



Gouvernance familiale : pilier de la souveraineté économique

Dr Cécile de Lisle, Dr Philippe Pelé-Clamour

Table of Contents

<i>Synthèse</i>	1
<i>Les termes du sujet</i>	2
<i>Un ancrage territorial assumé</i>	3
<i>Une résilience territoriale, notamment en période de crise</i>	4
<i>Un biais structurel vers le territoire d'origine, y compris fiscal</i>	4
<i>Un facteur de productivité et de compétitivité pour les régions</i>	5
<i>Une utilité élargie, pas une irrationalité</i>	6
<i>L'attachement territorial : un construit psychologique</i>	6
<i>L'attachement territorial : un patrimoine immatériel</i>	7
<i>Ce que l'ancrage coûte</i>	8
<i>Quand l'ancrage se fragilise</i>	8
<i>Des politiques de sécurité économique qui évitent le sujet en France</i>	9
<i>Vers une meilleure intégration du fait familial</i>	10
<i>Conclusion</i>	12
<i>Les auteurs</i>	13

*Les auteurs remercient Angele Marinelli (doctorante à HEC Paris)
pour sa contribution.*

Synthèse

Les entreprises familiales constituent une classe d'acteurs économiques dont l'ancrage territorial et la prise en compte des enjeux de souveraineté s'écartent du modèle de l'investisseur financier pur. Elles sont davantage ancrées dans leur région d'origine ; elles licencient moins et maintiennent davantage leurs sites de production en période de crise ; elles cherchent moins à échapper à la fiscalité nationale. Enfin, les familles actionnaires sont plus résistantes aux transferts de contrôle. En Europe, la densité d'entreprises familiales influence positivement la productivité et la compétitivité régionales.

Ces écarts de comportement ne traduisent pas une irrationalité économique : ils reflètent une fonction d'utilité différente de celle des entreprises non familiales, qui intègre des externalités positives (emploi local, ancrage productif, stabilité fiscale) et des horizons temporels (capital patient) que les marchés financiers n'internalisent pas spontanément. Les dirigeants familiaux justifient ces choix en termes d'identité et de continuité davantage que de coûts. Il existe un lien émotionnel entre ces dirigeants et le territoire de leur entreprise. Il fait partie de leur patrimoine immatériel.

Rappelons que près de la moitié des entreprises familiales françaises et européennes, soit près du tiers de l'ensemble des entreprises, devront être transmises d'ici dix ans, alors que moins d'un quart survivent à la deuxième génération. Pour des TPE, PME et ETI ancrées dans des territoires dont la vitalité dépend d'elles, le risque pour la souveraineté économique est systémique.

Pour autant, le rôle de la gouvernance n'est pas mis en avant par les politiques publiques visant à défendre la souveraineté économique de la France. Elle est pourtant, comme le montre ce papier, un mécanisme puissant d'ancrage, de résistance aux rachats, y compris étrangers, et de résilience.

Les termes du sujet

Depuis 2019, la France s'est dotée d'une politique formalisée de sécurité économique : contrôle des investissements étrangers, protection des actifs stratégiques, détection des rachats hostiles.

Cette politique relève de Bercy, via la Direction générale des Entreprises. Elle cible la taille et le secteur. Elle ne mentionne jamais la gouvernance familiale¹ ; pourtant, c'est l'un des mécanismes naturels les plus efficaces d'ancrage territorial, de résistance aux rachats² et de souveraineté et de sécurité économique.

Le sujet est loin d'être anecdotique, même si les définitions des entreprises familiales, extrêmement variables, influencent considérablement l'ampleur du sujet. Si ces définitions s'appuient toutes sur la propriété du capital, le contrôle (droits de vote) et l'implication ou non de la famille dans la gestion, les seuils retenus pour la détention du capital et le contrôle par la famille varient selon les études entre 10% et 50%, ce qui fait considérablement varier le périmètre selon la définition retenue.

Malheureusement aucune statistique sérieuse n'existe si l'on ajoute le critère d'une transmission effective ou/et d'une volonté de transmettre au sein de la famille, critère pourtant retenu par la majorité des praticiens.

La définition de la Commission Européenne de l'entreprise familiale requiert la détention d'une majorité des droits de vote par un individu ou une famille et l'implication d'un membre au moins de la famille dans la gouvernance. Par exception, pour les sociétés cotées, une condition unique est fixée, la détention par la famille de 25% des droits de vote. Cette définition inclut les entreprises familiales qui n'ont pas (encore ?) vécu de transfert à la deuxième génération. Elle inclut également les propriétaires seuls (y compris, en France, les auto-entrepreneurs) à condition qu'il y ait une entité légale à transmettre. Selon cette définition les entreprises familiales représentent 71% des entreprises françaises, 69% de l'emploi et 65% de la valeur ajoutée en France³. Selon cette même définition, plus de 60% des entreprises européennes sont familiales, et procurent plus de la moitié du PIB et des emplois européens.

