



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

## **Transmission d'entreprise : la politique industrielle oubliée**

Pourquoi la France ne réindustrialisera pas sans une stratégie nationale du repreneuriat

Note de réflexion – Institut Sapiens

Auteur : **Alexandre Dufour**  
Entrepreneur et cédant de PME à 28 ans



Paris, le 13 novembre 2025

## Résumé exécutif

La France parle beaucoup de beaucoup de réindustrialisation, d'autonomie stratégique et de souveraineté économique. Dans le même temps, elle laisse disparaître silencieusement une partie de son capital productif existant : des dizaines de milliers d'entreprises viables, souvent industrielles ou artisanales, ferment faute de repreneur.

Sur les dix prochaines années, près de 700 000 entreprises devraient être transmises<sup>1</sup>. Une part significative d'entre elles relève de secteurs stratégiques ou structurants pour les territoires. Faute de stratégie nationale du repreneuriat, la France perd chaque année des savoir-faire, des emplois qualifiés et des maillons entiers de chaînes de valeur.

*La réindustrialisation ne consiste pas uniquement à créer des usines neuves. Elle suppose aussi de préserver, transmettre et renforcer ce qui existe déjà. La politique industrielle commence par la continuité productive, pas par la création ex nihilo.*

La présente note défend une thèse simple : il est impossible de mener une politique industrielle cohérente sans intégrer la transmission d'entreprise comme pilier stratégique. Cette intégration repose sur trois axes structurants, déclinés en plusieurs leviers opérationnels détaillés dans cette note :

- **Une stratégie nationale de continuité productive** : mesure, suivi et objectifs chiffrés de transmissions réussies dans les secteurs productifs.
- **Un parcours repreneur lisible et harmonisé** : diagnostic, formation, mise en relation, financement, accompagnement post-reprise.
- **L'usage responsable de l'intelligence artificielle** : cartographier les risques de non-transmission, faciliter les appairages cédants-repreneurs, sécuriser le temps long de la succession.

Il ne s'agit pas de substituer la reprise à la création, mais de faire du repreneuriat un véritable levier de souveraineté économique, aux côtés des grandes politiques d'investissement et de relocalisation.

Ayant moi-même cédé une entreprise en 2025, j'ai mesuré à quel point la transmission reste un parcours fragmenté, technique, parfois opaque, et souvent sous-estimé par les pouvoirs publics. Malgré l'importance stratégique de ces opérations pour la continuité productive, les dirigeants qui transmettent sont encore insuffisamment accompagnés. Ce vécu me conduit à considérer la transmission non comme un simple acte patrimonial, mais comme un enjeu économique majeur pour la souveraineté française.

**La France ne manque pas d'entrepreneurs ; elle manque de repreneurs.**

---

<sup>1</sup> BPCE – Étude Transmissions 2023.

# 1. La transmission : un angle mort de la réindustrialisation

## 1.1. Un déclin invisible du capital productif français

La France est entrée dans une phase de “productionnisme” assumé : plans de relance industrielle, stratégie pour la souveraineté énergétique, soutien aux filières critiques, grands projets de réindustrialisation territoriale. Pourtant, une partie importante du capital productif du pays ne relève ni des grands appels à projets ni des méga-usines : ce sont les **PME industrielles et artisanales**, souvent familiales, insérées dans un territoire et engagées dans un temps long.

Les projections démographiques et économiques convergent : dans les dix prochaines années, plusieurs centaines de milliers d’entreprises françaises devront être transmises<sup>2</sup>. Une proportion significative appartient à l’industrie, aux services à forte valeur ajoutée ou à l’artisanat de production. Lorsqu’une de ces entreprises ferme faute de repreneur, ce n’est pas seulement un SIRET qui disparaît, mais une **capacité productive** souvent difficile à reconstituer.

Les conséquences sont multiples :

- perte de **savoir-faire** et de compétences spécifiques, parfois non transférables ;
- fragilisation de **chaînes de sous-traitance** locales ou régionales ;
- affaiblissement du **maillage territorial** (emplois, fiscalité locale, attractivité) ;
- gaspillage de capital matériel et immatériel difficilement reconstituable à court terme.

Selon l’Observatoire Transmettre & Reprendre de BPCE/Bpifrance, **entre 20% et 30% des cessations d’activité sont liées à l’absence de repreneur lorsque le dirigeant part à la retraite**<sup>3</sup>. À l’échelle microéconomique, chaque disparition est souvent vécue comme une situation individuelle. À l’échelle macroéconomique, l’accumulation de ces pertes constitue un handicap structurel pour la réindustrialisation.

