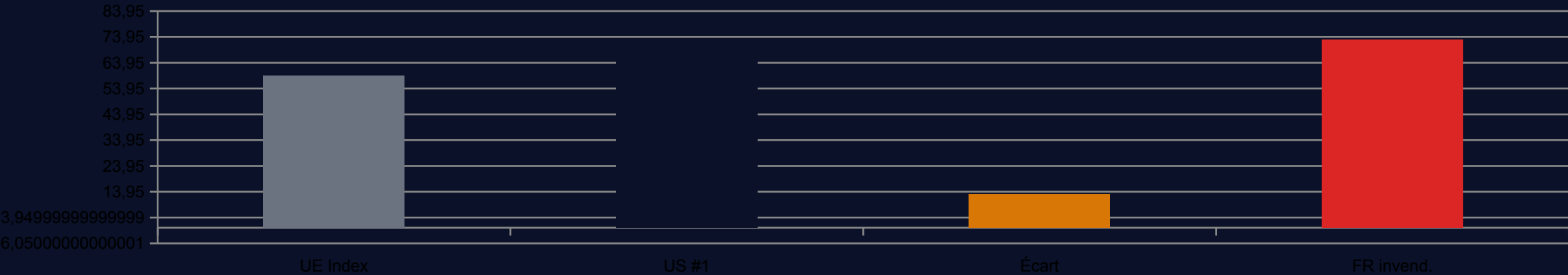


# Baromètre TPE/PME Europe

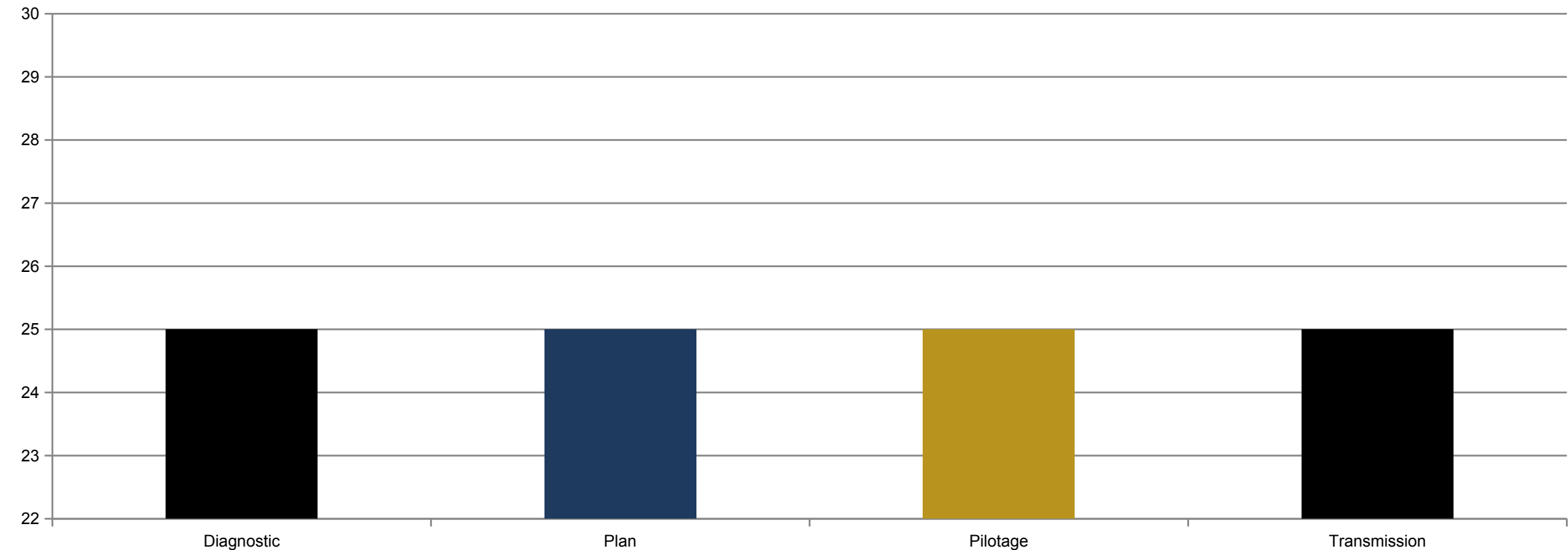
France × Belgique × États-Unis · Rapport complet · T2 2025



# Avertissement & méthode

Publication The System Economy. Données System Index et sources publiques. Ne remplace pas un audit transactionnel.

- Échantillon 15 000
- Données TSE + sources publiques citées



# Sommaire du rapport

1. Cadrage — System Index & méthode
2. Baromètres nationaux consolidés (IX)
3. Panorama Europe & États-Unis
4. Comparaisons & matrice
5. France — présent, scénarios, actions
6. Belgique & Wallonie
7. Secteurs FR / BE / US
8. Dynamiques systémiques & M&A
9. Plans d'action & investissement
10. Sources & téléchargement

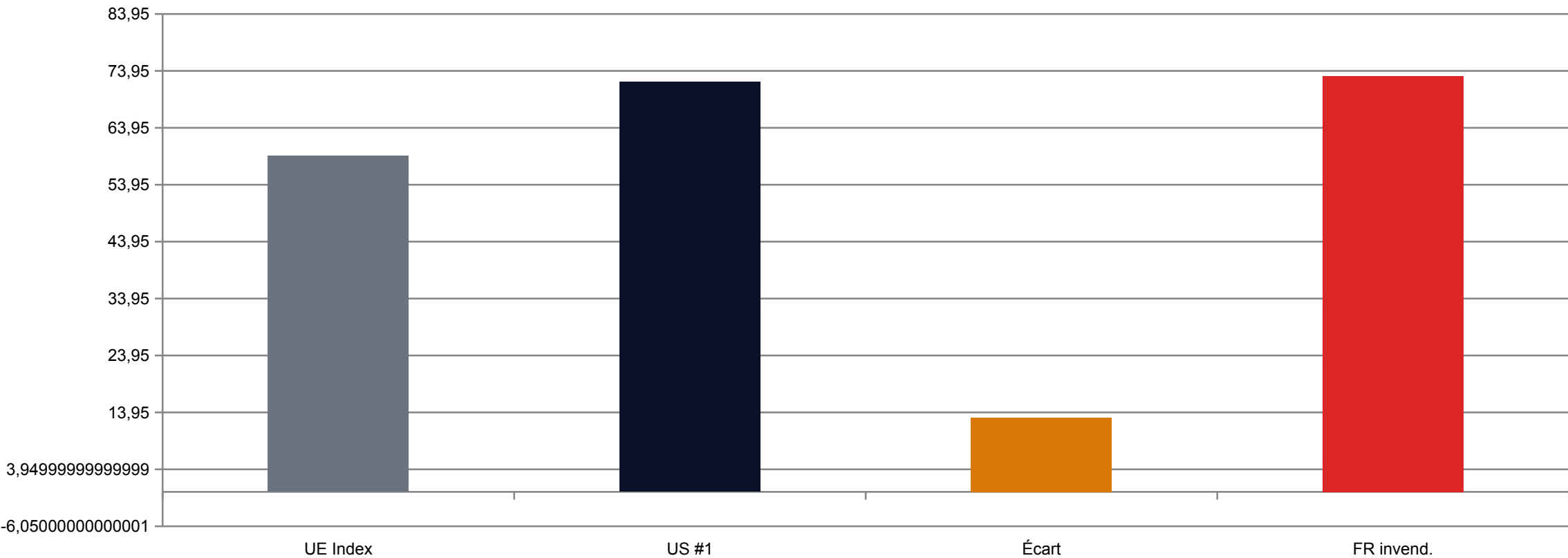
# Partie I — Cadrage

UE 59/100 · US 72/100 · Écart +13. La France combine stress économique et faible transmissibilité (32%).

# Synthèse exécutive

UE 59/100 · US 72/100 · Écart +13. La France combine stress économique et faible transmissibilité (32%).

- Triple lentille FR / BE / US
- Priorité : transmissibilité + autonomie





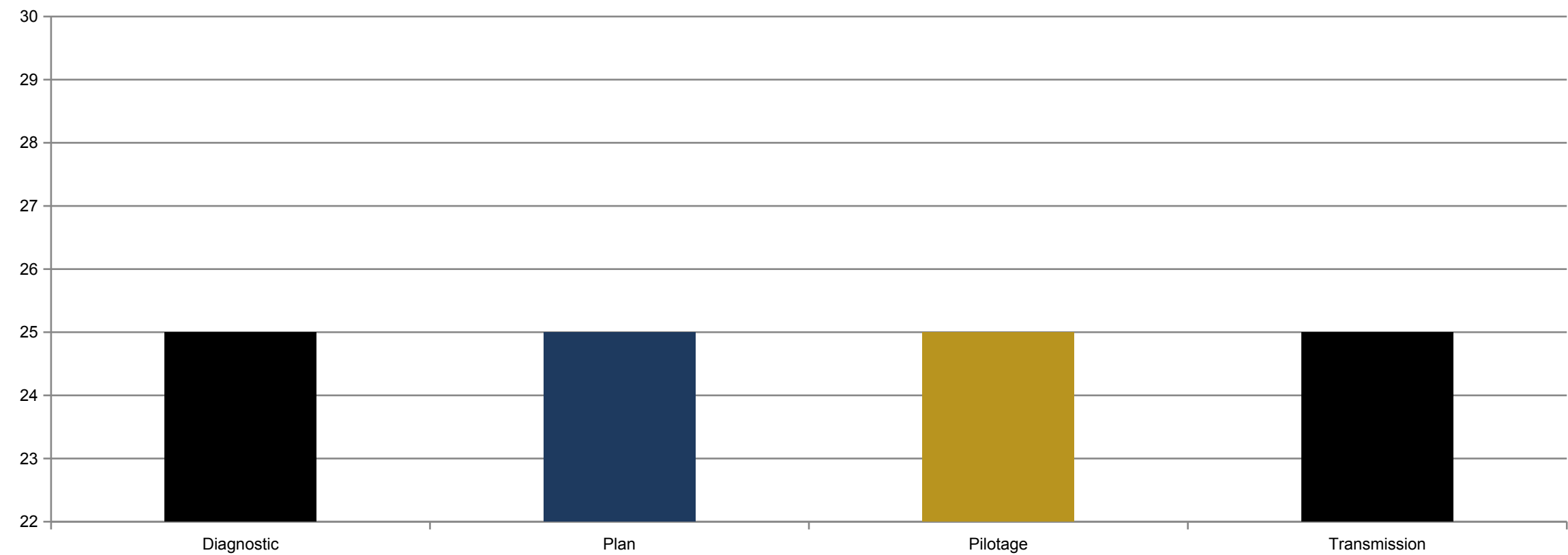
*Trois continents, trois grilles de lecture : survie, modernisation, capital. Un seul langage pour arbitrer : le System Index.*

— Bruno Ghezali

# Méthodologie System Index & BE Fit

System Index /100 mesure la capacité à tenir sans le fondateur. BE Fit structure le plan 90 jours-12 mois.

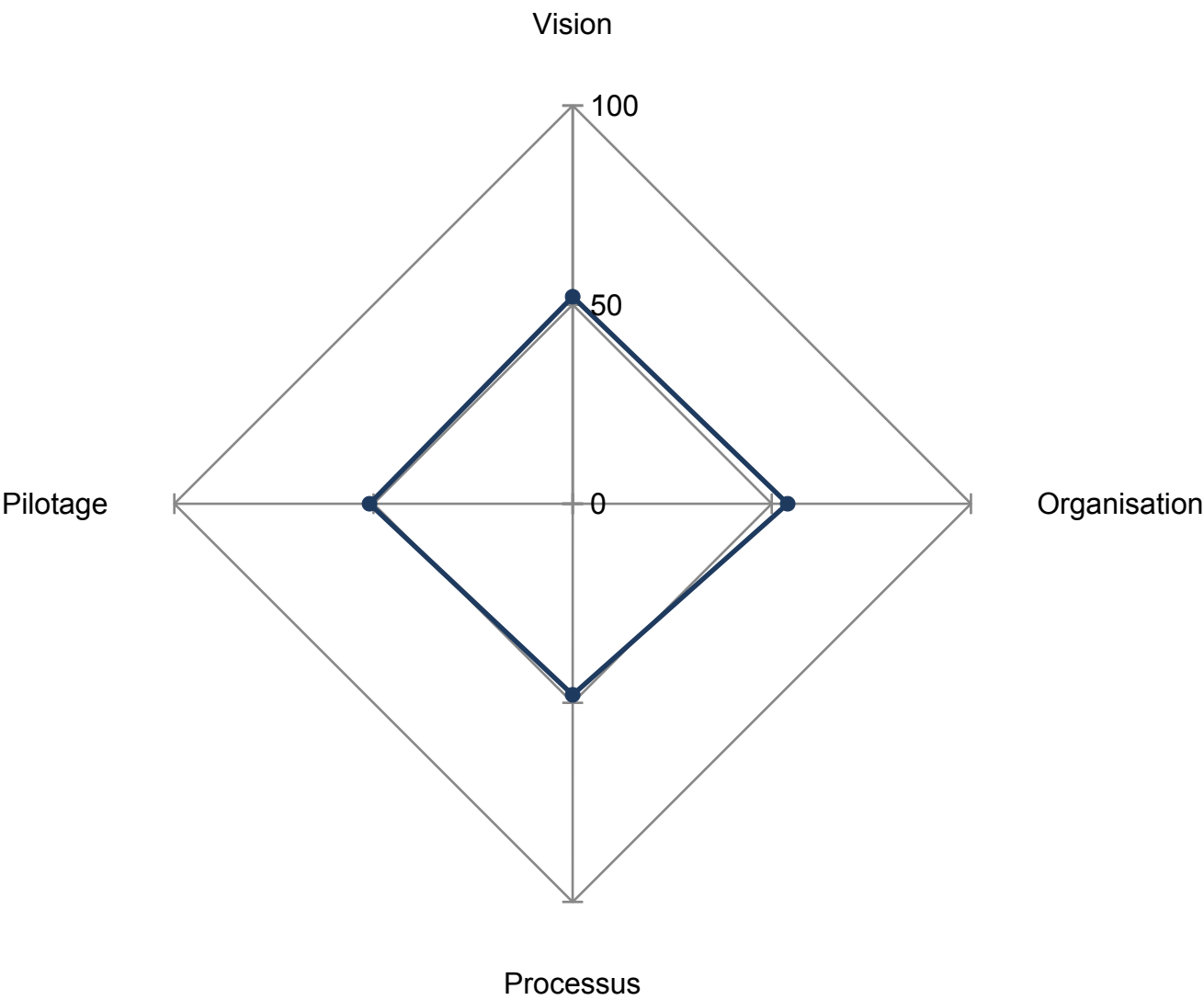
- Diagnostic → Plan → Pilotage → Transmission
- 4 piliers BE Fit mesurés /100



# BE Fit — France vs États-Unis

France 55/100 vs référence US 74/100.