Pour l'action statistique que nous proposons plus loin, nous suggérons une définition à deux niveaux, compatible avec la définition européenne et exploitable à partir de registres existants. Premier niveau : l'entreprise à contrôle familial, une entité dotée de la personnalité morale dont une même famille (liens de sang ou d'alliance) détient plus de 50 % des droits de vote, 25 % pour les sociétés cotées, et dont au moins un membre siège à la direction ou au conseil d'administration. Second niveau : l'entreprise familiale transgénérationnelle, c'est-à-dire le sous-ensemble ayant déjà connu une transmission intrafamiliale ou l'ayant formellement engagée : pacte Dutreil, pacte d'actionnaires familial, donation-partage de

¹ DGE / SISSE : « Consolider notre politique de sécurité économique », mis à jour en janvier 2026. entreprises.gouv.fr

² Caprio, Lorenzo & Croci, Ettore & Del Giudice, Alfonso, 2011. "Ownership structure, family control, and acquisition decisions," Journal of Corporate Finance, Elsevier, vol. 17(5), pages 1636-1657.

³ Andrieu, Toubal, et Villanueva (2024)

titres. Le premier niveau est calculable dès aujourd'hui en croisant le registre des bénéficiaires effectifs, les données Infogreffe et la base des liaisons financières de l'Insee (LIFI) ; le second requiert l'accès aux déclarations Dutreil de la DGFIP. C'est ce second périmètre, et lui seul, qui porte les effets d'ancrage décrits dans ce papier.

Un enjeu clé pour la souveraineté économique française, lorsque l'on sait qu'un capital familial concentré constitue naturellement une barrière contre les tentatives de rachat par des investisseurs étrangers, et que les entreprises familiales conservent davantage que les entreprises non familiales leurs sièges sociaux, leurs emplois, leur capital et leurs capacités productives (notamment industrielles) dans leur territoire d'origine (local, régional, national, continental), y compris en dépit de la rationalité financière stricte. La fonction d'utilité des actionnaires familiaux intègre des composantes identitaires et territoriales que les modèles financiers standard ne capturent pas. Cependant, cette spécificité de la contribution des entreprises familiales à la souveraineté économique et territoriale n'est ni évaluée ni reconnue par les mécanismes publics actuels de protection économique.

Rappelons que par gouvernance familiale, on entend ici l'ensemble des dispositifs par lesquels une famille organise durablement son contrôle et sa transmission : pactes d'actionnaires, holding familiale, conseil de famille ou charte de famille, préparation de la relève. Ce sont ces dispositifs, plus encore que la seule détention du capital, qui transforment l'attachement des dirigeants à leur territoire (décrit dans les sections suivantes) en un ancrage qui survit aux générations.

Un ancrage territorial assumé

L'ancrage territorial des entreprises familiales présente des écarts significatifs et persistants par rapport aux entreprises non familiales. Pour ne prendre que l'exemple de la France, sur 21 indicateurs d'ancrage territorial, 8 sont significativement plus élevés pour les entreprises familiales⁴, notamment :

- 72 % des entreprises familiales réalisent plus de la moitié de leurs ventes dans la région du siège (contre 51 % pour les entreprises non familiales, soit un écart de 21 points).
- 59 % des dirigeants d'entreprises familiales détiennent plus de 50 % de leurs propriétés immobilières, foncières et d'équipement dans la région du siège (contre 39 % pour les entreprises non familiales, soit un écart de 20 points).
- 22 % des dirigeants familiaux sont nés dans la région de l'entreprise et y vivent depuis toujours (contre 18 % en moyenne), et 97 % des dirigeants familiaux habitent dans la même région que leur entreprise (contre 91 % pour les dirigeants non familiaux, soit un écart de 6 points).

⁴ Chaire Entrepreneuriat Familial & Société, Audencia. *Ancrage Territorial Des Entreprises Familiales : Impact, Enjeux et Perspectives*. Observatoire national de l'entrepreneuriat familial; 2023. <https://www.calameo.com/read/0001372067ec856a36028> ; voir aussi The Conversation. December 18, 2023. Accessed June 14, 2026. <https://theconversation.com/les-entreprises-familiales-se-caracterisent-aussi-par-un-solide-ancrage-territorial-219931>

Nombre des dirigeants familiaux assument l'ancrage comme stratégie délibérée. L'un d'eux déclare ainsi : « Les petites boîtes ne sont pas toujours attirées par le '*Big is beautiful*'. Elles préfèrent investir dans l'ancrage territorial et ne pas grossir. »

Une résilience territoriale, notamment en période de crise

À l'échelle européenne, les entreprises familiales ont une propension à réduire leurs effectifs significativement plus faible que les entreprises non familiales en période de crise financière. Cet effet est amplifié lorsque la famille elle-même est implantée dans la communauté locale.⁵ En d'autres termes : la décision de fermer un site ou de délocaliser une usine est non seulement une décision économique, mais aussi une décision à coût réputationnel et identitaire élevé pour les propriétaires familiaux, un coût que leurs homologues institutionnels n'internalisent pas.