## 1.2. Une politique publique centrée sur la création

Depuis plus de vingt ans, l’imaginaire de l’entrepreneuriat en France s’est structuré autour de la **création** : start-up, innovation, accélérateurs, French Tech, capital-risque. Cette dynamique a été utile pour développer une culture de l’initiative et de la prise de risque.

En revanche, la reprise d’entreprise reste peu mise en avant. Dans la communication institutionnelle, les programmes d’accompagnement ou l’espace médiatique, elle apparaît rarement comme une voie de premier choix. Elle est souvent perçue comme un “second chemin”, plus technique, moins visible, moins valorisé.

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

---

<sup>2</sup> KPMG, Observatoire de la transmission 2024.

<sup>3</sup> BPCE / Bpifrance – Étude transmissions, 2023 : part des cessations liées à l’absence de repreneur.

Cette asymétrie de perception conduit à une situation paradoxale : d'un côté, l'État encourage la création de nouvelles structures productives ; de l'autre, il ne se dote pas d'une stratégie à la hauteur pour préserver celles qui fonctionnent déjà.<sup>4</sup>

### 1.3. Un entrepreneuriat sociologiquement homogène

Les études disponibles montrent un profil de repreneur relativement homogène<sup>5</sup> : souvent un homme, ancien cadre dirigeant, disposant d'un capital significatif et âgé de 45 à 55 ans. Ce profil n'est évidemment pas problématique en soi, mais il traduit une **faible diversification des trajectoires de reprise**.

Les jeunes entrepreneurs, les cadres en reconversion, les profils issus d'autres filières ou de territoires moins favorisés rencontrent des obstacles : manque d'information, accès au financement plus difficile, accompagnement insuffisamment structuré. L'image du repreneur peine à se moderniser.

Or, dans un contexte de réindustrialisation, la reprise pourrait être un **vecteur de renouvellement** managérial et stratégique puissant, à condition de devenir une option clairement identifiée et accessible.

## 2. Un marché de la transmission encore trop fragmenté

### 2.1. Une pluralité d'acteurs, peu de lisibilité

Le paysage de la transmission est riche<sup>6</sup> : Bpifrance et sa Bourse de la transmission, les chambres de commerce et d'industrie, les réseaux associatifs (comme le CRA), les plateformes privées, les fonds spécialisés, les initiatives territoriales ou sectorielles, jusqu'aux projets plus récents portés par des fondations ou des collectifs dédiés à la transmission.

Pris isolément, chacun de ces acteurs joue un rôle utile. Pris ensemble, ils composent un système **fragmenté et peu lisible** pour un dirigeant de PME approchant de la retraite ou pour un repreneur potentiel qui découvre cet univers.

Le dirigeant, déjà absorbé par la gestion quotidienne de son entreprise, se retrouve face à :

- une multiplicité de points d'entrée possibles ;
- une hétérogénéité de qualité d'accompagnement ;
- un langage parfois très technique (fiscalité, juridique, ingénierie financière) ;
- un manque de visibilité sur la durée et le coût global du processus.

Ce défaut de lisibilité crée de la **friction**, retarde les démarches ou conduit certains dirigeants à renoncer à structurer la transmission, au risque de se retrouver contraints de cesser l'activité.

---

<sup>4</sup> Aghion, P. et al., "The Power of Creative Destruction", Harvard University Press, 2021. L'auteur montre notamment que la création doit s'accompagner d'une protection du tissu productif existant pour éviter une perte nette de capacité industrielle.

<sup>5</sup> Bpifrance Le Lab, Étude "Repreneuriat : une voie sous-investie", 2023.

<sup>6</sup> CRA, Baromètre de la transmission 2023.

## 2.2. Des initiatives utiles, mais encore dispersées

L'État n'est pas resté totalement inactif. La « Mission Reprise<sup>7</sup> », portée par les pouvoirs publics, vise à mieux coordonner les acteurs nationaux et à proposer des actions pour préserver un nombre significatif de PME à transmettre. Cette démarche pose des diagnostics pertinents : nécessité de sensibiliser plus tôt, de fluidifier la mise en relation et de clarifier le cadre fiscal et réglementaire.

Toutefois, la traduction opérationnelle demeure en partie limitée par une logique de **dispositifs successifs**, ajoutés les uns aux autres, plutôt que par la construction d'une architecture globale, lisible et évaluée dans le temps.

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

## 2.3. La transmission, un parcours artisanal

Du point de vue des dirigeants comme des repreneurs, la transmission ressemble encore trop souvent à un parcours artisanal, fortement dépendant :

- du réseau informel de l'entrepreneur (experts-comptables, avocats, banquiers, proches) ;
- de la maturité des acteurs locaux (CCI, collectivités, structures de développement économique) ;
- du bon vouloir ou de la disponibilité d'intermédiaires privés.