- FR · Processus: 48
- FR · Pilotage: 51
- FR · Vision: 52



IX

## Partie IX — Baromètres consolidés

8 baromètres nationaux recoupés avec le System Index.

# Carte des 8 baromètres nationaux vs axes TSE

8 sources nationales · axes économique, digital, capital, process, transmission.

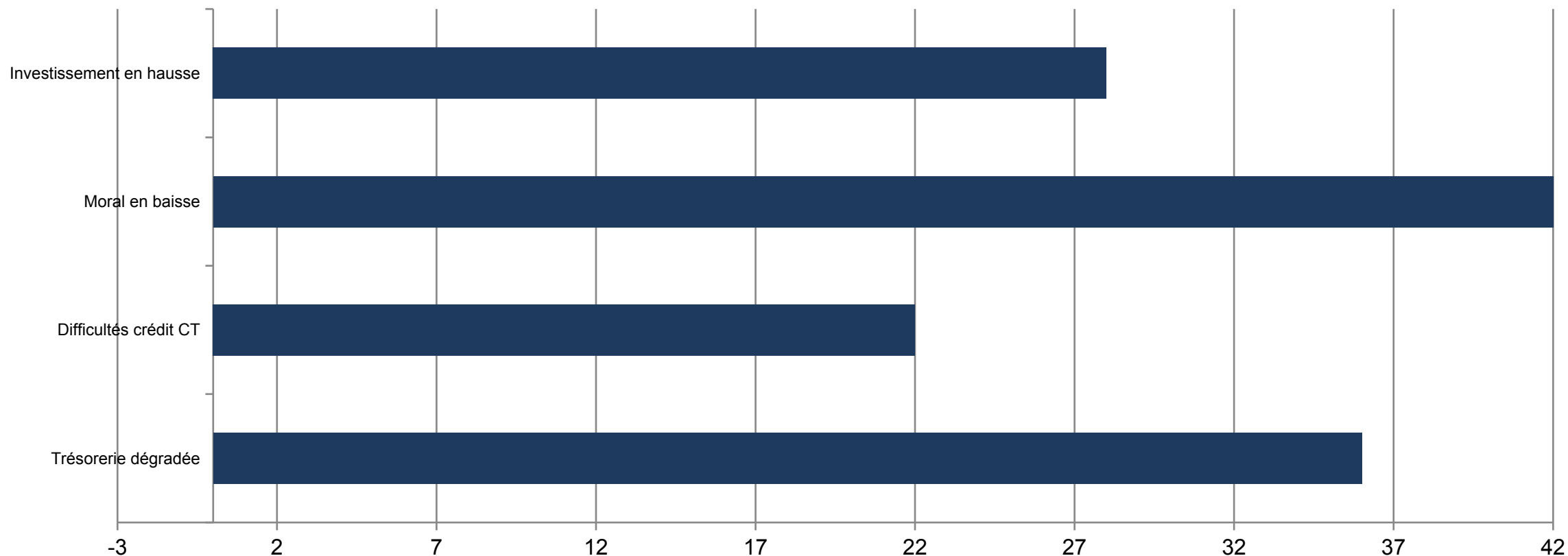
- Tous les baromètres confirment une tension économique ou de coûts (FR, UK, DE partiel).
- La digitalisation progresse en Belgique et en Wallonie — mais sans lien explicite à la reprise.
- Aucun baromètre national ne publie un indicateur de transmissibilité comparable au TSE.

|                                                                                          | Éco | Digital | Capital | Process | Trans. |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------|---------|---------|--------|
|  FR     | ●   | —       | ○       | —       | —      |
|  BE     | —   | ●       | —       | ○       | —      |
|  BE-WAL | —   | ●       | —       | ○       | —      |
|  DE     | ○   | —       | —       | ●       | —      |
|  DE     | ●   | —       | ○       | ○       | —      |
|  US   | ○   | —       | ●       | —       | —      |
|  UK   | ●   | —       | ○       | —       | —      |
| TSE                                                                                      | ●   | ●       | ●       | ●       | ●      |

## Baromètre TPE-PME

Le trimestre reste tendu sur la trésorerie ; l'investissement repart timidement.

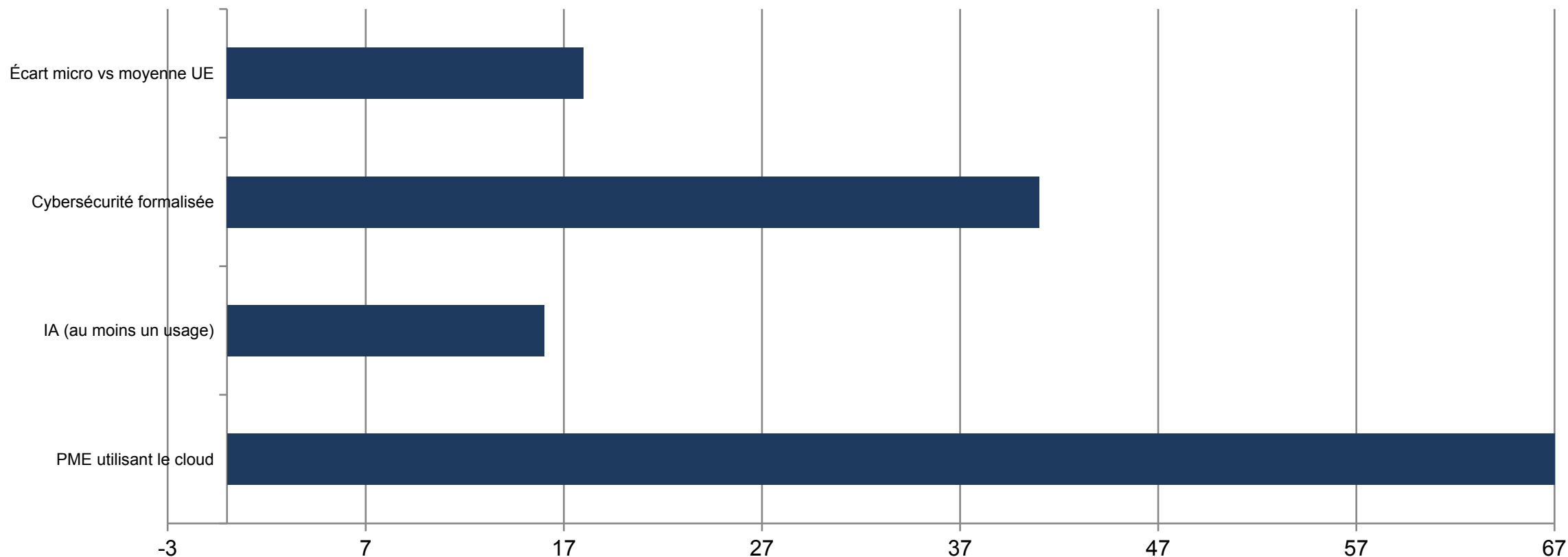
- 36 % des dirigeants constatent une dégradation de trésorerie (T4 2025).
- 22 % signalent des difficultés d'accès au crédit court terme.
- Le moral reste fragile malgré une légère reprise des intentions d'investissement.
- L'emploi est stabilisé chez une majorité de répondants.
- Éclaire la lentille économique / survie France. Ne mesure pas la transmissibilité ni la dépendance au fondateur.



## Digitalisering KMO

La digitalisation progresse ; l'écart micro-entreprises persiste.

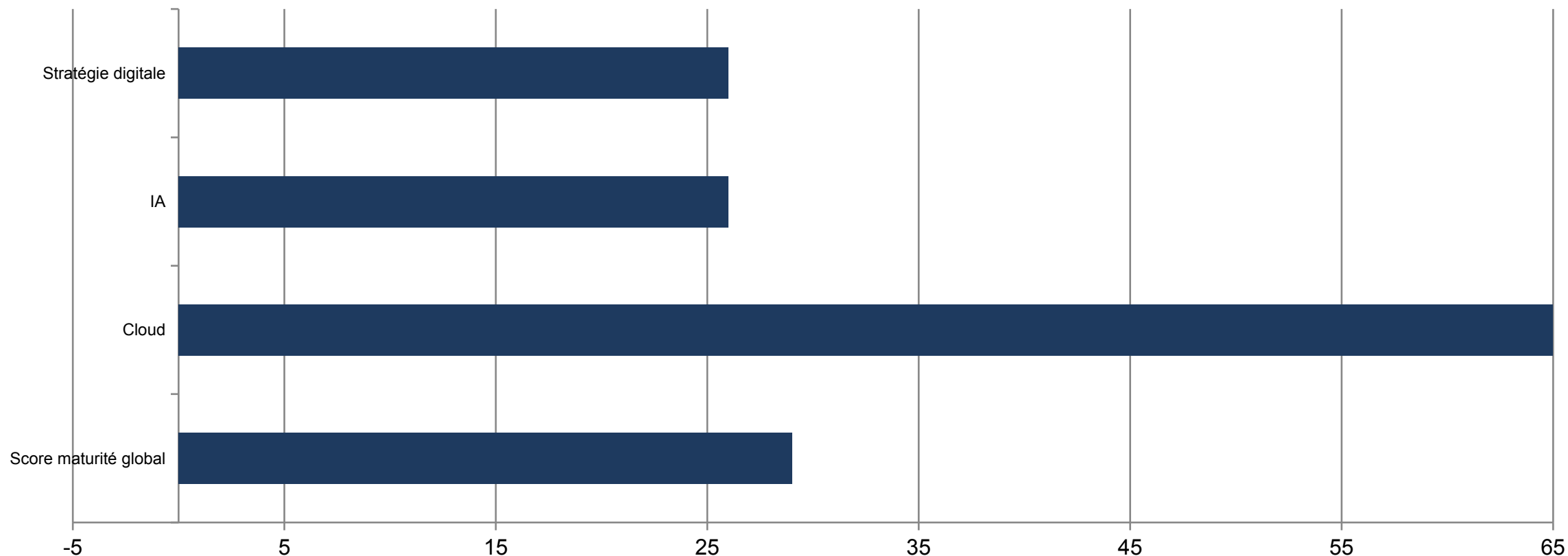
- Environ deux tiers des PME belges utilisent le cloud.
- 16,4 % déclarent un usage de l'IA (édition récente SPF).
- Les micro-entreprises restent en retard sur la moyenne européenne.
- Le baromètre structure un plan de modernisation, pas une lecture transmission.
- Recoupe la lentille numérique belge. Complète le System Index sur cloud/IA sans score de sellability.



## Baromètre maturité numérique

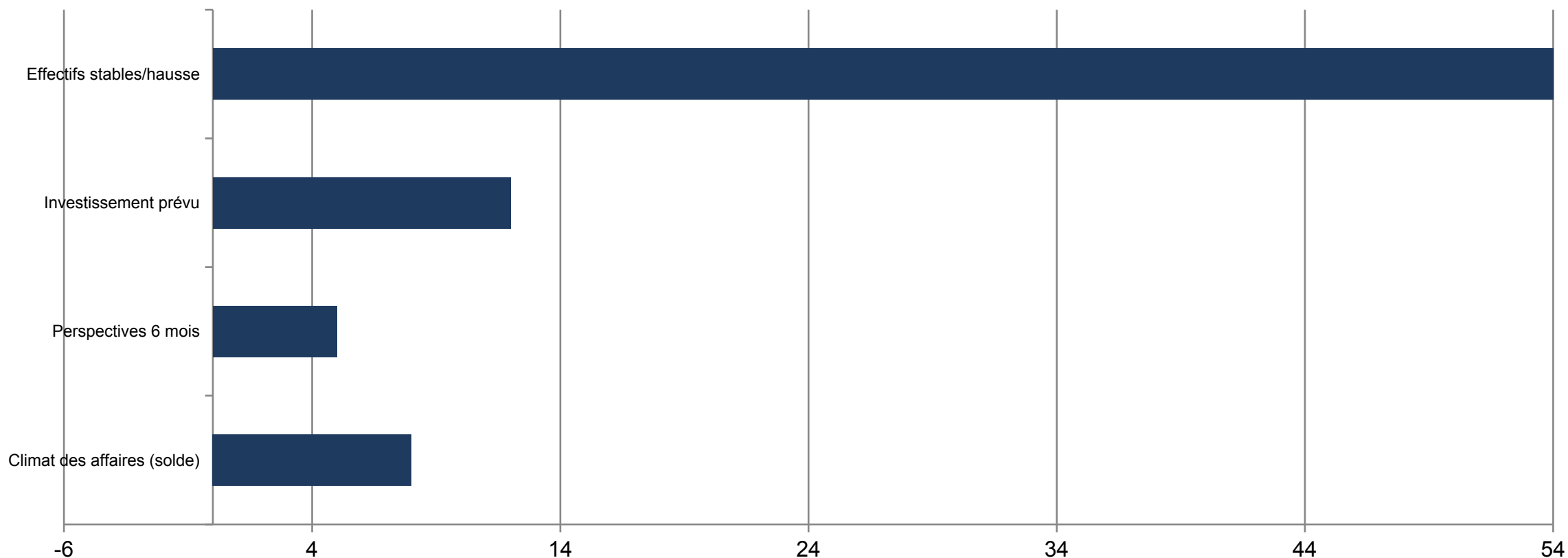
La Wallonie progresse en surface ; la stratégie et l'intégration process restent faibles.

