POTENTIELS

Les profils, réalisés à partir de méthodes économétriques (cf. méthodologie page 4) **permettent de regrouper des cédants potentiels ayant des comportements de réponse similaires.** Ainsi, certaines modalités de réponses vont être sur- ou sous-représentées dans les différents profils, sans que cela soit entièrement catégorisé. Par exemple, le profil des cédants potentiels « dans l'urgence » présente une sur-représentation des cédants potentiels citant comme critère prioritaire le délai de vente le plus court possible. Pour autant, tous ceux qui appartiennent à ce profil ne citent pas le délai de vente comme critère prioritaire, et tous les cédants potentiels qui citent ce critère n'appartiennent pas non plus forcément à ce profil.



À l'aide de cette méthode, **cinq profils de cédants potentiels sont ressortis**, pouvant diverger en termes de caractéristiques de l'entreprise à transmettre, d'horizon de transmission, du type de repreneur souhaité, des motivations de cession, d'obstacles rencontrés par le cédant ou encore de la sollicitation ou non d'un accompagnement.

L'OPTIMISTE : il se démarque notamment par sa faible propension à anticiper des obstacles.

CELUI QUI A ENVIE DE « CHANGER D'AIR » : il a plus souvent un autre projet post cession et anticipe de nombreux obstacles.

LE CÉDANT PRÉPARÉ : il est déjà bien avancé dans son process de transmission et privilégie une reprise « interne ».

CELUI QUI PRIVILÉGIE LA REPRISE PAR UN SALARIÉ : transmission à un ou plusieurs de ses salariés qui partagent sa vision pour le futur de l'entreprise.

LE CÉDANT QUI SE TROUVE « DANS L'URGENCE » : son entreprise est plus souvent en situation financière difficile et il souhaite la céder rapidement.

LE CÉDANT POTENTIEL OPTIMISTE

Il compte transmettre à un horizon assez lointain, de préférence à un membre de sa famille, en vue de son départ en retraite, et n'anticipe pas, à ce stade, d'obstacles majeurs.

66 % ont l'intention de transmettre dans 4 ans ou plus (48 % en moyenne)

81 % n'en sont qu'au démarrage du projet de transmission (57 % en moyenne)

75 % comptent transmettre en raison d'un départ en retraite (64 % en moyenne)

55 % n'ont rencontré ou ne prévoient de rencontrer aucun obstacle pour transmettre (38 % en moyenne)

17 % comptent faire appel à un acteur tel que Bpifrance, CCI, CMA, le C.R.A ou d'autres réseaux d'accompagnement pour les accompagner dans leur projet de cession (24 % en moyenne)

« J'ai 54 ans aujourd'hui, j'envisage donc de diriger l'entreprise jusqu'à la retraite, ayant repris à 50 ans… la transmission future de l'entreprise est en réflexion. Ma priorité aujourd'hui est de pérenniser l'entreprise, maintenir les emplois et développer l'activité de production… »

Jean-Raoul de Gélis – Dirigeant de Ty.Alu

Repreneur externe et cédant potentiel (Fabrication de portes et fenêtres en métal ; 17 salariés)

PROFIL MODE DE TRANSMISSION

Ce profil de cédant potentiel envisage plus souvent de transmettre à un membre de la famille. Il en est plutôt au stade de démarrage du projet, et envisage de transmettre à un horizon assez lointain. Les grosses PME y sont sur-représentées.

MOTIVATION CRITÈRES PRIORITAIRES

Souhaitant, encore plus que la moyenne, transmettre pour cause de départ en retraite, il a peu souvent de projet spécifique post-cession. Les critères prioritaires sont similaires à la moyenne.

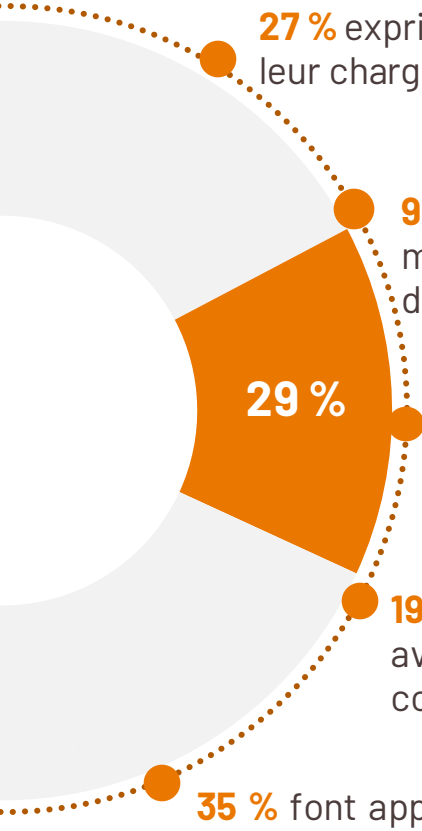
OBSTACLES

Les cédants potentiels envisagent peu d'obstacles à ce stade. Les obstacles liés à l'offre de reprise sont particulièrement peu cités.

Ils comptent relativement peu solliciter d'accompagnement au-delà des expertises techniques

LE CÉDANT POTENTIEL QUI A ENVIE DE CHANGER D'AIR

Il est plus souvent sous pression au travail et a déjà un projet pour la suite. Il anticipe de nombreux obstacles, liés à l'offre de reprise mais aussi aux aspects psychologiques.



27 % expriment un souhaite de transmettre afin de réduire leur charge de travail et/ou psychologique (10 % en moyenne)

93 % rencontrent ou prévoient de rencontrer au moins un obstacle significatif pendant leur parcours de transmission (62 % en moyenne)

39 % citent l'absence d'offre de reprise comme obstacle (19 % en moyenne)

19 % citent les aspects psychologiques (perte de lien avec l'entreprise, changement de statut social, etc.) comme obstacle (7 % en moyenne)

35 % font appel ou compte faire appel à Bpifrance, CCI, CMA, le C.R.A ou d'autres réseaux d'accompagnement pour mener à bien leur projet de cession (24 % en moyenne)

« La conjoncture est difficile et puis j'ai 61 ans, cela fait 20 ans que je travaille 14 heures par jours… mon associé est dans la même situation que moi… on a le droit à la retraite. Je veux transmettre mon entreprise et rapidement. »

Dirigeant de PME
Cédant potentiel (Services industriels ; 10 salariés)

PROFIL MODE DE TRANSMISSION

Ce profil est un peu plus jeune que la moyenne et privilégie plus souvent une transmission externe.

