

# L'ENJEU ÉCONOMIQUE ET HUMAIN DE LA TRANSMISSION DES ENTREPRISES FAMILIALES

MAI 2026

À l'échelle mondiale, le capitalisme familial connaît un moment charnière. Longtemps perçues comme des survivances d'un capitalisme patrimonial en voie d'effacement, les entreprises détenues et contrôlées par des familles s'imposent désormais comme des acteurs centraux de la mondialisation. Des groupes emblématiques, à l'image de ceux portés par les familles Arnault, Pinault ou Bolloré en France, illustrent cette permanence et cette puissance.

Selon les estimations de McKinsey, près des deux tiers des entreprises dans le monde relèvent, à des degrés divers, d'un actionnariat familial, même si la majorité d'entre elles demeure de taille modeste. La réalité est encore plus frappante au sommet de la pyramide économique : d'après *The Economist*, les entreprises familiales – définies

comme celles où une même famille détient au moins 20 % du capital ou des droits de vote et où une transmission intergénérationnelle a été réalisée – représentent près d'un quart des grandes sociétés cotées dans le monde. Leur présence varie fortement selon les régions : marginale aux États-Unis (une sur seize), elle devient significative en Europe (une sur sept) et dominante en Asie (une sur trois).

Cette importance quantitative se double d'un poids économique souvent considérable. En France, certains groupes familiaux exercent une influence macroéconomique de premier ordre. À lui seul, LVMH représente environ 1 % du produit intérieur brut, plus de 4 % des exportations et près de 4,5 % des recettes de l'impôt sur les sociétés. Avec ses 40 000 salariés et plus de 200 000 emplois induits, il incarne

cette capacité des dynasties entrepreneuriales à structurer durablement des pans entiers de l'économie nationale.

Mais derrière cette apparente solidité se profile une fragilité structurelle : la transmission. Le passage de relais d'une génération à l'autre constitue le moment le plus critique dans la vie de ces entreprises. Dans les économies occidentales, la vague des départs à la retraite des baby-boomers accélère cette problématique. Elle se pose avec une acuité comparable dans les économies émergentes, notamment en Chine, où les premières générations d'entrepreneurs, apparues avec l'ouverture du pays à l'économie de marché et à la mondialisation dans les années 1980, arrivent aujourd'hui à l'heure du retrait.

L'enjeu dépasse largement la sphère privée. Une succession mal préparée peut entraîner non seulement le déclin d'une entreprise, mais également des effets en chaîne sur l'emploi, les filières industrielles et les équilibres territoriaux. À l'inverse, une transmission réussie peut consolider des positions acquises et ouvrir de nouveaux cycles de croissance.

La question de la performance relative des entreprises familiales demeure, en revanche, débattue. Les travaux empiriques ne permettent pas de trancher de

manière définitive. Sur la base d'un échantillon de 1 600 entreprises non financières issues des principaux indices boursiers, The Economist souligne que, sur les vingt dernières années, les sociétés contrôlées par des familles ont offert des rendements globalement comparables à ceux des autres entreprises. Derrière cette moyenne, les écarts sont toutefois significatifs selon les secteurs, les contextes nationaux et les périodes économiques.

L'un des points de vulnérabilité les plus fréquemment soulignés tient à la tentation dynastique. La désignation d'un héritier à la tête de l'entreprise, par principe plutôt que par compétence, constitue un risque bien identifié. Warren Buffett résumait cette dérive avec ironie, en comparant cette pratique à celle qui consisterait à sélectionner les fils de champions olympiques pour concourir aux Jeux suivants. L'histoire économique abonde d'exemples où l'insuffisance managériale d'un successeur a précipité le déclin d'entreprises autrefois florissantes.

Pour autant, les entreprises familiales disposent d'atouts structurels qui expliquent leur résilience dans de nombreux contextes. Le premier tient à la solidité des réseaux qu'elles cultivent et transmettent. Le capital relationnel, accumulé au fil des générations, constitue un actif immatériel déterminant. Le nom de famille agit comme une marque, gage de continuité et de confiance.

L'économiste Thomas Zellweger souligne ainsi que cette capacité à entretenir des relations durables explique la prééminence des dynasties dans des secteurs où la confiance joue un rôle clé, comme la distribution ou les biens de consommation.