- Score de maturité numérique : 29/100 (édition 2025).
- 65 % des entreprises wallonnes utilisent le cloud.
- 26 % déclarent un usage de l'IA.
- Le pilier « stratégie » reste le plus faible du baromètre régional.
- Illustre le paradoxe surface/profondeur TSE en Wallonie. À lire avec Ch. 14 et la Partie V.



Le Mittelstand reste prudent ; le climat reste sous la neutralité.

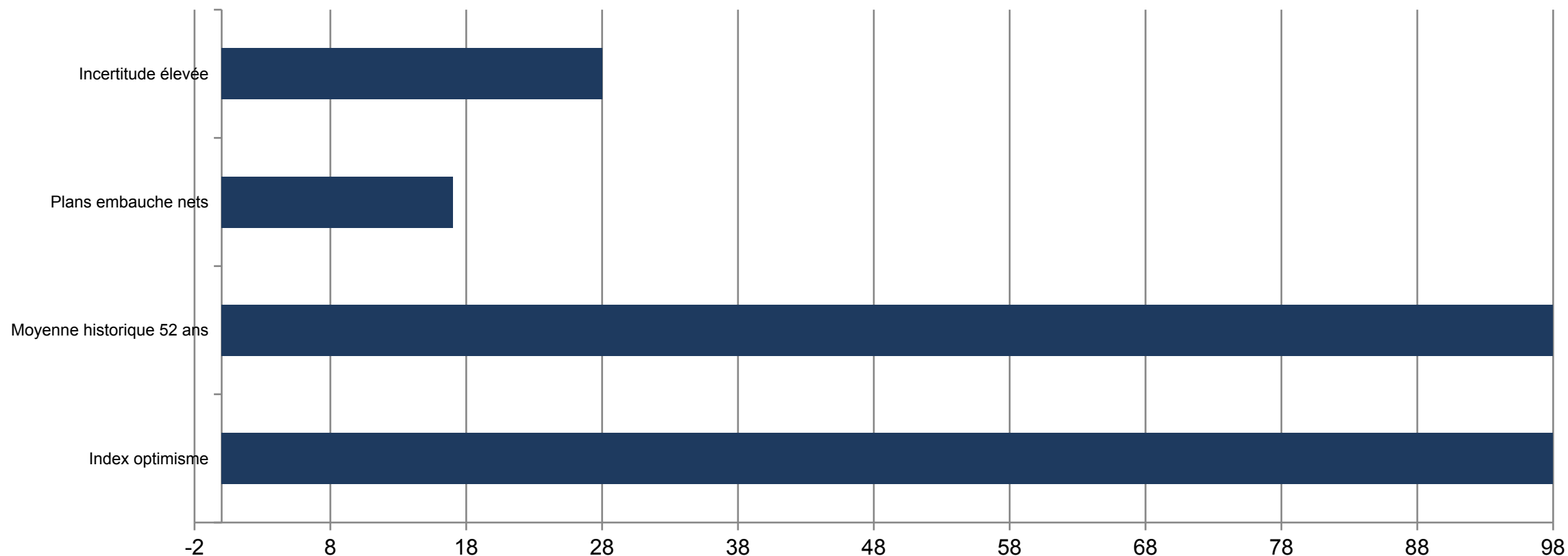
- Le Geschäftsklima affiche un solde négatif sur le semestre récent.
- Les perspectives à six mois restent prudentes.
- L'investissement est concentré sur l'efficacité et la numérisation ciblée.
- Peu de lecture directe sur la reprise ou la transmission PME.
- Conjoncture process & investissement — à croiser avec le classement Allemagne (Partie II).



## Small Business Optimism Index

L'optimisme US reste proche de sa moyenne longue ; le hiring repart.

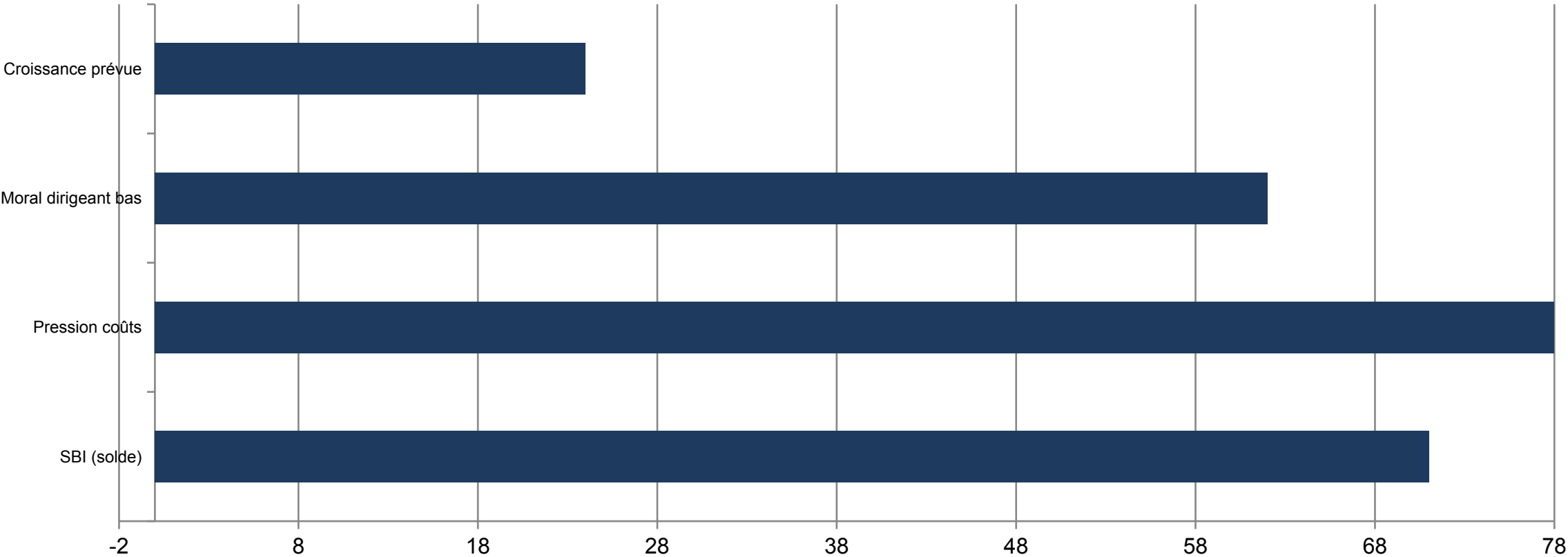
- L'index se situe autour de 98-100, proche de la moyenne historique NFIB.
- Les plans d'embauche nets restent positifs sur les séries récentes.
- L'incertitude politique/fiscale pèse sur une minorité significative de répondants.
- Lecture « capital & moral » — pas de maturité process ni transmission.
- Référence mondiale pour la lentille capital US. À confronter au System Index US (Partie II).



# Small Business Index (SBI)

Le SBI Q4 2025 reste profondément négatif — coûts et fiscalité.

- Le Small Business Index affiche -71 au Q4 2025 (série FSB).
- La pression sur les coûts domine les réponses.
- La confiance reste l'une des plus basses depuis la série étendue.
- Peu d'indicateurs structurels type BE Fit ou transmissibilité.
- Thermomètre économique UK — utile pour contextualiser le Royaume-Uni dans le classement UE (Ch. 6).



# Nationaux vs System Index TSE

Aucun baromètre national ne publie une transmissibilité comparable.

- France : survie & trésorerie • Belgique : maturité numérique • US : optimisme capital • UK : SBI très négatif.
- L'Allemagne combine conjoncture (ifo) et structure capex (panel) — double lecture rare ailleurs.

## Baromètres nationaux

Trésorerie / moral: Oui (FR, UK)

Cloud / IA: Oui (BE, WAL)

Optimisme capital: Oui (US)

Transmissibilité: Non

## System Index TSE

System Index: 58 FR • 60 BE

Transmissibilité: 32% FR

BE Fit 4 piliers: Oui

Transmissibilité: Oui (TSE)

II

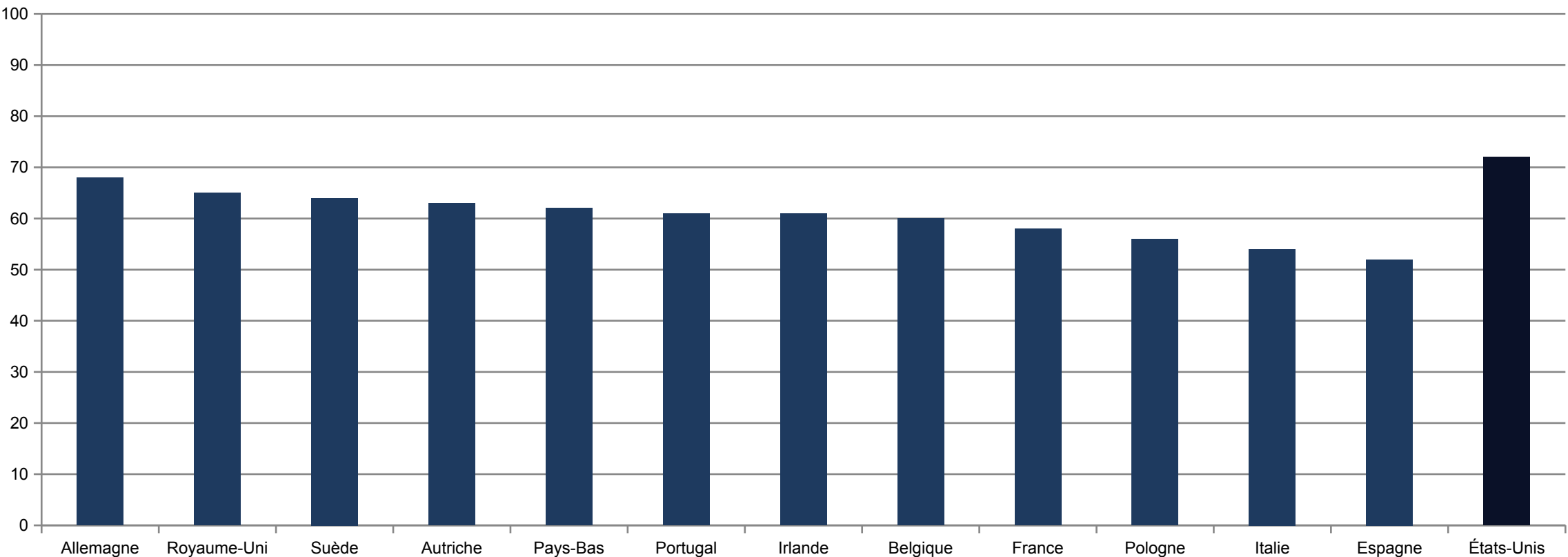
## Partie II — Panorama Europe & US

L'Europe affiche un System Index médian ~59 : retard structurel vs US sur transmissibilité et autonomie.

# Classement System Index — Europe & US

L'Europe affiche un System Index médian ~59 : retard structurel vs US sur transmissibilité et autonomie.

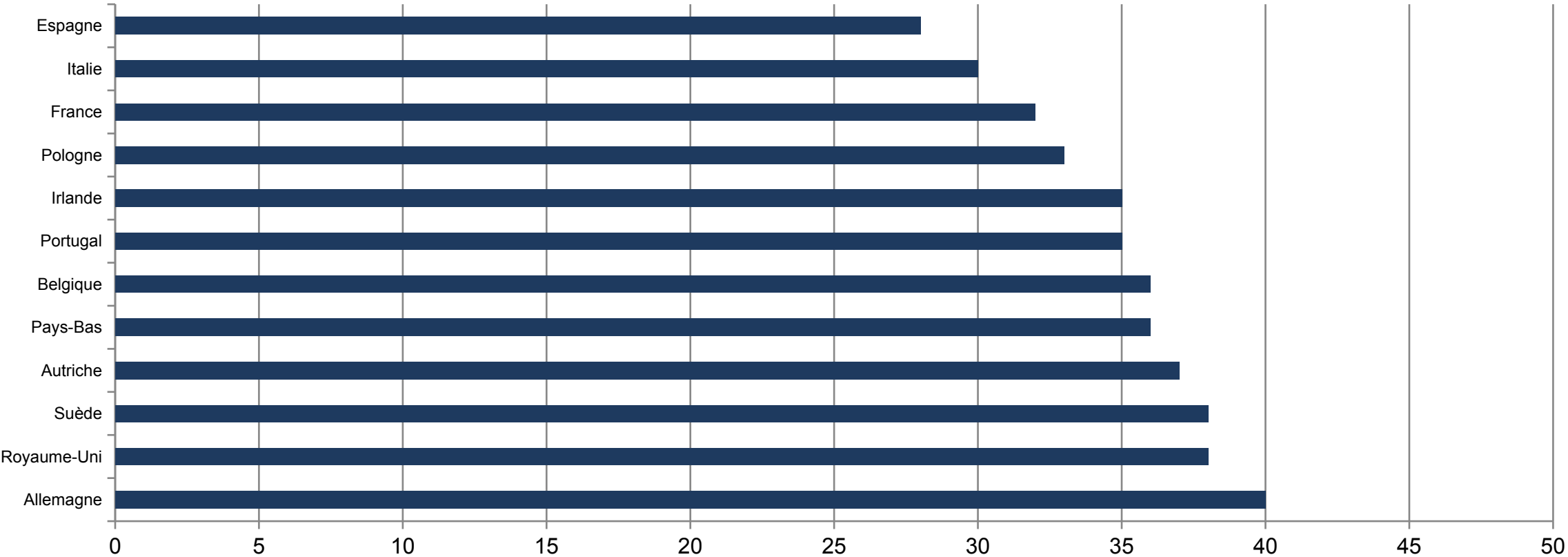
- France rang 5
- US #1 : 72/100



# Classement transmissibilité

Écart FR/US le plus visible sur la reprise par un professionnel.