MOTIVATION CRITÈRES PRIORITAIRES

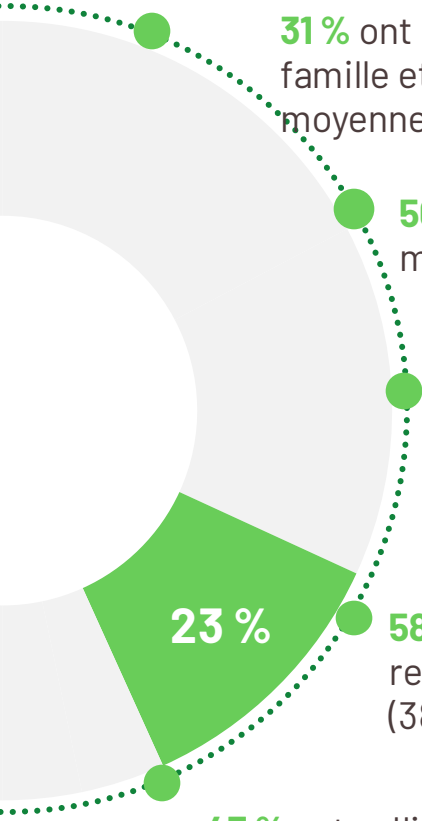
La transmission au motif de la réduction de la charge de travail ou psychologique est sur-représentée. Ils ont plus souvent un projet post-cession (62 %). Les critères financiers sont plus importants même s'ils restent non majoritaires.

OBSTACLES

Ils rencontrent ou comptent rencontrer de nombreux obstacles. Ceux liés à l'offre, l'absence d'héritiers, ou encore les aspects psychologiques sont nettement plus souvent cités. Ces cédants potentiels se font davantage accompagnés.

LE CÉDANT POTENTIEL PRÉPARÉ

Déjà bien enclenché dans le processus de transmission, il compte transmettre à un membre de la famille ou un associé. La transmission est fluide.



31 % ont l'intention de transmettre à un membre de leur famille et **29 %** à un associé (resp. 24 % et 12 % en moyenne)

50 % comptent transmettre d'ici un an (23 % en moyenne)

78 % ont déjà identifié un repreneur (28 % en moyenne) dont **49 %** ont finalisé les négociations

58 % n'ont rencontré ou ne prévoient de rencontrer aucun obstacle pour transmettre (38 % en moyenne)

47 % ont sollicité un cabinet d'avocats (40 % en moyenne)

« Je suis convaincue qu'il faut transmettre (doucement et pas à pas) et laisser la nouvelle génération gérer l'entreprise. Avec mon conjoint nous transmettons l'entreprise à nos quatre enfants (la transmission est en cours…) »

Jocelyne Vivion – Dirigeante de ATV
Co-fondatrice et cédante potentielle (Atelier de métallurgie ; 22 salariés)

PROFIL
MODE DE TRANSMISSION

Ce profil de cédant, un peu plus âgé et sur-représenté dans le Tourisme, compte transmettre prochainement, et est déjà bien avancé dans le processus. Il privilégie davantage la transmission familiale ou à destination des associés.

MOTIVATION
CRITÈRES PRIORITAIRES

Les motivations (départ en retraite essentiellement) et les critères prioritaires (pérennité de l'entreprise en premier lieu) sont proches de la moyenne.

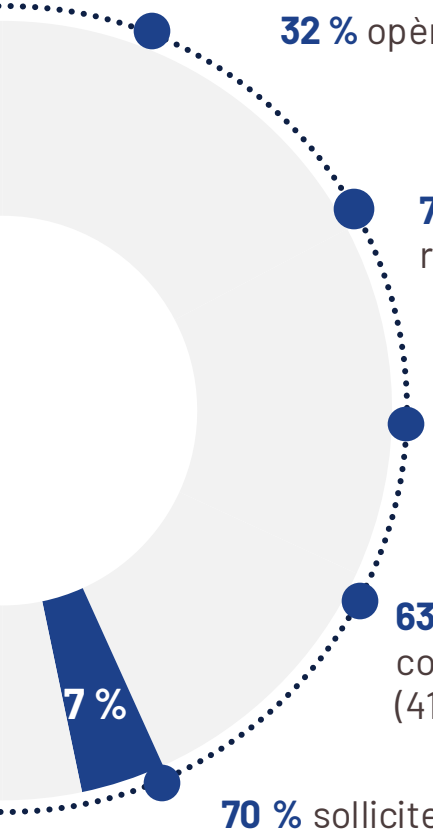
OBSTACLES

Ils identifient peu d'obstacles à la transmission

*Indicateurs en solde d'opinion, calculés comme la différence entre la part des dirigeants rapportant une augmentation et la part de ceux rapportant une diminution

LE CÉDANT POTENTIEL QUI PRIVILÉGIE UNE REPRISE PAR LES SALARIÉS

Il souhaite transmettre à son départ en retraite l'entreprise à un ou plusieurs de ses salariés qui partagent sa vision pour le futur de l'entreprise.



32 % opèrent dans la construction (14 % en moyenne)

73 % comptent transmettre en vue d'un départ en retraite (64 % en moyenne)

66 % n'ont pas de projet post-cession (50 % en moyenne)

63 % considèrent les qualités humaines du repreneur comme critère prioritaire en vue de la transmission (41 % en moyenne)

70 % sollicitent ou comptent solliciter un accompagnement sur le montage juridique ou la fiscalité pour mener à bien leur projet de cession (51 % en moyenne)

« Je vais vendre aux salariés. On va conclure dans un an le deal, je pars à la retraite après… et je pars l'esprit tranquille. Je voulais garder l'esprit de l'entreprise. Les salariés eux ils sont dedans donc ils vont pérenniser l'ADN de l'entreprise, la technologie et la gestion de l'entreprise d'une manière familiale et bienveillante. »

Christian Bernard – Dirigeant de CIO systèmes embarqués
Fondateur et cédant potentiel (Etude et réalisation de Systèmes Embarqués ; 13 salariés)

PROFIL MODE DE TRANSMISSION

Ce profil de cédant compte transmettre à un ou plusieurs salariés. Les entreprises artisanales et opérant dans le secteur de la construction sont sur-représentées.