L'exemple du Mittelstand est à ce titre édifiant : les entreprises familiales industrielles allemandes sont structurées comme des "îlots de capital social dans un monde financiarisé"⁶. Face à la pression des marchés financiers qui poussent à l'optimisation des coûts (délocalisation, externalisation, restructuration), les entreprises familiales du Mittelstand résistent parce qu'elles n'optimisent pas les mêmes variables. Elles investissent dans des relations de long terme avec leurs salariés, leurs fournisseurs locaux, leurs clients, qui constituent un capital social non transférable et territorialement ancré.

Le "capital patient" des entreprises familiales allemandes n'est pas seulement un trait culturel, c'est une configuration institutionnelle stable qui permet aux ETI familiales de dominer des niches industrielles mondiales depuis leur territoire d'origine, en exportant leurs produits plutôt que leurs emplois ou leurs usines.⁷ Ce modèle est précisément ce que la France cherche à développer : encore faudrait-il assumer de reconnaître la contribution spécifique de la gouvernance familiale à cette dynamique.

Un biais structurel vers le territoire d'origine, y compris fiscal

Les entreprises familiales choisissent davantage -systématiquement dans le cas des entreprises espagnoles- de se développer géographiquement dans des contextes institutionnellement proches de leur pays d'origine. Elles s'internationalisent plus

⁵ Amato, S., Patuelli, A., Basco, R., & Lattanzi, N. 2023. Family Firms Amidst the Global Financial Crisis: A Territorial Embeddedness Perspective on Downsizing. *Journal of Business Ethics*, 183(1): 213–236. doi:10.1007/s10551-021-04930-0

⁶ Lehrer, M., & Schmid, S. 2015. Germany's industrial family firms: Prospering islands of social capital in a financialized world? *Competition & Change*, 19(4): 301–316. doi:10.1177/1024529415581970

⁷ Lehrer, M., & Celo, S. 2016. German family capitalism in the 21st century: patient capital between bifurcation and symbiosis. *Socio-Economic Review*, 14(4): 729–750. doi:10.1093/ser/mww023

prudemment, avec un ancrage plus marqué dans leur zone de confort géographique et culturelle : un biais qui se traduit par un maintien plus durable des capacités productives dans leur territoire national.⁸

L'internationalisation des entreprises familiales suit une courbe en S : les familles résistent longtemps à l'internationalisation, puis, quand elles franchissent le pas, elles le font de manière plus concentrée et plus contrôlée, avec une préférence marquée pour les marchés proches culturellement et géographiquement.⁹

Les entreprises familiales sont significativement moins agressives en matière d'optimisation fiscale internationale que les entreprises non familiales¹⁰. Les mécanismes sont doubles : d'une part, les familles propriétaires internalisent le risque réputationnel associé à une image d'évitement fiscal, car leur réputation locale est constitutive de leur capital socio-émotionnel ; d'autre part, la coïncidence entre territoire de vie et territoire d'activité rend l'optimisation fiscale au-delà des frontières moins naturelle. Les propriétaires familiaux tendent à rester davantage dans l'économie fiscale nationale que leurs homologues institutionnels ou financiers.

Un facteur de productivité et de compétitivité pour les régions

La densité d'entreprises familiales est un prédicteur statistiquement significatif de la productivité et de la compétitivité régionale, indépendamment de la composition sectorielle. Il existe une "*familiness régionale*", un capital productif ancré par des générations de propriétaires familiaux, qui génère des externalités positives diffuses sur le tissu économique local.¹¹

Les entreprises familiales n'interagissent pas avec leur territoire de manière neutre mais développent des ressources et des capacités qui sont co-déterminées par le contexte régional, créant une interdépendance entre la firme et son territoire d'origine.¹² La qualité des institutions régionales conditionne la prévalence des entreprises familiales¹³ : l'ancrage territorial et le comportement des entreprises familiales dépend également de la qualité du

⁸ Hernández, V., Nieto, M. J., & Boellis, A. 2018. The asymmetric effect of institutional distance on international location: Family versus nonfamily firms. *Global Strategy Journal*, 8(1): 22–45. doi:10.1002/gsj.1203

⁹ Bhowmick, A., Mondal, A., & Lahiri, S. 2024. Family ownership and internationalization of family firms: An S-curve hypothesis. *Journal of Business Research*, 185: 114938. doi:10.1016/j.jbusres.2024.114938