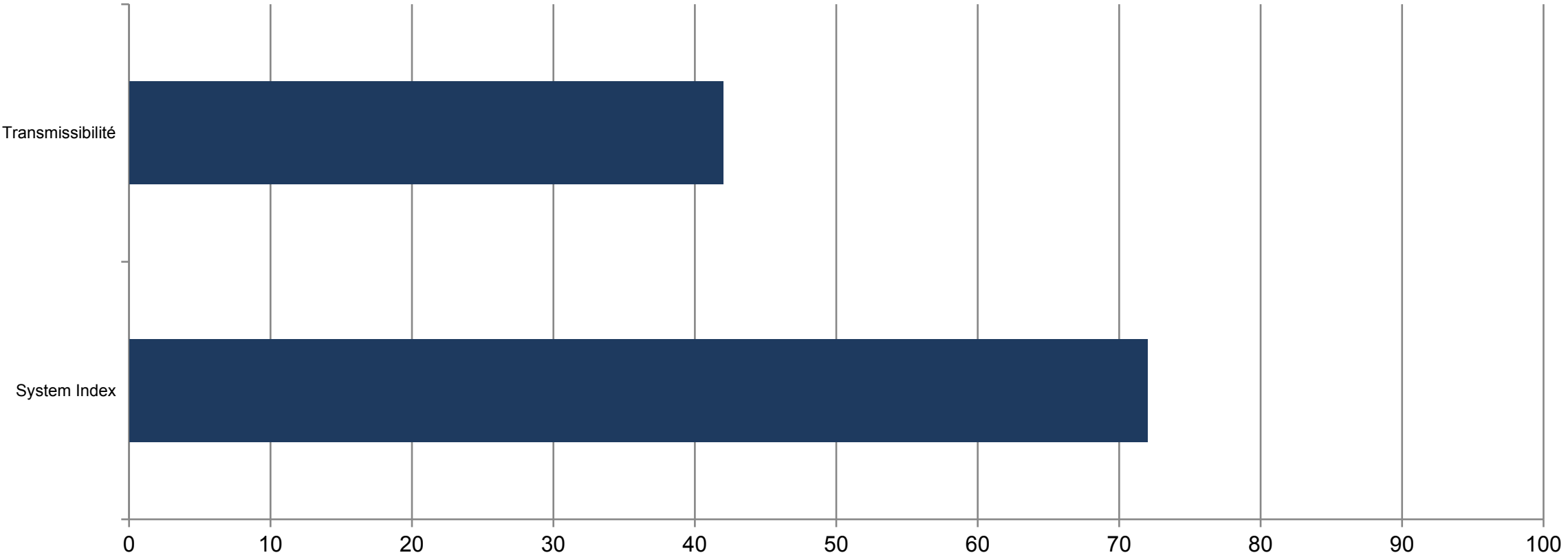
- 32% FR vs 42% US
- La transmissibilité structure le volume M&A et le prix de sortie.



# États-Unis — référence capital

System Index 72/100 · transmissibilité 42% · logique scale & exit.

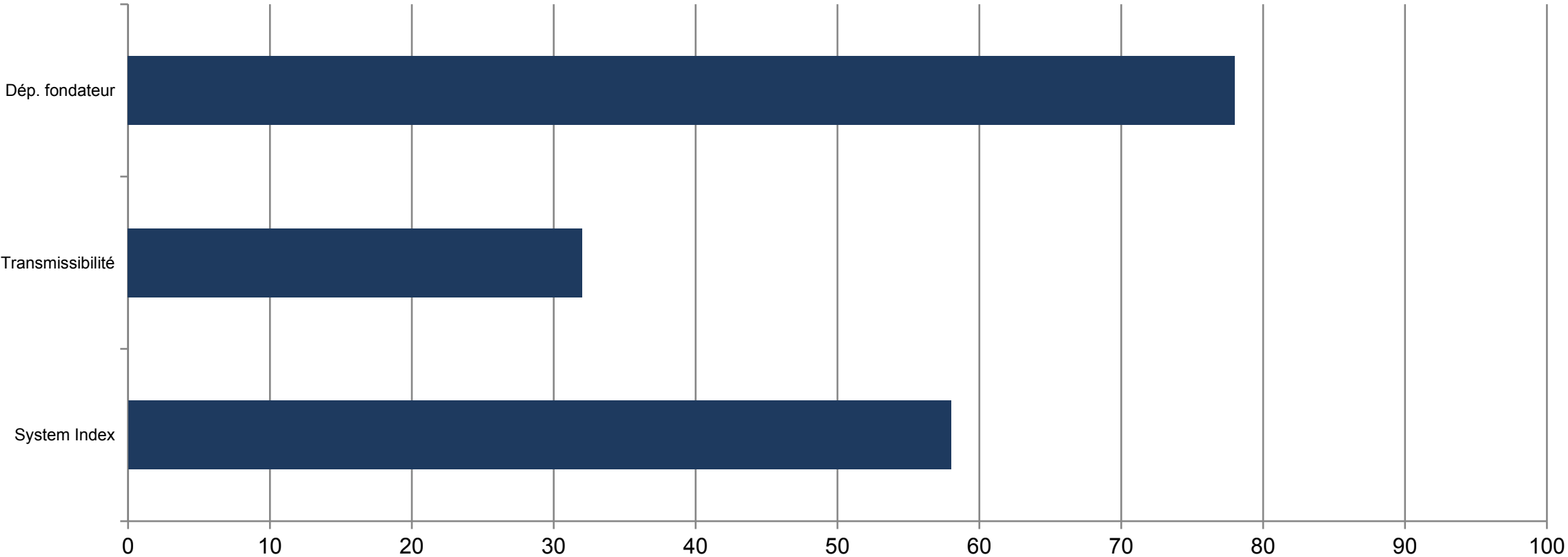
- Due diligence structurelle dès le jour 1
- Operating partner 18-24 mois avant exit
- Valorisation = système reproductible



# France — classement & tension transmission

Rang 5 • 73% intransmissibles • 250 000 PME à reprendre.

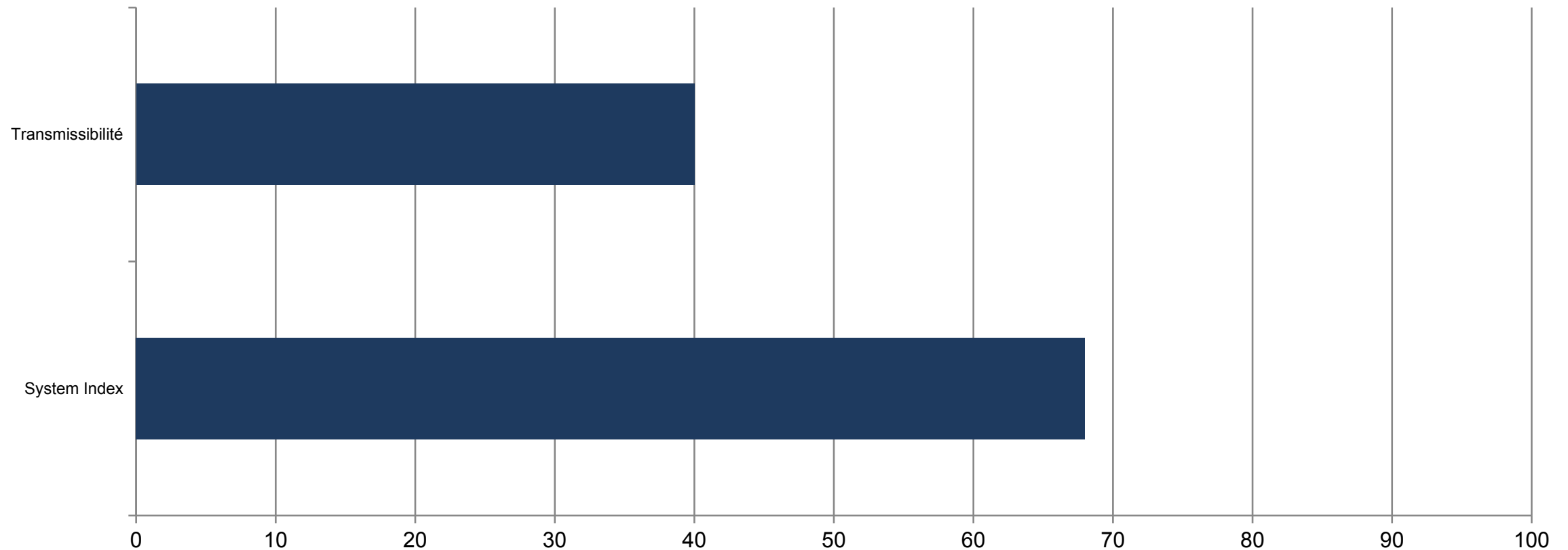
- Réduire la douleur opérationnelle
- Simplifier et déléguer
- ROI visible sous 6 mois
- Sécuriser la trésorerie



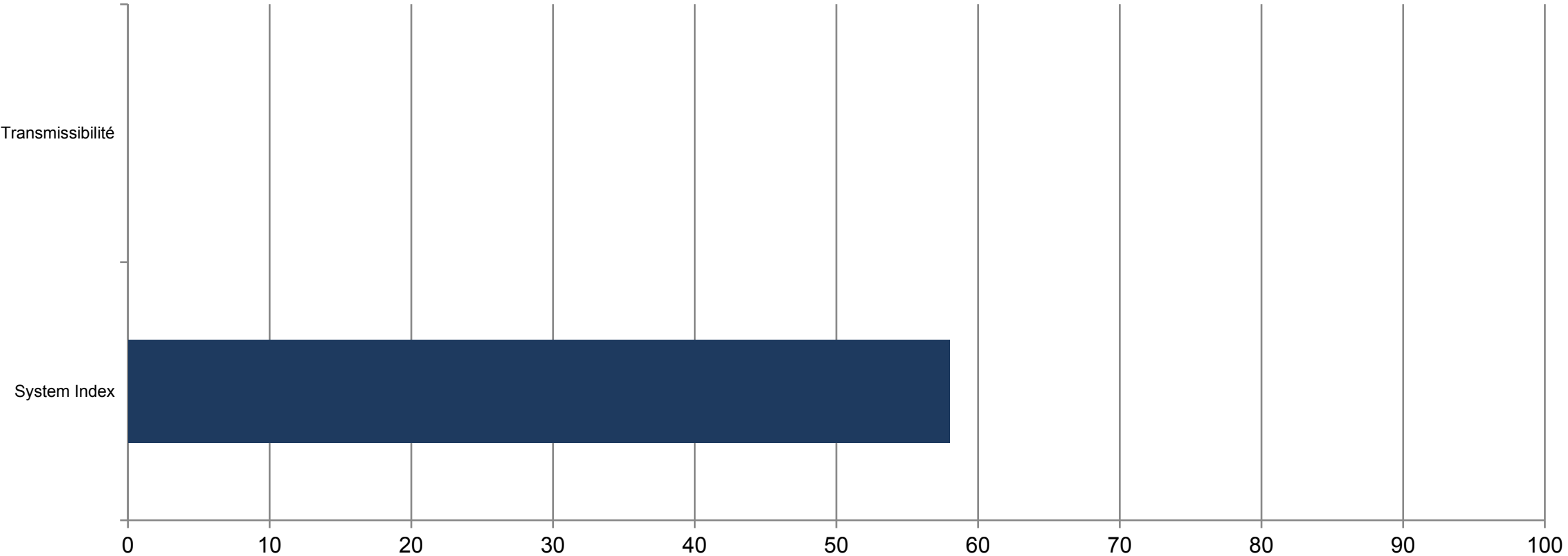
# Allemagne

System Index 68/100 • transmissibilité 40%.