MOTIVATION CRITÈRES PRIORITAIRES

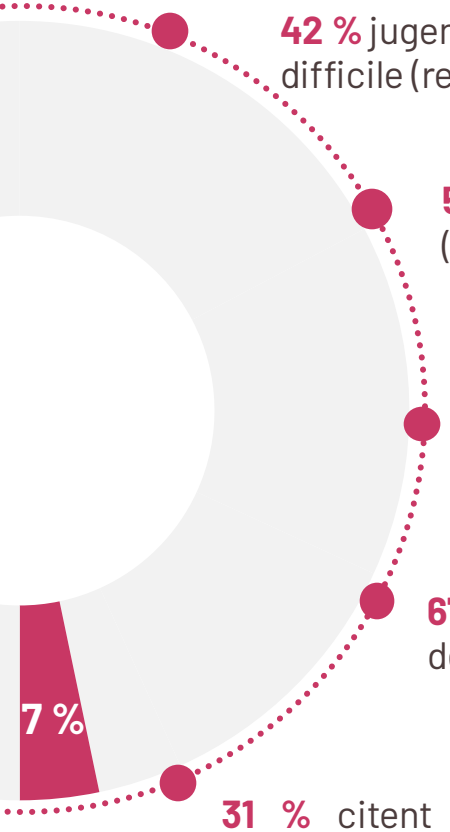
Le projet de transmission est plus souvent déclenché pour motif de départ en retraite ou de réduction de la charge de travail ou psychologique. Les qualités humaines du repreneur, puis son expérience et ses compétences, sont considérés comme critères prioritaires.

OBSTACLES

Il rencontre le même type d'obstacles que la moyenne. Il fait part d'un besoin d'accompagnement spécifique, en particulier sur les aspects juridiques et fiscaux.

LE CÉDANT POTENTIEL DANS L'URGENCE

Alors que la situation financière de son entreprise est difficile, il souhaite la céder le plus rapidement possible, mais craint de ne pas trouver de repreneur.



42 % jugent leur rentabilité mauvaise et **59 %** leur trésorerie difficile (resp. 25 % et 33 % en moyenne)

53 % prévoient de transmettre à horizon 2 ans (39 % en moyenne)

32 % comptent fermer l'entreprise s'ils ne trouvent pas de repreneurs en temps voulu (20 % en moyenne) plutôt que de rester plus longtemps à la tête de l'entreprise

67 % déclarent comme critère prioritaire la vente de l'entreprise le plus rapidement (5 % en moyenne)

31 % citent l'absence d'offre de reprise comme obstacle principal en vue de leur transmission (19 % en moyenne)

«Notre société, sous-capitalisée au regard de son activité, n'arrive pas à atteindre une taille critique nécessaire à son développement (Pour élargir les gammes de produits, réinvestir en R&D et dans la structure commerciale internationale). Notre taille est une fragilité qui, par exemple depuis peu avec les taxes Trump, accélère les difficultés financières. Aujourd'hui, l'urgence est de sauver l'entreprise. La solution pourrait être d'être rachetés par un industriel (Biotech, pharma, instrumentation), ou de se regrouper avec d'autres PMEs ayant la même activité. »

Stéphane Lebrun – Dirigeant de Innopsys
Co-fondateur et potentiel cédant (Instrument scientifique pour la biologie ; 20 salariés)

PROFIL
MODE DE TRANSMISSION

Ces cédants potentiels sont plus souvent des repreneurs externes, et font souvent part d'une situation financière de l'entreprise difficile. Le secteur du commerce et les TPE sont surreprésentés.

MOTIVATION
CRITÈRES PRIORITAIRES

Ils cherchent avant tout à vendre le plus rapidement possible, puis à maximiser le prix de vente.

OBSTACLES

L'absence d'offre et la formulation d'une offre à prix jugé trop faible sont les principaux obstacles perçus. La situation financière de l'entreprise arrive en 3ème position.

6

LA REPRISE D'ENTREPRISE EST PLURIELLE : 5 PARCOURS TYPIQUES DE REPRISE

Qui sont les repreneurs de TPE - PME ?

- **Près de la moitié des repreneurs ont repris à un membre de leur famille.** 17 % ont repris l'entreprise dans laquelle il travaillait (hors reprise familiale). Le tiers restant est composé de repreneurs externes à l'entreprise.
- **Les repreneurs sont expérimentés** : la moitié avait déjà exercé des fonctions de direction (dont 22 % avaient déjà été dirigeants de leur propre entreprise) et les deux-tiers avaient une expérience préalable dans le secteur d'activité de l'entreprise reprise.
- **Les repreneurs sont majoritairement des hommes** (83 %). **Ils sont plus jeunes** que la moyenne des dirigeants : 37 % a moins de 50 ans (24 % en moyenne).

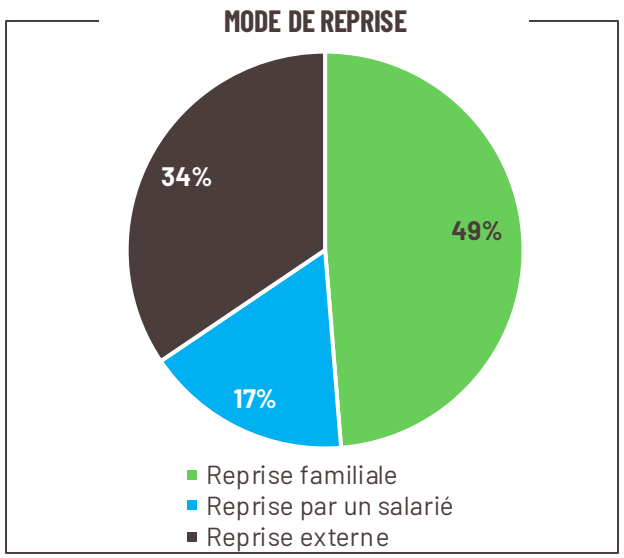
50 % Ont déjà été dirigeant et/ou cadre-dirigeant