Cette réalité est difficilement compatible avec l'ambition d'une politique de réindustrialisation structurée. Elle appelle un changement d'échelle et de logique : la transmission doit passer du statut de « dossier individuel complexe » à celui de **composante stratégique d'une politique industrielle nationale**.

# 3. Réindustrialisation : consolider avant de reconstruire

## 3.1. La transmission, fondation oubliée de notre politique industrielle

Problème	Conséquence	Réponse politique
Fermeture d'entreprises faute de repreneur	Perte de capacités productives, emplois, savoir-faire	Stratégies nationales de continuité productive
Parcours repreneur illisible et fragmenté	Découragement, mauvaises transmissions	Parcours repreneur en 6 étapes (national + territoires)
Appairage cédant-repreneur peu efficace	Processus long, échec, dépôts de bilan évitables	IA & données : cartographie + matching + suivi post-reprise

<sup>7</sup> Mission Reprise – Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, en partenariat avec Bpifrance. Présentation publique lors des travaux préparatoires 2024-2025 sur la transmission d'entreprise.

Si la réindustrialisation française se veut crédible, elle ne peut plus se limiter à la création de nouveaux outils productifs. Elle doit intégrer la **préservation et la transmission** des entreprises existantes.

Concrètement, cela implique :

- de fixer un **objectif national chiffré** de transmissions réussies dans les secteurs industriels et de production de biens et services stratégiques ;
- d'intégrer explicitement la transmission dans les **schémas régionaux de développement économique** et les stratégies de réindustrialisation territoriale ;
- de suivre dans le temps des **indicateurs de continuité productive** (taux de reprise, maintien de l'emploi, investissement post-reprise).

La transmission ne doit plus être considérée comme une affaire essentiellement patrimoniale, mais comme un objet de politique industrielle à part entière.<sup>8</sup>

### 3.2. Structurer un véritable “parcours repreneur”

Alors qu'il existe une offre abondante pour le créateur d'entreprise (incubateurs, accélérateurs, réseaux d'accompagnement, labels), le repreneur dispose rarement d'un **parcours structuré**.

Un “parcours repreneur” national pourrait s'articuler autour de six étapes :

- **Identification** : diagnostic précoce des entreprises à transmettre, avec un repérage dès 5 à 10 ans avant la cession potentielle.
- **Information** : guides, webinaires, sessions locales pour démystifier la reprise et présenter les options possibles.
- **Formation** : modules certifiants sur la gestion d'entreprise, les RH, la finance, la conduite du changement.
- **Mise en relation** : plateforme nationale coordonnée, adossée à des acteurs labellisés.
- **Financement** : dispositifs de garantie et d'investissement adaptés, en lien avec les réseaux bancaires et Bpifrance.
- **Suivi post-reprise** : accompagnement des deux premières années, période critique pour la pérennité de l'entreprise.

Ce parcours ne doit pas remplacer ce qui existe déjà, mais le **rendre lisible** et cohérent, en garantissant un socle minimal de qualité partout sur le territoire.

### 3.3. Proposition : un Indice National de Continuité Productive (INCP)

Pour piloter cette politique, la création d'un **Indice National de Continuité Productive (INCP)** permettrait de mesurer chaque année :

- le risque de non-transmission par secteur ;
- la vulnérabilité productive territoriale ;

---

<sup>8</sup> France Stratégie, “Dynamiques industrielles et résilience territoriale”, rapport 2023.

- l'exposition des chaînes de valeur à des ruptures liées à l'absence de repreneur.

Publié chaque année, l'INCP deviendrait un outil de pilotage pour l'État, les régions, Bpifrance et les acteurs financiers, en éclairant les priorités d'action.

### 3.4. L'État comme architecte plutôt qu'opérateur

Dans ce domaine comme dans d'autres, le rôle de l'État devrait être moins celui d'un opérateur accumulant les dispositifs, et davantage celui d'un **architecte** :

- définir un cadre stratégique clair et des objectifs mesurables ;
- coordonner les acteurs publics, associatifs et privés ;
- simplifier la réglementation et stabiliser le cadre fiscal ;
- garantir un accès équitable à l'information et à l'accompagnement.

*L'État doit redevenir un accélérateur plutôt qu'un opérateur : simplifier, inciter, sécuriser.*

C'est à cette condition que la transmission pourra cesser d'être un angle mort de la réindustrialisation et devenir un de ses leviers majeurs.