- Lire le baromètre national avec le System Index TSE
- Écart surface digitale vs profondeur process



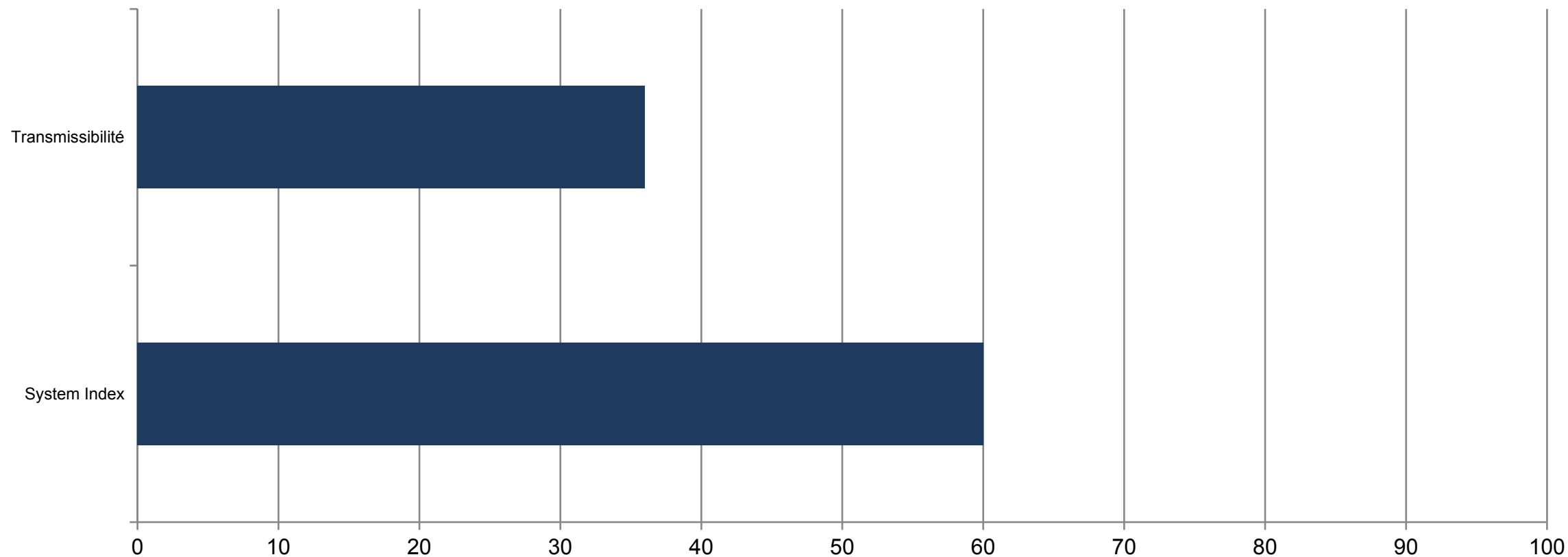
- Lire le baromètre national avec le System Index TSE
- Écart surface digitale vs profondeur process



# Belgique

System Index 60/100 • transmissibilité 36%.

- Lire le baromètre national avec le System Index TSE
- Écart surface digitale vs profondeur process



III

## Partie III — Comparaisons

Matrices FR×BE×US et EuropexUS.

# Matrice FR × BE × US

Trois logiques marché : douleur, optimisation, accélération.

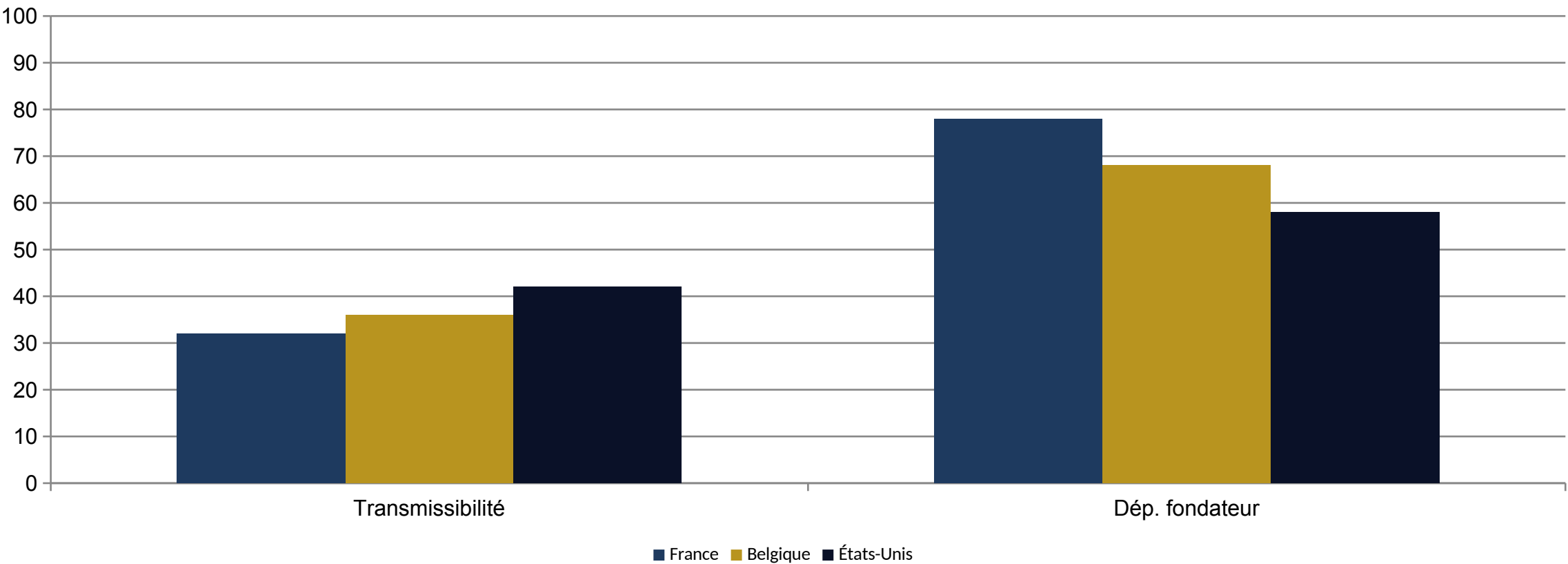
- Objet mesuré
- Horizon
- Logique marché
- Rapport à la crise
- System Index

| Dimension           | France                          | Belgique                            | États-Unis                       |
|---------------------|---------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| Objet mesuré        | État psychologique & économique | Maturité numérique du tissu         | Capacité scale, exit & autonomie |
| Horizon             | Court terme · cash-flow         | Moyen terme · modernisation         | Long terme · valorisation        |
| Logique marché      | Douleur — souffrir moins        | Optimisation — améliorer le système | Accélération — scaler et sortir  |
| Rapport à la crise  | Survivons-nous ?                | Où est notre maturité ?             | Qui gagne le marché ?            |
| System Index        | 58/100                          | 60/100                              | 72/100                           |
| Transmissibilité    | 32%                             | ~36%                                | 42%                              |
| Moral dirigeant     | Pessimiste                      | Pragmatique                         | Optimiste                        |
| Investissement tech | Faible (survie d'abord)         | Moyen (outils)                      | Élevé                            |

# Transmissibilité & dépendance fondateur

La France combine faible sellability et forte dépendance.

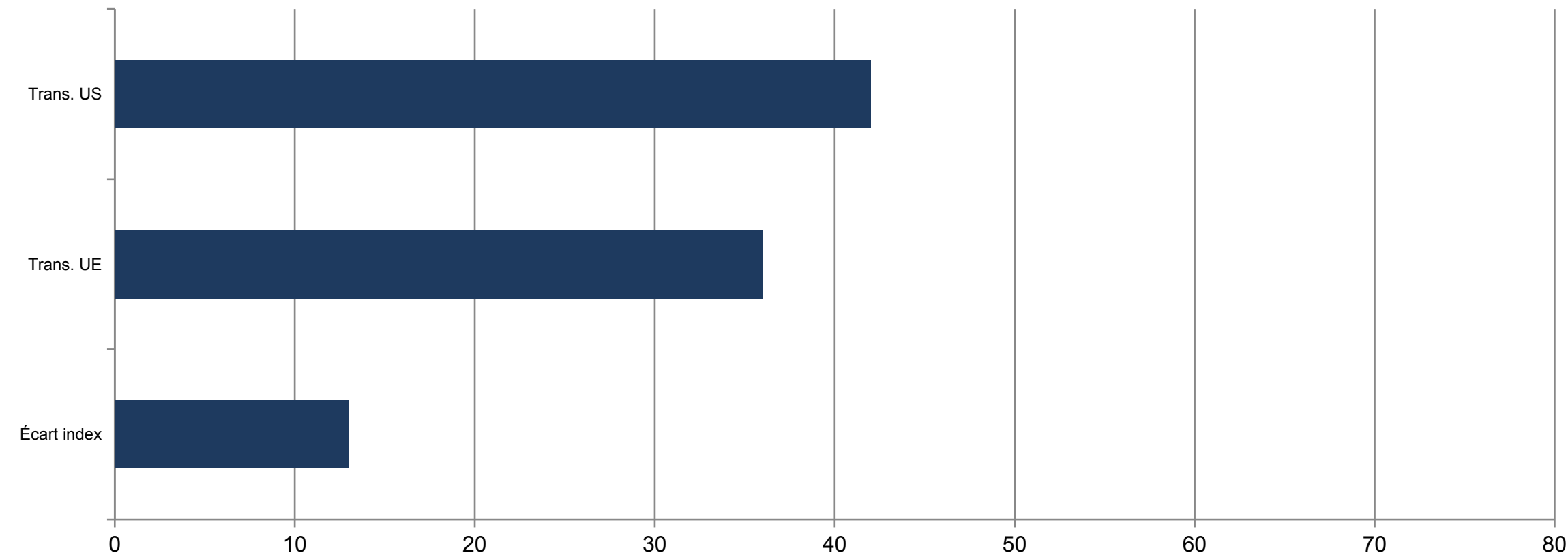
- US : sellability + autonomie plus hautes



# Europe × États-Unis

États-Unis : 72/100 · sellability 42% · logique scale & exit.

- Vision du marché: EU Défensive, fragmentée, prudente · US Offensive, scale, exit culture
- Budgets PME: EU Contraints, priorité cash · US Investisseur, outils & R&D
- Fiscalité exit: EU 30-60% selon pays · US ~20% fédéral
- Volume M&A PME/an: EU ~25 000 · US ~45 000



IV

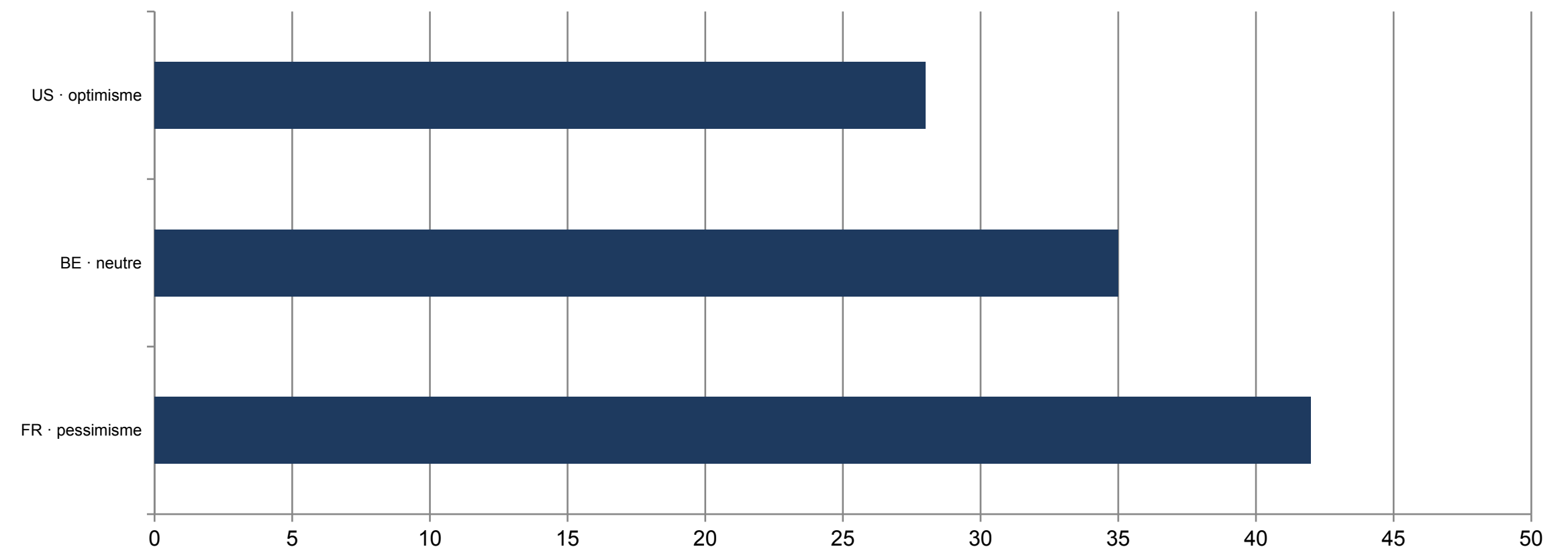
## Partie IV — France

73% intransmissibles · 250 000 PME à reprendre.

# France — crise de transmission

73% intransmissibles • 250 000 PME à reprendre. Moral des dirigeants et valeur en jeu au cœur du diagnostic.

- 73% intransmissibles
- 500 Md€ valeur en jeu



# Scénarios France 2025-2030

Trois trajectoires structurelles (Exode, Réveil, Hybride) avec probabilités et leviers associés.