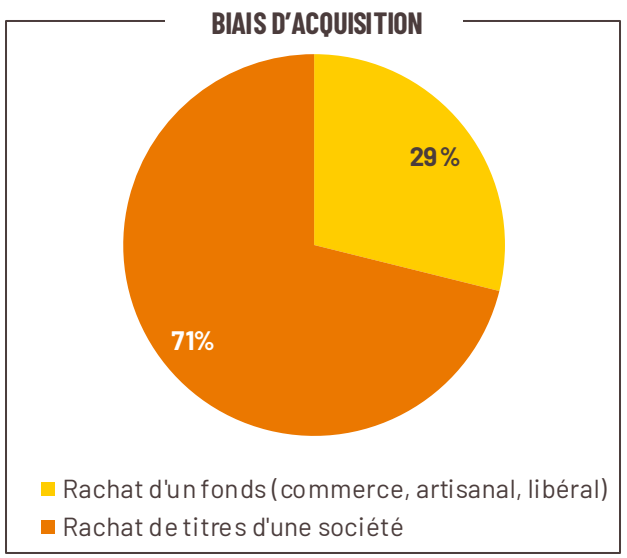
66 % Exerçaient des fonctions dans le même secteur d'activité

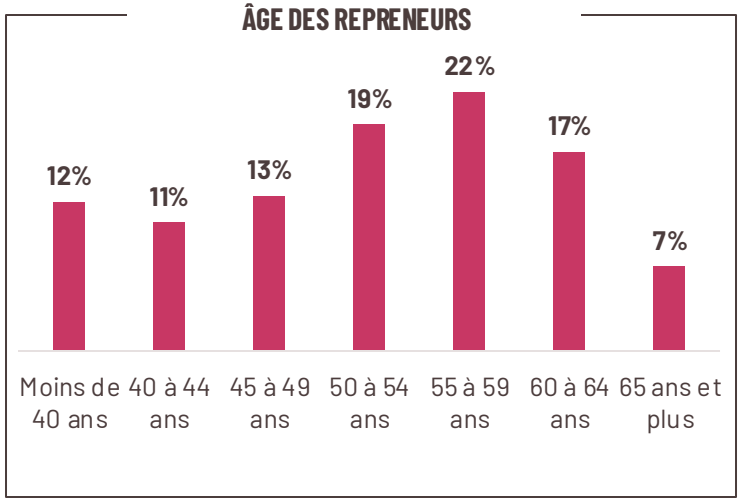
63 % Avaient des (ex-)entrepreneurs dans leur cercle proche

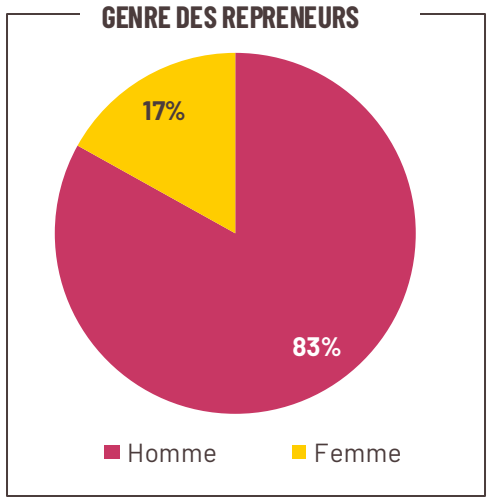
17 % Ont déjà cédé-transmis une entreprise

La reprise est plurielle. Il y a autant de parcours de reprise que de repreneurs. Les freins, les besoins et les attentes des repreneurs ne sont pas similaires et varient selon leurs motivations, leur expérience, le mode de reprise, etc. C'est la raison principale qui nous a incité à créer une classification, afin d'identifier des parcours typiques de reprise.



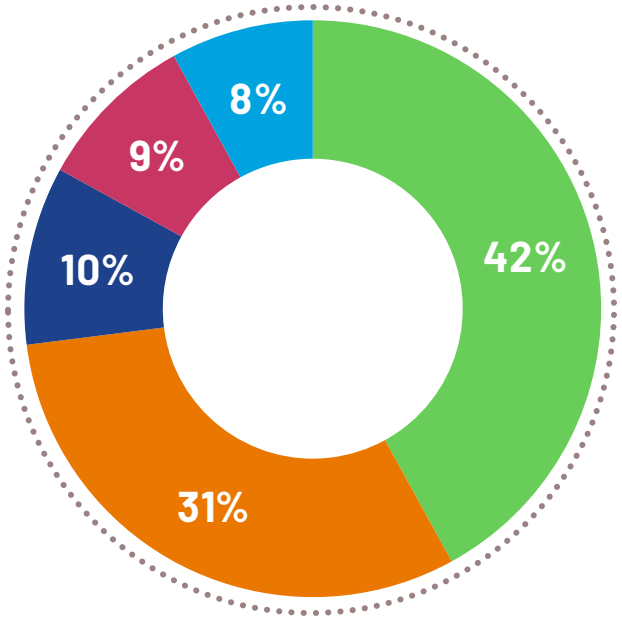






LA REPRISE D'ENTREPRISE EST PLURIELLE : CINQ PARCOURS DE REPRISE

La classification, réalisée à partir de méthodes économétriques (cf. méthodologie page 4), **permet de regrouper des repreneurs ayant des comportements de réponse similaires.** Ainsi, certaines modalités de réponses vont être sur- ou sous-représentées dans les différents profils, sans que cela soit entièrement catégorisé. Par exemple, le profil « Reprise familiale complexe » présente une sur-représentation de repreneurs familiaux mais comporte aussi d'autres types de repreneurs et tous les repreneurs familiaux n'appartiennent pas non plus forcément à ce profil.



À l'aide de cette méthode, **cinq parcours types de reprise sont ressortis**, pouvant diverger en termes de caractéristiques de l'entreprise reprise, du type de reprise (familiale, salariée, externe), du mode de financement, des obstacles rencontrés lors de la reprise et/ou post reprise, de l'atteinte ou non des objectifs fixés, ou encore de la sollicitation ou non d'un accompagnement.