Cet avantage est particulièrement marqué dans les économies émergentes, où les institutions sont parfois fragiles et les marchés de capitaux insuffisamment développés. Dans ces environnements, la réputation familiale peut suppléer l'absence de garanties formelles et faciliter l'accès aux ressources, qu'elles soient financières ou politiques. En Inde, en Indonésie ou aux Philippines, de vastes conglomérats familiaux se sont constitués en s'appuyant sur ces réseaux. Même dans des économies avancées, comme la Corée du Sud, les grands groupes familiaux conservent une influence déterminante.

Le second atout des entreprises familiales réside dans leur horizon de long terme. Libérées, au moins partiellement, de la pression des marchés financiers, elles peuvent privilégier des stratégies inscrites dans la durée. Les décisions d'investissement s'inscrivent alors dans une logique intergénérationnelle. Cette orientation constitue un facteur de stabilité, mais elle peut également engendrer un biais conservateur. De nombreuses études montrent que ces entreprises privilégient les actifs tangibles au

détriment des investissements en recherche et développement. Dans les secteurs à forte intensité technologique, ce positionnement peut constituer un handicap ; dans d'autres, il devient un avantage, comme en témoigne la pérennité de certaines maisons de luxe familiales, à l'image d'Hermès.

En période de crise, les entreprises familiales semblent néanmoins mieux armées que leurs homologues. Leur recours plus limité à l'endettement et leur gestion souvent prudente de la trésorerie leur confèrent des marges de manœuvre accrues. Lors de la crise financière de 2007-2009 ou durant la pandémie de Covid-19, plusieurs études ont mis en évidence leur capacité de résistance supérieure. L'exemple de JCDecaux, qui a profité de la crise pour se renforcer à l'international, illustre cette aptitude à transformer les chocs en opportunités.

Reste que la question successorale demeure le point de bascule. L'histoire récente fournit des exemples édifiants, à l'image de Gucci, fragilisée par une gouvernance familiale défailtante avant sa reprise. De manière plus générale, les entreprises familiales apparaissent insuffisamment préparées à la vague de transmissions à venir. Selon Deloitte, à peine 57 % des entreprises familiales non cotées aux États-Unis disposent d'un plan de succession

formalisé. L'absence d'anticipation ouvre la voie à des conflits internes, souvent longs et coûteux.

Paradoxalement, le défi n'est plus seulement celui de la gestion de la multiplicité des héritiers, il est aussi celui de leur rareté ou de leur désengagement. Certaines grandes fortunes doivent composer avec l'absence de successeurs naturels ou avec le refus des nouvelles générations d'assumer des responsabilités opérationnelles. Cette évolution traduit une transformation plus profonde des rapports à l'entreprise et au patrimoine.

Face à ces mutations, les pratiques évoluent. Les grandes dynasties organisent de plus en plus la transmission en amont, en formalisant des parcours de formation et des processus de sélection. Au sein de LVMH, les héritiers sont progressivement intégrés dans la gouvernance et soumis à des exigences élevées en matière de compétences et de résultats. Cette professionnalisation vise à concilier continuité capitalistique et exigence managériale.

Parallèlement, le recours à des dirigeants extérieurs se banalise. Dans de nombreuses grandes

entreprises, la famille conserve le contrôle stratégique tout en déléguant la gestion opérationnelle à des professionnels. Dans certains cas, la cession ou l'ouverture du capital s'impose comme une solution pragmatique, notamment aux États-Unis, où la transmission intrafamiliale tend à devenir minoritaire au-delà d'un certain seuil de taille.

Deux modèles se dessinent ainsi. Le modèle européen, et en particulier en France, privilégie la continuité patrimoniale, soutenue par des dispositifs juridiques et fiscaux adaptés, tels que les pactes Dutreil. Le modèle américain valorise davantage la liquidité du capital et la flexibilité du contrôle, au prix d'une plus grande instabilité. Ces deux approches traduisent des conceptions différentes du capitalisme : l'une fondée sur la durée et l'enracinement, l'autre sur la circulation et l'allocation optimale des ressources.

À l'heure où s'annonce une vague massive de transmissions – près de 700 000 dirigeants appelés à céder leur entreprise en France d'ici dix ans –, l'enjeu dépasse largement la sphère privée. Il engage la structure même du tissu productif, la capacité d'innovation et, in fine, la trajectoire de croissance des économies.