- Exode: 35%
- Réveil: 25%
- Hybride: 40%

Exode (35%)

Fermetures massives, rachats étrangers à décote

Réveil (25%)

Réformes succession, montée systémisation

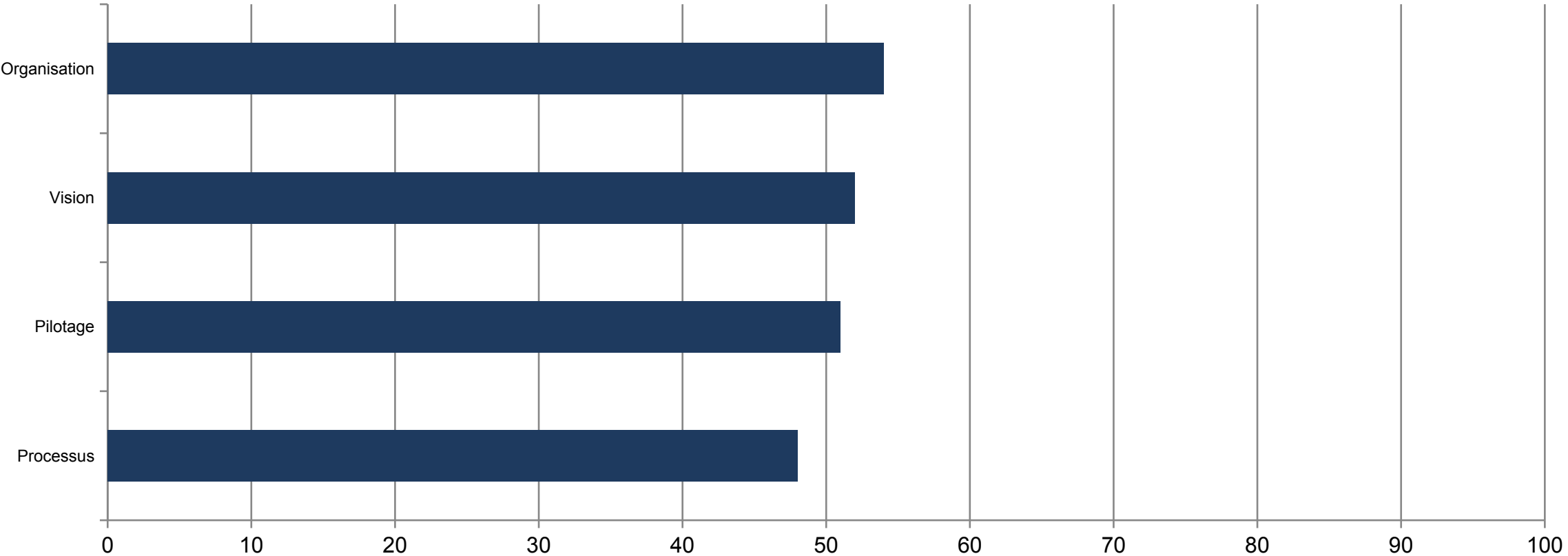
Hybride (40%)

Bifurcation : champions structurés vs masse fragile

# Tableau de bord BE Fit — France

Traduire le diagnostic en priorités 12 mois sur les piliers les plus bas.

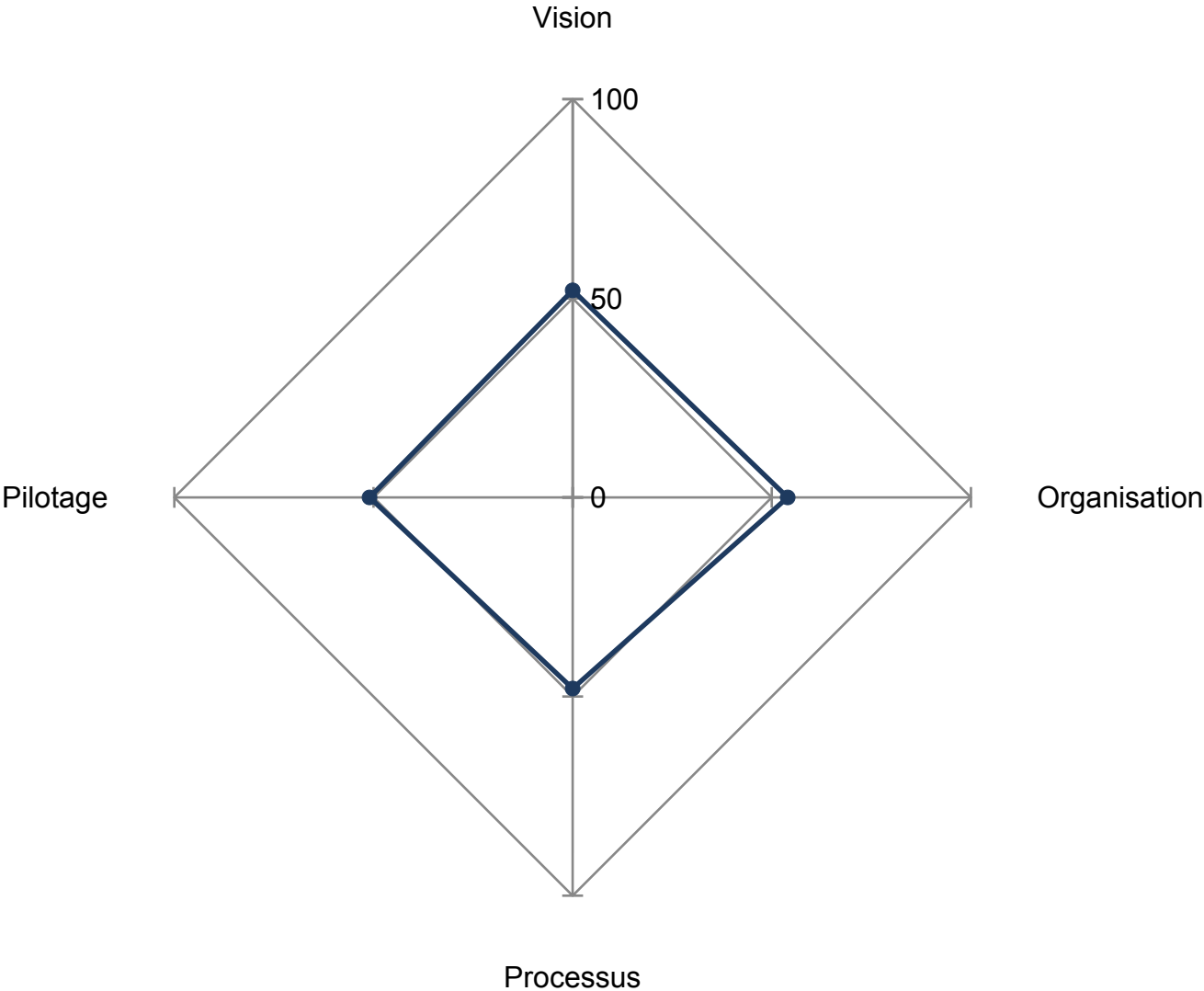
- Processus: 48/100
- Pilotage: 51/100
- Vision: 52/100
- Organisation: 54/100



# Vendre en France — soulagement opérationnel

Le repreneur achète un soulagement opérationnel, pas un EBITDA seul.

- Réduire la douleur opérationnelle
- Simplifier et déléguer
- ROI visible sous 6 mois
- Sécuriser la trésorerie
- Préparer la transmission sans panique



V

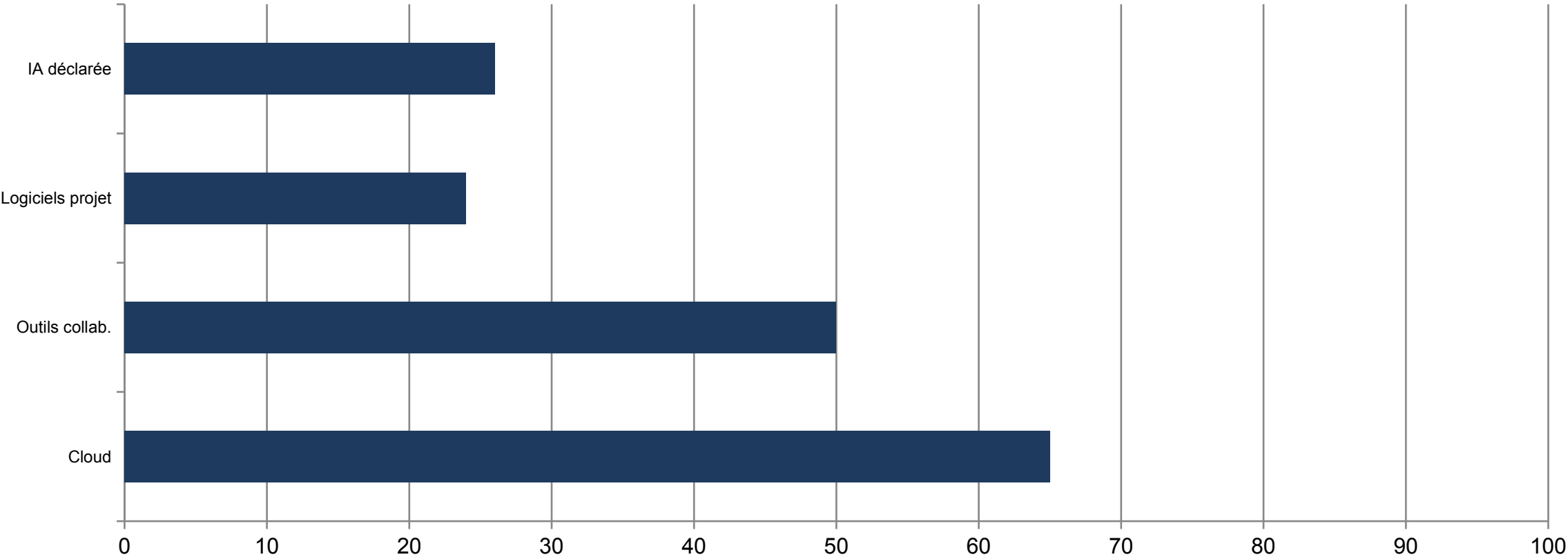
## Partie V — Belgique & Wallonie

Wallonie : fibre 17% · maturité digitale sans sellability automatique.

# Partie V — Belgique & Wallonie

Wallonie : fibre 17% · maturité digitale sans sellability automatique.

- Structurer les process
- Accélérer la maturité digitale
- Gouvernance des données
- Intégrer l'IA aux process



VI

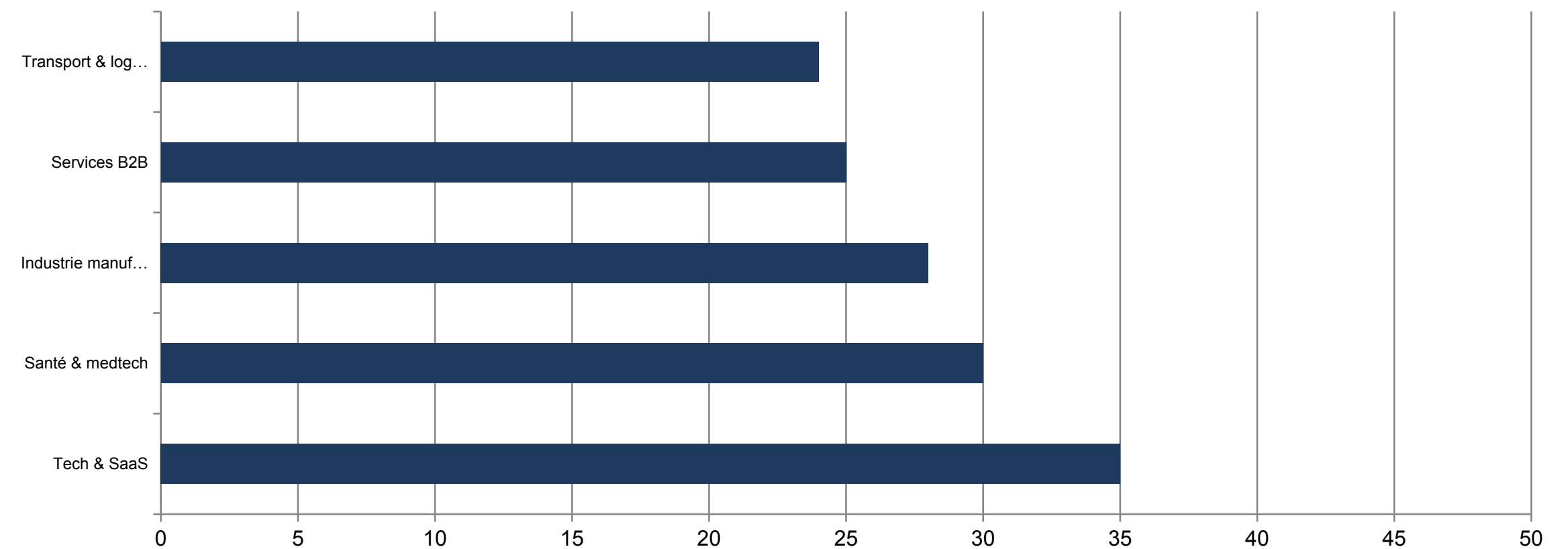
## Partie VI — Secteurs

Les US dominent la sellability sur tous secteurs ; la France et la Belgique restent en retard structurel.

# Secteurs — heatmap transmissibilité

Les US dominent la sellability sur tous secteurs ; la France et la Belgique restent en retard structurel.