LA REPRISE FLUIDE ET RÉUSSIE : le repreneur n'a en général rencontré que peu de difficultés et a atteint ses objectifs ;

LA REPRISE SEMÉE D'EMBÛCHES : le repreneur a rencontré de nombreux obstacles pour reprendre, notamment liés au financement ;

LA REPRISE FAMILIALE COMPLEXE : le repreneur familial a dû surmonter des obstacles, plutôt liés à la complexité des démarches (administratives, juridiques), et a souffert d'un manque d'accompagnement. C'est souvent un ancien salarié de l'entreprise ;

LA REPRISE QUI NE TIENT PAS SES PROMESSES : le repreneur est confronté à une perte de clients après la reprise et déclare plus souvent ne pas avoir atteint ses objectifs ;

LA REPRISE AVEC FONDS D'INVESTISSEMENT : le repreneur a levé des fonds pour financer sa reprise, lui permettant d'acquérir une entreprise vendue plus chère que la moyenne ; il a rencontré moins de difficultés et a plutôt atteint ses objectifs.

LA REPRISE FLUIDE ET RÉUSSIE

Le repreneur n'a pas rencontré de difficultés particulières ni pendant, ni après la reprise, et a atteint les objectifs qu'il s'était fixés en amont.

65 % n'ont rencontré aucun obstacle pour mener à bien la reprise (40 % en moyenne)

78 % ne signalent aucune difficulté significative dans les mois suivants la reprise (49 % en moyenne)

83 % estiment avoir atteint, cinq ans après l'opération de reprise, les prévisions d'activité et de développement de l'entreprise qu'ils s'étaient fixées au moment de la reprise (70 % en moyenne)

34 % déclarent n'avoir sollicité aucun accompagnement (26 % en moyenne)

91 % jugent a posteriori le prix faible ou raisonnable (74 % en moyenne)

« Dès le départ de mon projet de reprise, j'étais bien entouré, un de mes anciens patrons m'a accompagné (j'ai profité de son expérience de dirigeant), je maitrisais la partie technique, j'ai fait appel à un expert-comptable pour les aspects financiers… et au bout d'un an et demi j'ai repris l'entreprise. J'ai repris une entreprise qui dans l'ensemble a été bien gérée et on m'a laissé un bel outil de travail. »

Fabrice Glon - Dirigeant de RTPC Transport & Logistique
Repreneur externe (Transports routiers ; 50 salariés)

PROFIL

Les grosses PME et les repreneurs ex-salariés se retrouvent plus souvent que la moyenne dans ce profil.

FINANCEMENT

Le montant de reprise est plus faible que la moyenne (800 000 € contre 1,2m€ en moyenne) et le prix est très rarement jugé trop élevé a posteriori. Les charges financières liées à l'emprunt restent raisonnables.

OBSTACLES DIFFICULTÉS

Les repreneurs sont moins nombreux à avoir rencontré des obstacles pour reprendre et la grande majorité n'a pas rencontré de difficultés post-reprise.

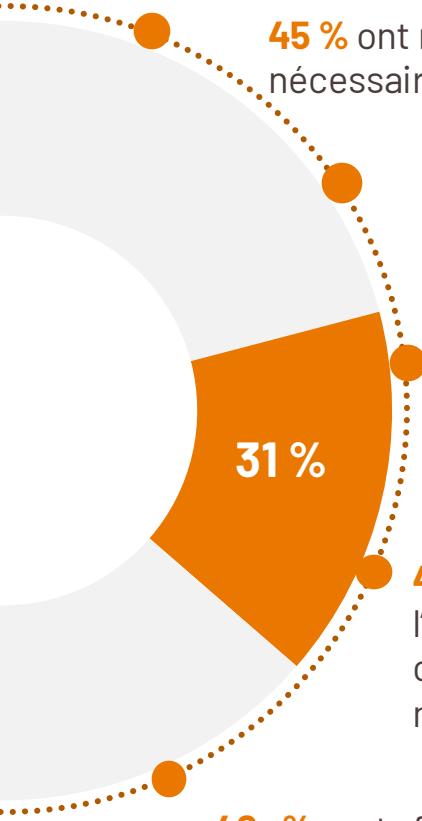
PERFORMANCE

Les repreneurs ont très fréquemment atteint leurs objectifs. Ils présentent des évolutions plus favorables du chiffre d'affaires, des effectifs et de la rentabilité cinq ans après la reprise que la moyenne (par rapport à la situation d'avant reprise).

*Indicateurs en solde d'opinion, calculés comme la différence entre la part des dirigeants rapportant une augmentation et la part de ceux rapportant une diminution

LA REPRISE SEMÉE D'EMBÛCHES

Le repreneur a dû surmonter de nombreux obstacles pendant et après la reprise. Le financement de la reprise a été difficile à boucler et a généré des charges financières élevées limitant les capacités d'investissement.



45 % ont rencontré des difficultés pour trouver les financements nécessaires (30 % en moyenne)

24 % ont eu des difficultés pour trouver l'entreprise à reprendre (12 % en moyenne)

76 % ont rencontré des difficultés significatives dans les mois suivants la reprise (51 % en moyenne)

48 % déclarent des charges d'emprunt liées à l'opération de reprise élevées au regard de la capacité financière de l'entreprise (30 % en moyenne)

40 % ont fait appel à un accompagnement non-technique (Bpifrance, CCI, CMA, C.R.A, autres réseaux d'accompagnement) (25 % en moyenne)

*Indicateurs en solde d'opinion, calculés comme la différence entre la part des dirigeants rapportant une augmentation et la part de ceux rapportant une diminution

« La réalité opérationnelle s'est avérée brutale et différente des prévisions du business plan. Je me suis confronté à des événements imprévus (guerre en Ukraine, crise du bâtiment) qui ont impacté l'activité. La responsabilité s'est avérée colossale… je n'avais pas imaginé l'immensité de la charge qu'on fait porter sur les épaules du chef d'entreprise. La gestion des ressources humaines est complexe : 40 employés c'est 40 problématiques différentes. »

Jean-Raoul de Gélis – Dirigeant de Ty.Alu
Repreneur externe (Fabrication de portes et fenêtres en métal ; 17 salariés)

PROFIL

Il s'agit plus souvent que la moyenne de reprises externes, avec des repreneurs un peu plus âgés au moment de la reprise.