### 3.5. Proposition opérationnelle : un guichet national unifié de la transmission

Pour passer de la logique de dispositifs épars à une véritable politique publique, la création d'un **guichet national unifié de la transmission** pourrait constituer un levier structurant. Ce guichet intégrerait :

- un diagnostic gratuit de transmissibilité ;
- un plan de succession personnalisé ;
- une pré-validation financière en lien avec Bpifrance et les réseaux bancaires ;
- un système de mise en relation adossé à des outils d'IA (matching cédant-repreneurs).

Ce guichet unique viendrait articuler les acteurs existants autour d'un parcours commun, plutôt que de les substituer.

## 4. L'intelligence artificielle au service de la continuité productive

### 4.1. Cartographier le patrimoine productif et les risques de rupture

L'intelligence artificielle peut apporter une contribution décisive à la gestion du temps long industriel. Elle permet d'agréger, d'actualiser et de croiser des données que les acteurs humains manipulent difficilement à grande échelle.

Appliquée à la transmission, elle pourrait contribuer à :

- identifier les **entreprises à risque de non-transmission** (profil du dirigeant, structure du capital, dépendance à des personnes clés, absence de préparation) ;

- élaborer des **cartes dynamiques de vulnérabilité productive** par région, filière ou bassin d'emploi ;
- orienter les politiques publiques (formation, accompagnement, priorisation des interventions) sur la base de signaux objectifs.

## 4.2. Fluidifier la mise en relation cédants–repreneurs

De nombreuses plateformes de mise en relation existent déjà, mais fonctionnent souvent de manière peu automatisée. Les modèles d'IA permettent d'envisager un **matching beaucoup plus fin** :

- prise en compte des compétences et de l'expérience du repreneur ;
- alignement des projets de développement ;
- compatibilité en termes de style de management, de temporalité, de contraintes financières ou familiales.

L'objectif n'est pas de remplacer la décision humaine, mais de réduire les coûts de recherche, d'améliorer la qualité des contacts et d'accélérer la phase de découverte mutuelle.

## 4.3. La succession industrielle : sécuriser les deux années critiques

Une transmission réussie ne se limite pas à la signature de l'acte de cession. Les deux premières années sont souvent décisives : réorganisation, arbitrages stratégiques, intégration des équipes, renégociation avec les partenaires.

Là encore, l'IA peut jouer un rôle :

- suivi des indicateurs clés (chiffre d'affaires, marges, turnover, investissements) ;
- détection de **signaux faibles de fragilité** (tensions de trésorerie, départs, baisse de qualité) ;
- mise à disposition d'analyses comparatives anonymisées (entreprises de taille, secteur ou trajectoire similaires).

### Exemples internationaux :

- en Allemagne, plusieurs chambres de commerce (IHK) expérimentent déjà des outils de scoring des entreprises à risque de succession<sup>9</sup> ;
- au Japon, le METI a mis en place un "Small Business Succession Risk Index" pour cartographier et anticiper les risques de disparition d'entreprises viables<sup>10</sup>.

L'enjeu n'est pas technologique, mais de **gouvernance** : il s'agit d'inscrire ces outils dans une démarche d'accompagnement responsable, respectueuse des données, au service de la pérennité des entreprises.

<sup>9</sup> DIHK – *Mittelstandsreport*, 2024.

<sup>10</sup> METI Japan – *Small Business Succession Policy*, 2023.



## | Conclusion : la continuité comme stratégie

La réindustrialisation française ne se jouera pas uniquement dans les grandes annonces, les nouveaux sites de production ou les plans d'investissement sectoriels. Elle se jouera aussi, de manière très concrète, dans la capacité du pays à assurer la **succession de ses entreprises existantes**.

La transmission d'entreprise doit passer d'un statut de sujet technique, parfois perçu comme secondaire, à celui de **composante structurante de la politique industrielle**. Elle articule des enjeux économiques, territoriaux, sociaux et patrimoniaux. Elle conditionne la préservation de nos savoir-faire et de nos capacités productives.

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

En plaçant la transmission au cœur de la stratégie de réindustrialisation, en structurant un parcours repreneur lisible, en assumant un rôle d'architecte et en mobilisant intelligemment l'intelligence artificielle, la France peut transformer un risque silencieux en levier de souveraineté.

*Réindustrialiser, ce n'est pas seulement bâtir de nouveaux outils. C'est aussi savoir transmettre ce qui fonctionne, pour que la production, l'emploi et les compétences ne s'arrêtent pas avec un dirigeant, mais se prolongent dans un projet collectif.*

La continuité productive n'est pas un réflexe spontané dans notre culture économique. Elle peut devenir une stratégie assumée. La réindustrialisation, pour être durable, devra être aussi une politique de la transmission.

*Cette note a été rédigée par Alexandre Dufour, entrepreneur et cédant, dans le cadre des travaux de l'Institut Sapiens sur la souveraineté économique et la réindustrialisation.*