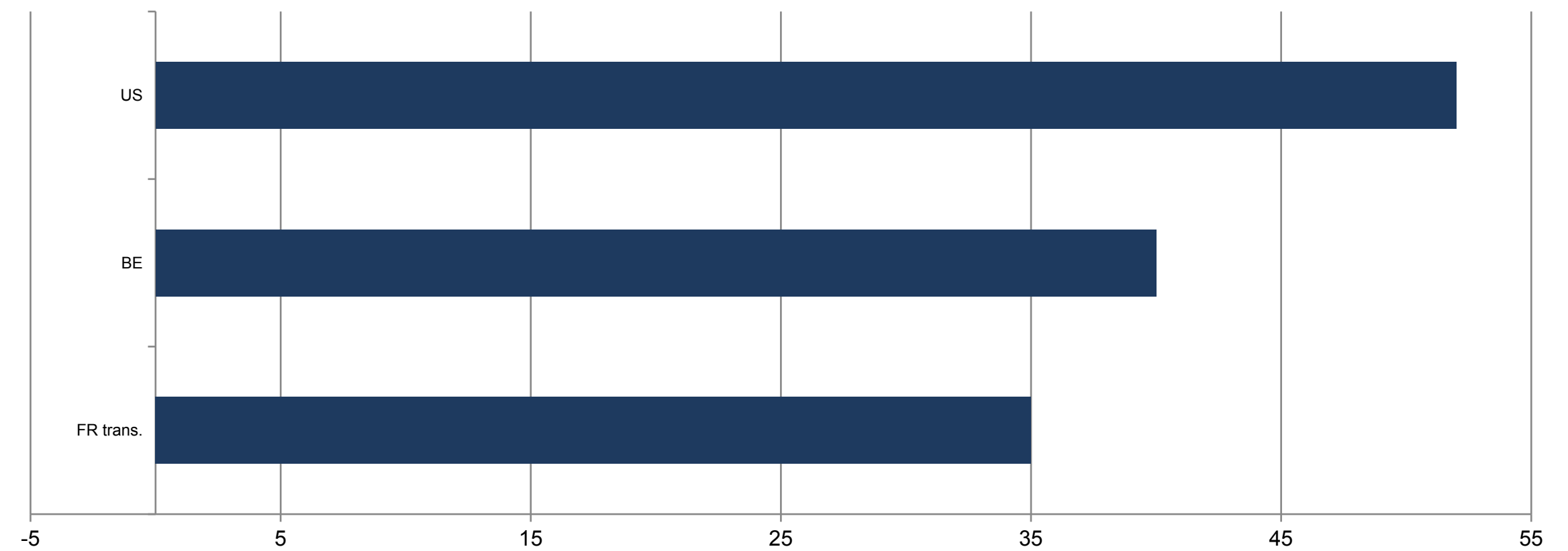
- US structurés sur tous les secteurs du panel



# Secteur — Tech & SaaS

Transmissibilité France 35% · Belgique 40% · US 52%. Meilleur score FR mais exit sous-optimisé : code et relation client encore liés au fondateur.

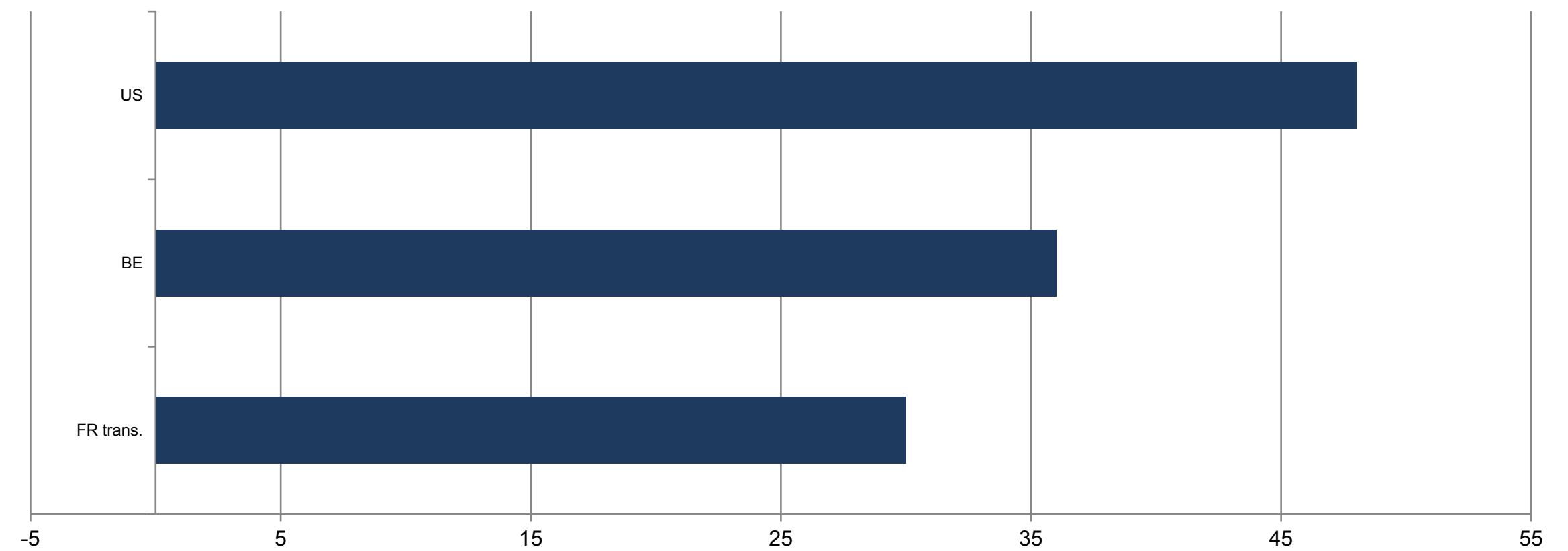
- Documentation architecture et runbook
- MRR et churn par segment
- Équipe produit autonome sur roadmap
- Préparer data room avant LOI



# Secteur — Santé & medtech

Transmissibilité France 30% · Belgique 36% · US 48%. Réglementation + expertise clinique du fondateur ; gouvernance données patients faible.

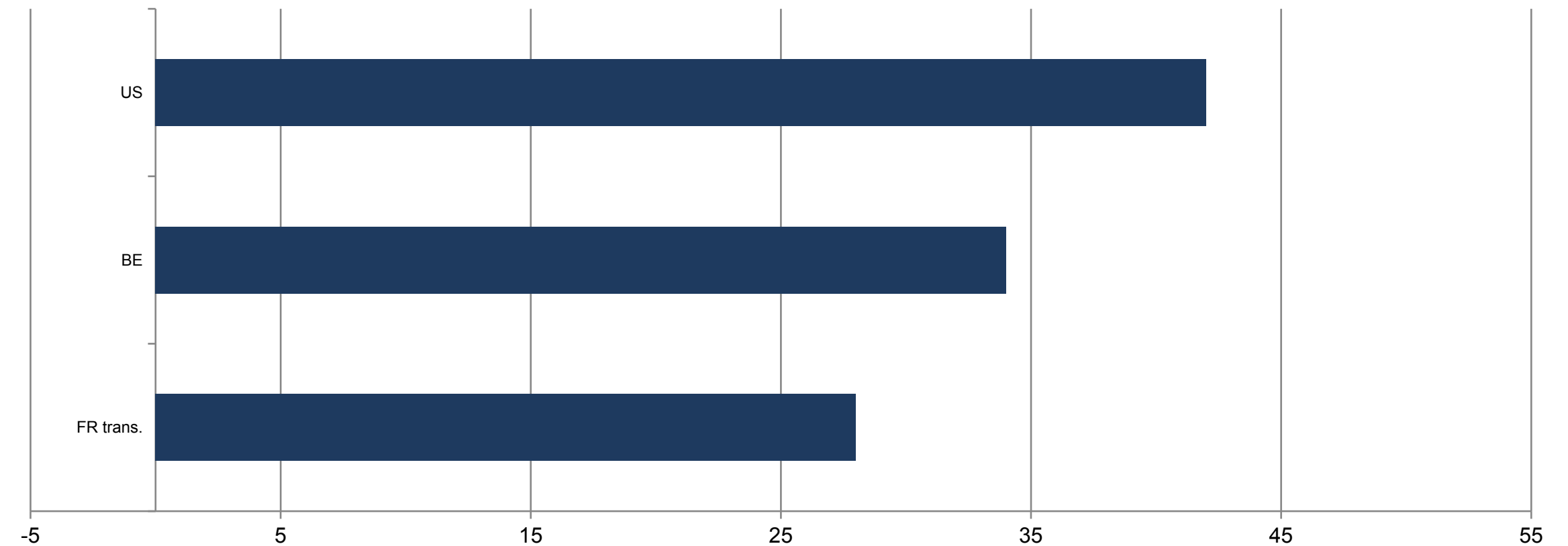
- Délégation médicale/coordination formalisée
- Dossiers qualité réglementaire à jour
- Tableau de bord activité par site
- Contrat clés hommes sur praticiens



# Secteur — Industrie manufacturière

Transmissibilité France 28% · Belgique 34% · US 42%. Process physiques parfois solides mais pilotage et documentation qualité insuffisants pour un industriel repreneur.

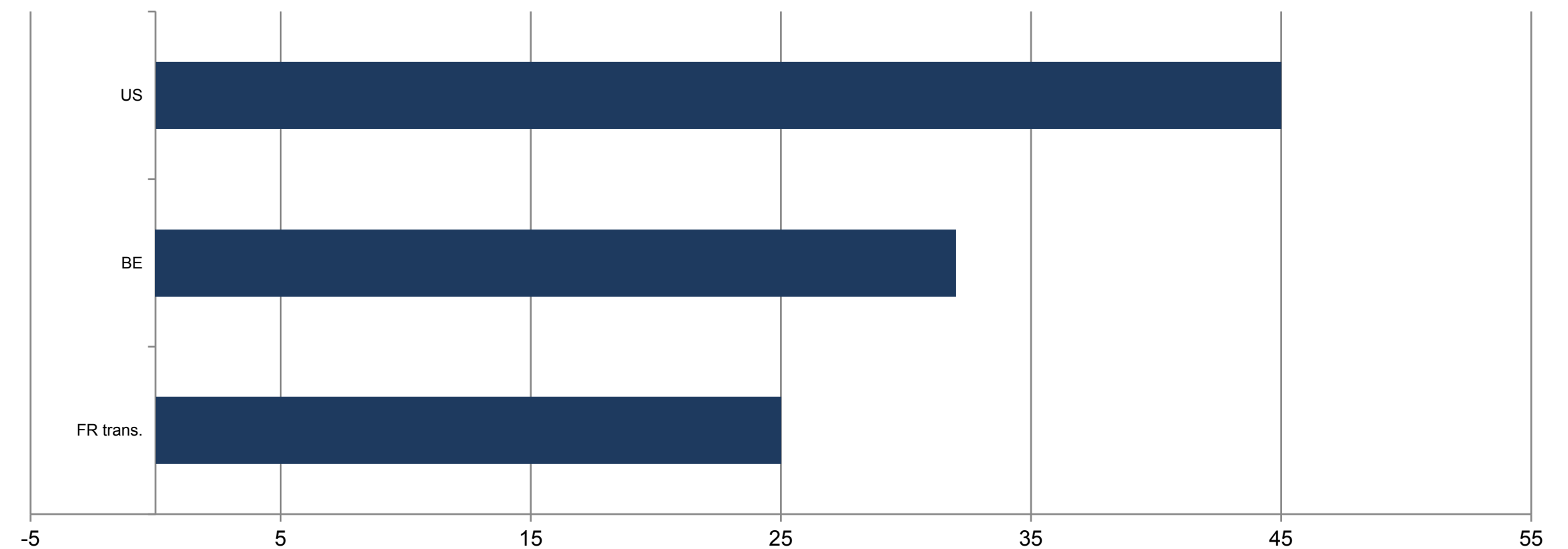
- Gammes et FMEA documentés sur lignes critiques
- Maintenance préventive avec KPI OEE
- Directeur production avec pouvoir réel
- CRM technique clients industriels



# Secteur — Services B2B

Transmissibilité France 25% · Belgique 32% · US 45%. Valeur dans le carnet d'adresses du dirigeant ; delivery non industrialisé.

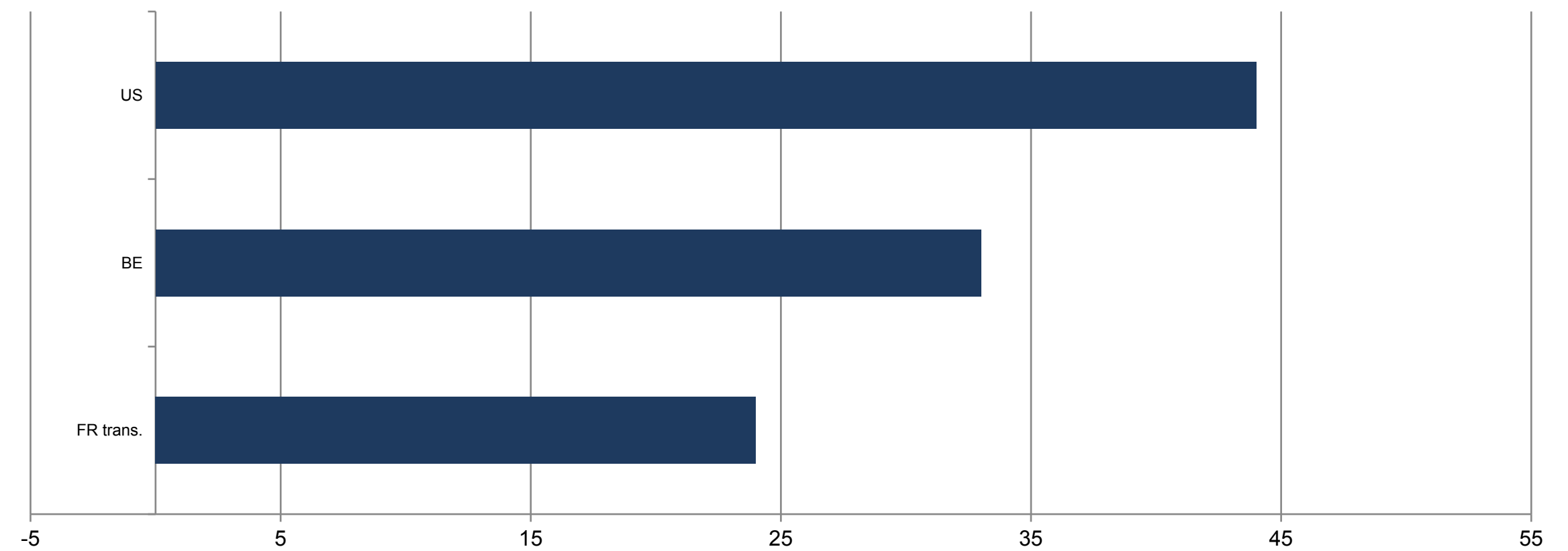
- Playbook delivery par type de mission
- Facturation récurrente sur 40% du CA
- Comité hebdo sans le fondateur
- CRM avec historique décisions



# Secteur — Transport & logistique

Transmissibilité France 24% · Belgique 33% · US 44%. Coûts carburant et conducteurs ; planning dans la tête de l'exploitant.