FINANCEMENT

Près de la moitié des repreneurs considèrent le prix trop élevé *a posteriori*. Ils jugent plus souvent les charges financières liées à l'emprunt trop élevées, et signalent ainsi un impact plus important sur les investissements de l'entreprise.

OBSTACLES DIFFICULTÉS

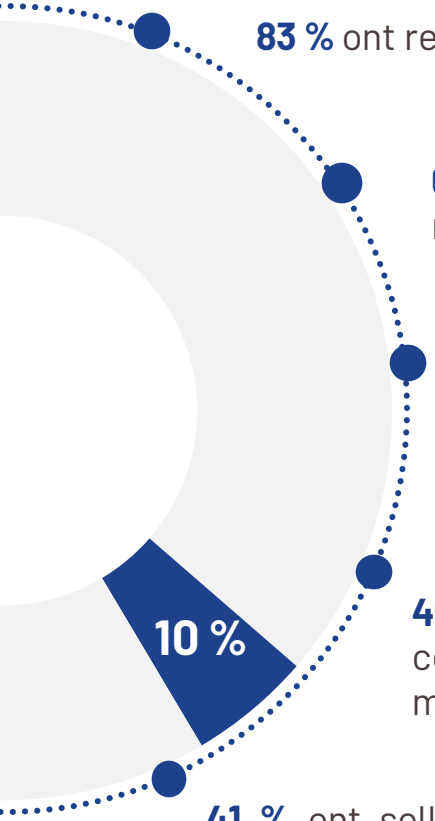
Les repreneurs ont rencontré davantage d'obstacles pour reprendre (financement, prix d'achat, recherche de cible) et de difficultés post-reprise (gestion RH bien plus que la moyenne).

PERFORMANCE

Les objectifs ont été atteints dans la majorité des cas (61 %), mais moins souvent qu'en moyenne (70%). Les évolutions de chiffre d'affaires, d'effectifs et de rentabilité à cinq ans sont un peu moins favorables que la moyenne mais restent néanmoins positives.

LA REPRISE FAMILIALE COMPLEXE

Le repreneur familial a repris assez jeune, après une première expérience en tant que salarié dans l'entreprise. La reprise a été compliquée par des démarches administratives et juridiques complexes, un manque d'accompagnement et le montant élevé des droits de succession.



83 % ont repris avant 40 ans (53 % en moyenne)

66 % étaient salariés de l'entreprise (43 % en moyenne

47 % citent la complexité des démarches administratives et juridiques comme obstacle majeur à la reprise (19 % en moyenne)

46 % considèrent le manque d'accompagnement comme un obstacle majeur à la reprise (7 % en moyenne)

41 % ont sollicité un accompagnement sur les démarches administratives (30 % en moyenne)

« Mon père n'a pas préparé la transmission de l'entreprise familiale de son vivant. Après son décès, j'ai vécu une transition très brutale, dans la confusion, puisque je suis passé de salarié à responsable de l'entreprise du jour au lendemain.

Dirigeant de PME
Repreneur familial (Industrie, 38 salariés)

PROFIL

Ils ont repris à un âge plus jeune que la moyenne et sont majoritairement d'anciens salariés de l'entreprise.

FINANCEMENT

Le montant de reprise est moindre mais pour ceux ayant emprunté, les charges financières impactent plus fortement les investissements.

OBSTACLES DIFFICULTÉS

Trois obstacles majeurs ont dû être surmontés : la complexité administrative et juridique, le manque d'accompagnement et le montant des droits de succession

PERFORMANCE

Une proportion plus élevée (15 %) qui n'a pas du tout atteint ses objectifs. Ils sont tout de même 65 % à les avoir atteints (70 % en moyenne).

*Indicateurs en solde d'opinion, calculés comme la différence entre la part des dirigeants rapportant une augmentation et la part de ceux rapportant une diminution

LA REPRISE QUI NE TIENT PAS SES PROMESSES

Le repreneur a été confronté à une perte de clients après la reprise, qui a pesé sur les performances de l'entreprise et limité les capacités de remboursement.

70 % avaient une expérience de direction préalable (50 % en moyenne)

93 % ont subi une perte de clients dans les mois suivants la reprise

54 % n'ont pas atteint, cinq ans après la reprise, les prévisions d'activité et de développement qu'ils s'étaient fixées (30 % en moyenne)

46 % déclarent des charges d'emprunt liées à l'opération de reprise élevées au regard de la capacité financière de l'entreprise (30 % en moyenne)

49 % jugent le prix de rachat trop élevé a posteriori (26 % en moyenne)

*Indicateurs en solde d'opinion, calculés comme la différence entre la part des dirigeants rapportant une augmentation et la part de ceux rapportant une diminution

« Quelques mois après l'acquisition de l'entreprise, j'ai failli déposer le bilan, à cause d'une mauvaise gestion financière de l'entreprise par le cédant. Il m'a fallu plusieurs mois pour assainir les comptes et repartir sur une bonne base. »

Nicolas Lejemtel – Dirigeant de Caremonord
Repreneur externe (Construction, 9 salariés)

PROFIL

Les repreneurs sont relativement expérimentés (plus souvent d'anciens dirigeants, plus diplômés) et ont reprise plus tardivement (28 % à 50 ans ou plus contre 17 % en moyenne). Le secteur du commerce est sur-représenté.

FINANCEMENT

Le montant de reprise, plus élevé que la moyenne, est jugé trop élevé a posteriori pour la moitié d'entre eux. Les charges financières impactent fortement les investissements.

OBSTACLES DIFFICULTÉS

Ils ont rencontré un peu plus de difficultés pour trouver l'entreprise à reprendre et les coûts de modernisation sont plus souvent cités comme un obstacle. Les difficultés post-reprise sont avant tout liées à la perte de clients et/ou de fournisseurs.

PERFORMANCE

Ils ont plus rarement atteint leurs objectifs et l'entreprise affiche de faibles performances cinq ans après la reprise en termes de chiffre d'affaires. Ils sont plus nombreux à déclarer une diminution des effectifs et de la rentabilité par rapport à la situation avant la reprise qu'une augmentation.

LA REPRISE AVEC FONDS D'INVESTISSEMENT

Le repreneur a repris une entreprise plus grande grâce à la levée de fonds. La reprise s'est passée sans grande difficulté et les objectifs ont été globalement atteints.

2,7 M€ comme montant moyen de reprise (1,2 M€ en moyenne)

40 % du montant de la reprise est financé par des fonds d'investissement

62 % n'ont pas rencontré de difficultés dans les mois suivants la reprise (49 % en moyenne)

73 % ont atteint les prévisions d'activité et de développement qu'ils s'étaient fixées (70 % en moyenne) dont **28 %** totalement (23 % en moyenne)

53 % ont fait appel à un cabinet d'avocats (38 % en moyenne)

«Un fonds d'investissement peut être un véritable atout dans une opération de transmission : au-delà du financement, l'accès à des investisseurs, eux-mêmes, entrepreneurs permet au dirigeant d'avoir un échange avec des personnes expérimentées et très focalisées sur les résultats. Dans ce type d'opération, le dirigeant est la personne clé et la confiance réciproque avec les investisseurs est essentielle. Il doit aussi veiller à négocier les statuts et la gouvernance afin de disposer de l'autonomie nécessaire pour piloter l'entreprise »

Federico Musi – Dirigeant de Look
Repreneur externe (Industrie, 300 salariés)

PROFIL

Les repreneurs n'ont majoritairement pas d'expérience préalable à des fonctions de direction. Le secteur du tourisme est sur-représenté, alors que le prix médian des cessions y est le plus élevé après celui des pharmacies.

FINANCEMENT

Le montant de reprise est nettement plus élevé que la moyenne, et financé à hauteur de 40 % par des fonds d'investissement. Le recours au crédit-vendeur est également un peu plus fréquent. Ils ont davantage eu recours à des avocats et experts-comptables pour se faire accompagner.

OBSTACLES DIFFICULTÉS

Ils ont rencontré peu de difficultés pour trouver l'entreprise à reprendre et peu de difficultés post-reprise.

PERFORMANCE

Ils ont fréquemment atteints leurs objectifs. Les performances en termes de chiffres d'affaires, d'effectifs ou de rentabilité cinq ans après la reprise sont proches de la moyenne.

*Indicateurs en solde d'opinion, calculés comme la différence entre la part des dirigeants rapportant une augmentation et la part de ceux rapportant une diminution

7

CONCLUSION ET REMERCIEMENTS

Conclusion

La transmission est une étape cruciale à la fois pour la vie de l'entreprise et celle du dirigeant. Mais si elle s'inscrit dans le cycle de vie naturel d'une entreprise, elle peut être source de stress et de remise en question pour le dirigeant.

Cette étude nous révèle qu'environ 370 000 dirigeants de TPE-PME-ETI, employant près de 3 millions de salariés songent à transmettre leur entreprise d'ici 2030. Pour autant, toutes les transmissions envisagées n'auront pas lieu, ou pas à cet horizon. Les barrières psychologiques, le manque d'anticipation et la difficulté à trouver le bon repreneur conduisent bon nombre de dirigeants à décaler dans le temps leur projet de transmission. De leur côté, les repreneurs externes, c'est-à-dire non familiaux ou salariés, éprouvent également, pour un certain nombre d'entre eux, des difficultés à trouver l'entreprise à reprendre. Ce constat met en exergue l'importance de fluidifier un marché de la transmission jugé relativement opaque.

La bonne nouvelle réside dans le fait que quand elles ont lieu, une bonne partie des reprises se déroulent sans encombre. 40 % des repreneurs n'ont rencontré aucun obstacle notable durant l'opération de reprise et la moitié aucune difficulté post reprise, et 70 % des repreneurs ont atteint les prévisions d'activité et de développement de l'entreprise qu'ils s'étaient fixées.

Quand le repreneur fait part d'obstacles, le financement de l'opération de reprise arrive en tête et de loin, en particulier dans le cas des reprises par un salarié. Le parcours de reprise ne s'arrête par ailleurs pas à la signature et les difficultés peuvent également survenir après l'opération de reprise : difficultés de gestion des ressources humaines (principale difficulté citée, par près d'un quart des repreneurs), mauvaises surprises liées à l'asymétrie d'information pour les repreneurs externes, capacité d'investissement limitée par les charges financières liées à l'emprunt ayant servi à financer la reprise, etc.

Pour que la recette de la transmission soit un succès, à la fois pour le cédant et le repreneur, quelques ingrédients sont indispensables :

- l'anticipation du projet de transmission par le cédant, quelques années avant la date visée pour la transmission effective,
- un accompagnement tout au long du processus de transmission pour les deux parties, y compris après la reprise pour le repreneur,
- une relation de confiance et un alignement sur les valeurs et la vision de l'entreprise entre le cédant et le repreneur,
- un financement adapté pour préserver les capacités d'investissement de l'entreprise.

Merci à tous les contributeurs et interviewés

Bpifrance Le Lab tient à exprimer ses remerciements envers **tous les experts et dirigeants, ainsi que les opérationnels de Bpifrance,** qui ont joué un rôle essentiel dans la structuration et l'enrichissement de cette étude.

Nous remercions tout d'abord **nos sponsors au sein de Bpifrance**, avec qui nous avons pris un grand plaisir à échanger, de manière particulièrement constructive:

- **Marie Adeline-Peix,** Directrice Exécutive, Direction Partenariats Régionaux et Action Territoriale
- **Julien Noronha,** Directeur Exécutif, Direction de la communication
- **Eric Versey,** Directeur Exécutif, Direction Financement et Réseau

Nous remercions les différents **partenaires de l'étude (CCI France, C.R.A, CMA France) et les membres du comité de pilotage** pour nos discussions, qui nous ont permis de mieux comprendre les enjeux et problématiques liés à la transmission et la reprise d'entreprise.