- Coût/km et marge tournée visibles chaque semaine
- Réserve conducteurs et procédures remplacement
- Télématique exploitée (pas seulement installée)
- Contrats clients indexés carburant



VII

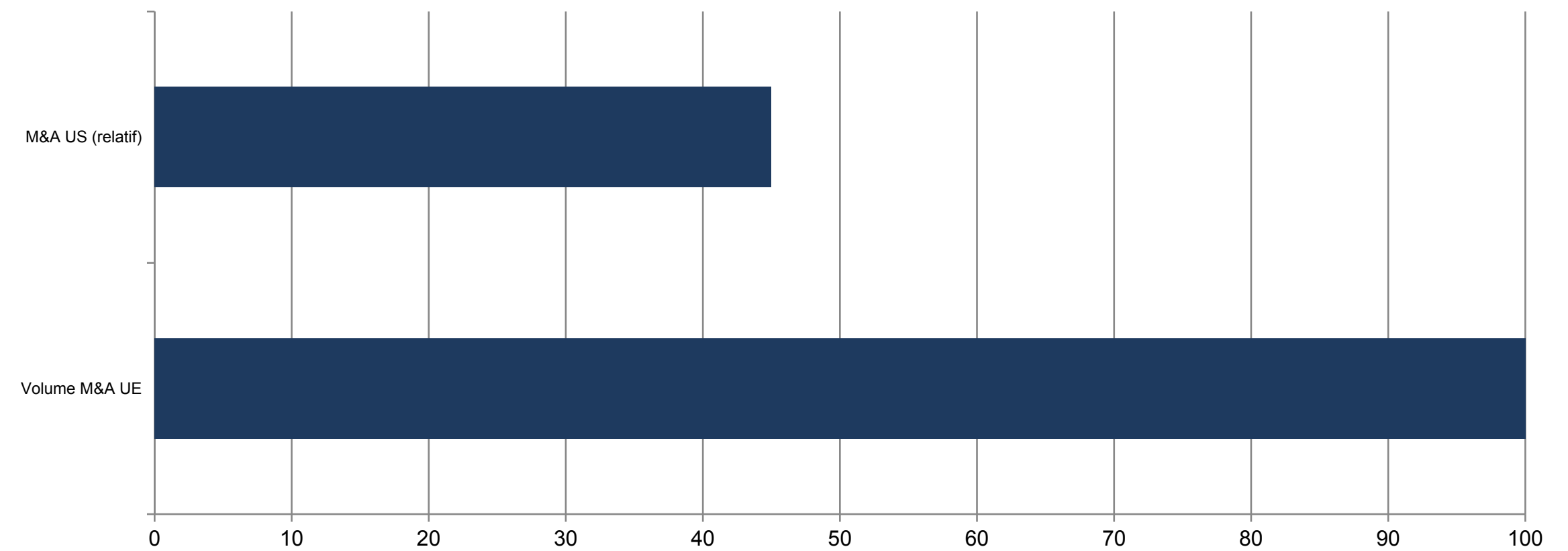
## Partie VII — Dynamiques systémiques

Volume M&A UE vs US

# Volume M&A UE vs US

Arbitrage transatlantique : volume US, décote FR si dépendance fondateur.

- Due diligence structurelle
- Acquérir à décote FR
- Systémiser via BE Fit
- Cibler exit US ou EU



VIII

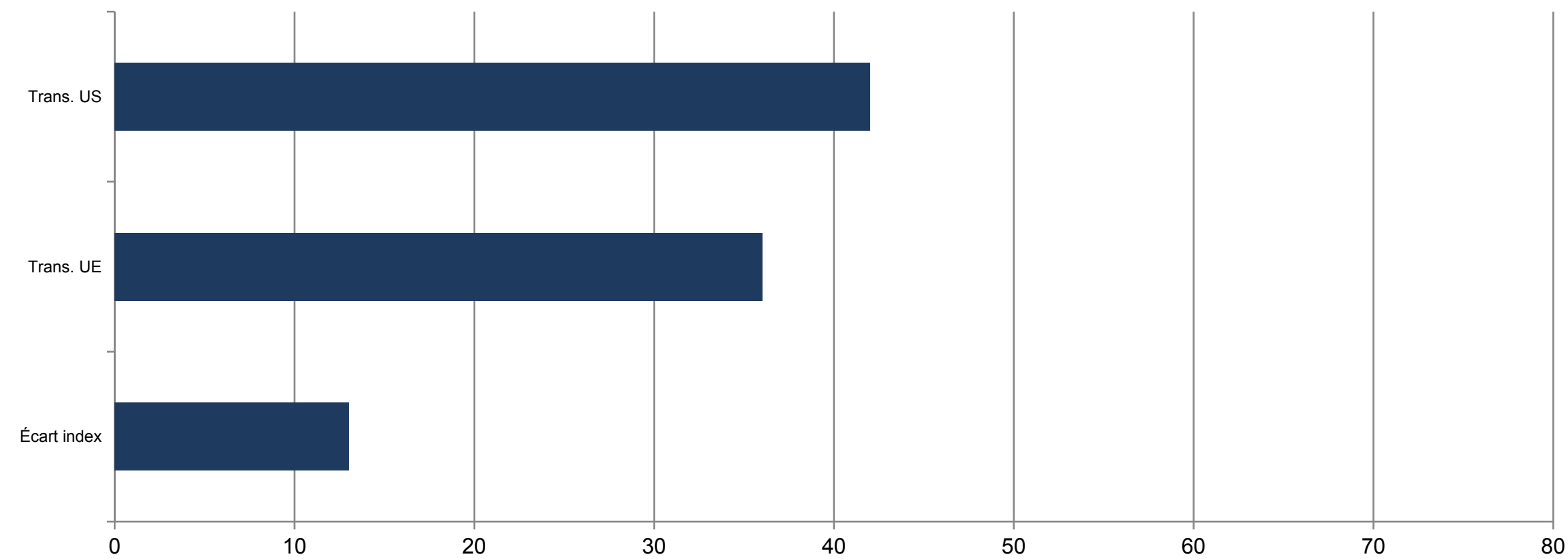
## Partie VIII — Action

Vendre en France — soulagement opérationnel

# Plan d'action — vendre & investir

Triple entrée : France (survie), Belgique (système), US (capital).

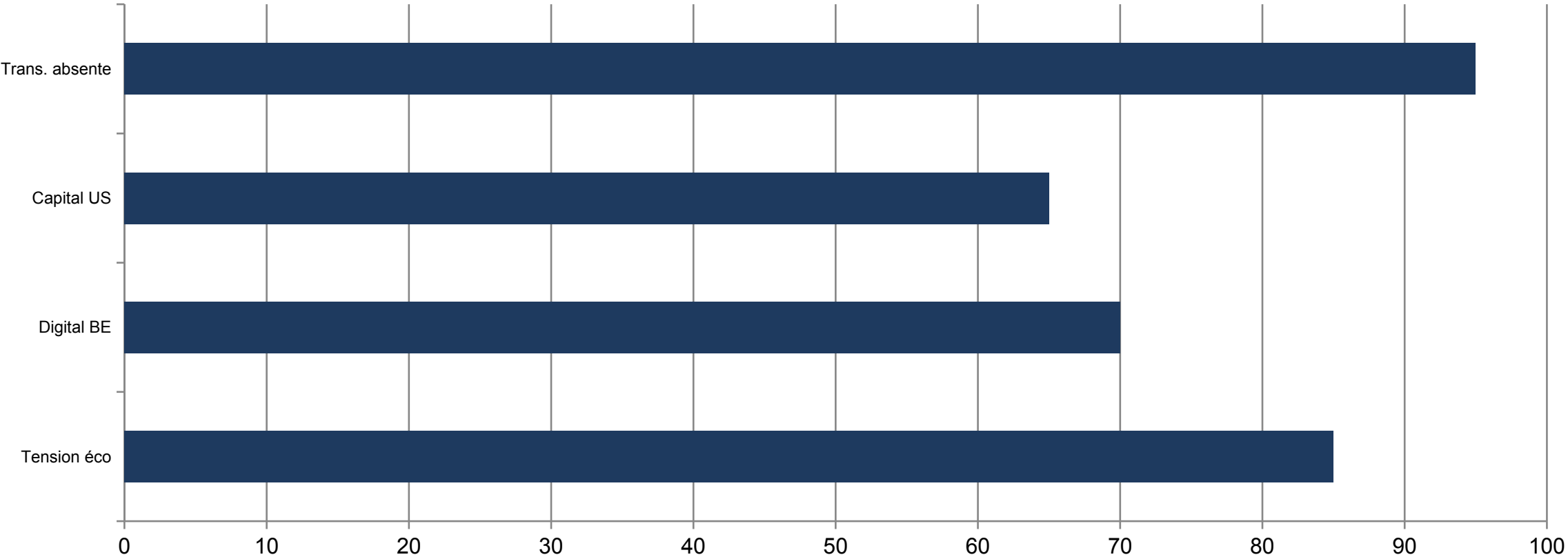
- Réduire la douleur opérationnelle
- Simplifier et déléguer
- Due diligence structurelle
- Acquérir à décote FR



# Méthode, sources & contact

Ch. 21 du rapport HTML : méthode, URLs, éditeurs institutionnels.

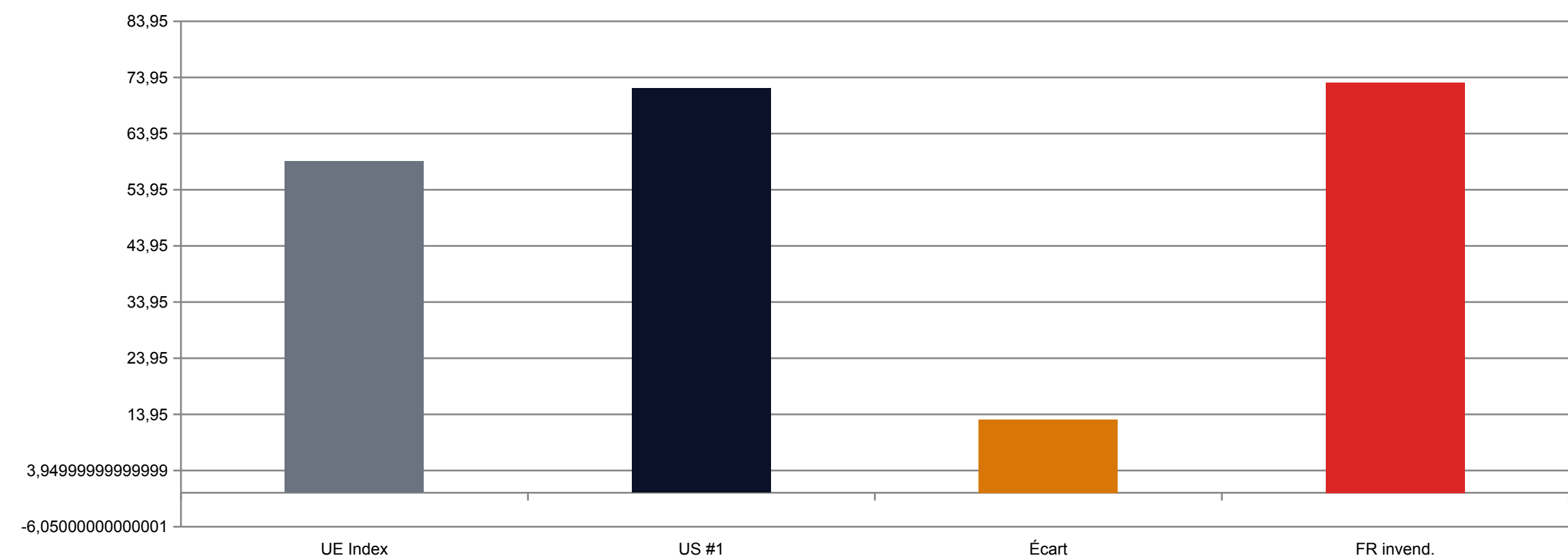
- Bpifrance · SPF Économie · KfW · NFIB · FSB



# The System Economy

Bruno Ghezali · The System Economy — Baromètre TPE/PME Europe, System Index T2 2025.

- Diagnostic · Sellability · Transmission
- Édition T2 2025 · thesystemeconomy.com



# Télécharger les versions HTML et PDF

HTML 132 pages · PPTX ~90 slides

[thesystemeconomy.com](https://thesystemeconomy.com)

[thesystemeconomy.com](https://thesystemeconomy.com)