- **Guillaume Armand,** Directeur Entreprises et Territoires, CCI France
- **Thierry Bachtanik,** Directeur des services aux entreprises et aux territoires, CMA France
- **Audrey Benissan-Wicart**, chargée de mission Entrepreneuriat, CMA France
- **Sonia Boussaguet,** Professeur associé à NEOMA BS , Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation
- **Julien de Freyman,** Professeur associé à SCBS, Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation
- **Laura Garcia,** économiste, Direction générale des entreprises
- **Jean-Christophe Lomonaco,** statisticien, Direction générale des entreprises
- **Paul Marc,** Chef de projets Entrepreneuriat, CCI France
- **Frédéric Vincent,** Président du C.R.A

Nous remercions **les près de 5000 dirigeants d'entreprise qui ont pris le temps de répondre à notre enquête**. Leur contribution nous a permis d'avoir une matière fournie et précieuse, permettant d'approfondir les résultats sous différentes strates (secteurs, régions, type de transmission / reprises etc.) et de réaliser des analyses économétriques, possibles seulement avec une quantité suffisante de données.

Nous remercions **les 31 dirigeants d'entreprise** qui ont accepté de nous partager avec sincérité leur réalité sur le terrain et leur vision stratégique lors d'entretiens.

- **Elodie Alves,** Dirigeante de CPIL
- **Guy Aubert,** Dirigeant de EFJM
- **Christel Beaussac,** Dirigeante de Setnag
- **Christian Bernard,** Dirigeant de CIO systemes embarqués
- **Alain Bessou,** Dirigeant de Cash Systemes Industrie
- **Denis Bigot,** Dirigeant de Hengel Industrie
- **Charlotte Bon,** Dirigeante de JMBON
- **Jean Luc Boncenne,** Dirigeant de 40 degrés sur la banquise
- **Marc Bourret,** Dirigeant d'ETM Pliage (Reprise externe en cours lors de l'entretien)
- **Rodrick Carrasco,** Dirigeant de Onesime
- **Jean-Raoul de Gélis,** Dirigeant de Ty.Alu
- **Christophe Deycard,** Dirigeant de Medical Group
- **Rémi Dumas,** Dirigeant de CRESPY
- **Frédéric Ernoult,** Dirigeant de Soretec
- **Thierry Escaich,** Dirigeant de Chronolaq
- **Fabrice Glon,** Dirigeant de RTPC Transport & Logistique
- **Catherine Guerniou,** Dirigeante de La fenêtrière
- **Gwénaële Guillard,** Dirigeante de HUMANS Intérim
- **Claire Hatem,** Dirigeante de Affi Mobile
- **Stéphane Le Brun,** Dirigeant de Innopsys
- **Nicolas Le Jemtel,** Dirigeant de Caremonord
- **Bertrand Le Roux,** Dirigeant de EXXAC
- **Philippe Leplomb,** Dirigeant de La Pizza de Manosque
- **Melvin Millot,** Dirigeant de LD Metal
- **Stéphane Mousset,** Dirigeant de Alterim 181
- **Federico Musi,** Dirigeant de Look Cycle International
- **Guillaume Ribot,** Dirigeant de Metis Levage
- **Gilles Rouch,** Dirigeant de GR Développement
- **Anne Sophie Veret,** Dirigeante de SOL SOLUTION
- **Aurélie Vermesse,** Dirigeante de Clarance Hotel
- **Jocelyne Vivion,** Dirigeante de ATV

Nous remercions les **20 experts** qui ont accepté de nous partager, avec enthousiasme, leur expertise et leur vision sur le sujet de la transmission d'entreprise, s'attardant sur les enjeux tant du côté du cédant que du repreneur.

- **Céline Barredy,** Professeure d'Université, Université Paris Nanterre
- **Antoine Bloquet,** Entrepreneurs & Finance
- **François-Xavier Bordage,** CCI Vienne
- **Alexandra Sabin Brasset,** expert-comptable, cabinet BAC Audit Conseil
- **Philippe Cormier,** Réseau Entreprendre (Yvelines)
- **Bérangère Deschamps,** Professeure, Université Grenoble Alpes
- **Slimane Haddadj**, Professeur d'université, Université Bourgogne Europe
- **Pierre Guerrier,** AG2R la mondiale
- **Pierre Le Goff,** Société générale
- **Olivier Leczynski,** CCI Moselle
- **Patricia Lexcellent,** Initiative France
- **Antoine Michel,** CMA du Gard
- **Nadia Nardonnet,** Transmission Lab
- **Mamadou Ndione,** Maître de conférences, Université d'Orléans
- **Ariane Olive,** SPARK avocats
- **Jean-Baptiste Robert,** CMA de la Lozère
- **Joelle Rolland,** CCI Ariège
- **Romain Taurines,** IRCE - Région Sud
- **Frédéric Vincent,** C.R.A
- **Léa Wang,** Transmission Lab

Nous remercions enfin **nos collègues de Bpifrance** pour leurs précieuses contributions et le partage de leurs réflexions, la transmission-reprise étant un axe stratégique majeur pour Bpifrance.

- **Anthony Dos Santos,** Responsable animation du marché transmission
- **Jean Louis Etchegoyhen,** Directeur des Fonds France Investissement Régions / Small Cap
- **Hélène Formery**, Directrice de la création et de l'entrepreneuriat
- **Alexandre Gazaniol**, Responsable du Pôle Evaluation
- **Siva Kizildag**, Economiste-économètre
- **Guillaume Malvoisin,** Responsable des contenus reprise et transmission d'entreprise du site bpifrance-creation.fr - Bpifrance
- **Virginie Si Hassen,** Directrice des partenariats et du pilotage des plans stratégiques
- **Laurence Tassone**, Responsable de LaDOC et des Observatoires PME et Création d'entreprise

Contacts

Une question, une recommandation ?
Écrivez-nous !
bpifrance-lelab@bpifrance.fr

Baptiste Thornary,
Chef économiste,
baptiste.thornary@bpifrance.fr

Sabrina El Kasmi
Responsable de service,
sabrina.elkasmi@bpifrance.fr

Laetitia Morin,
Macroéconomiste-conjoncturiste,
Pilote de l'étude,
laetitia.morin@bpifrance.fr

Kenza El Qaoumi
Responsable d'études stratégiques
kenza.elqaoumi@bpifrance.fr

Laura Parmigiani
Responsable d'études stratégiques
laura.parmigiani@bpifrance.fr

Retrouvez toutes nos publications sur
lelab.bpifrance.fr

Décrypter pour décider

Bpifrance - Document non contractuel - Novembre 2025.