¹⁰ Carbone, E., Manzi, M. A., Cirillo, A., & Sciascia, S. 2025. Tax Avoidance in Family Firms: A Multi-Level Literature Review. *Entrepreneurship Research Journal*. doi:10.1515/erj-2024-0157

¹¹ Amato, S., Basco, R., & Ricotta, F. 2023. Family firms, Regional Competitiveness and Productivity: A Multilevel Approach. *Entrepreneurship & Regional Development*, 35(7–8): 666–694. doi:10.1080/08985626.2023.2216181

¹² Basco, R. 2015. Family business and regional development—A theoretical model of regional familiness. *Journal of Family Business Strategy*, 6(4): 259–271. doi:10.1016/j.jfbs.2015.04.004

¹³ Ricotta, F., & Basco, R. 2021. Family firms in European regions: the role of regional institutions. *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(7–8): 532–554. doi:10.1080/08985626.2021.1925849. Etude empirique sur sept pays européens (dont la France, l'Allemagne et l'Italie).

contexte régional et des politiques économiques menées¹⁴. Les actionnaires familiaux ne sont pas irrationnels, ils sont rationnels autrement.

Une utilité élargie, pas une irrationalité

Les familles propriétaires maximisent une fonction d'utilité élargie qui intègre des dimensions non financières au même titre que les flux de trésorerie : c'est la « *socioemotional wealth* » ou richesse socio-émotionnelle¹⁵. Elle désigne l'ensemble des utilités non financières que les familles retirent de la propriété et du contrôle de leur entreprise : l'identité dynastique, la réputation locale, l'exercice de l'autorité familiale, la continuité intergénérationnelle, les liens avec la communauté d'appartenance.

Les dirigeants familiaux ne sont pas des agents à rationalité « bornée » mais à utilité élargie, dont les fonctions de coûts et de bénéfices intègrent des dimensions que les marchés financiers ne valorisent pas forcément.¹⁶ Maintenir un site industriel dans son bassin historique, refuser une offre de rachat supérieure au prix de marché, limiter son optimisation fiscale internationale : ce sont des choix parfaitement rationnels au regard de cette fonction d'utilité réelle des entreprises familiales. En pratique, lorsque les entreprises familiales doivent faire des arbitrages entre objectifs économiques et non économiques, la tension entre les deux est systématiquement résolue en faveur des objectifs non financiers dès lors que les décisions impliquent le contrôle familial, la réputation locale ou la continuité.¹⁷

L'attachement territorial : un construit psychologique

La recherche récente sur l'identité des dirigeants familiaux a développé un construit distinct : le '*place attachment*' ou attachement territorial, défini comme le lien émotionnel entre des individus et un territoire spécifique. Ce n'est plus seulement un comportement observable à l'échelle de l'entreprise, mais un trait psychologique mesurable au niveau individuel. Cet attachement territorial est significativement plus élevé chez les propriétaires-dirigeants familiaux que chez les dirigeants d'entreprises non familiales, et prédit empiriquement les décisions de maintien des sites productifs, indépendamment des variables financières.¹⁸

Ce lien se construit concrètement à travers les souvenirs d'enfance sur le site de production, les liens sociaux avec la communauté locale, ou encore l'identité familiale indissociable de la géographie de l'entreprise. Les dirigeants interrogés décrivent explicitement leur refus de

¹⁴ Adjei, E. K., Amato, S., Basco, R., & Suwala, L. 2025. Family firms and regional context: literature overview, agenda framing and future research directions. *Review of Regional Research*, 45(1): 1–16. doi:10.1007/s10037-025-00234-2

¹⁵ Gomez-Mejia, L. R., Patel, P. C., & Zellweger, T. M. 2018. In the Horns of the Dilemma: Socioemotional Wealth, Financial Wealth, and Acquisitions in Family Firms. *Journal of Management*, 44(4): 1369–1397. doi:10.1177/0149206315614375, consolidé par de nombreuses études empiriques.

¹⁶ Chrisman, J. J., Memili, E., & Misra, K. 2014. Nonfamily Managers, Family Firms, and the Winner's Curse: The Influence of Noneconomic Goals and Bounded Rationality. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5): 1–25. doi:10.1111/etap.12014

¹⁷ Zhang, W., Wu, B., Chen, L., Zhu, J. an, & Chen, S. 2025. How do family firms balance economic and non-economic goals: from symbiosis to competition. *Frontiers in Psychology*, 16. doi:10.3389/fpsyg.2025.1538103

¹⁸ Amato, S., Basco, R., & Radu-Lefebvre, M. 2025. The construct of place attachment in family and non-family businesses: validation of a measurement tool. *Journal of Family Business Management*, 15(6): 1721–1753. doi:10.1108/JFBM-03-2025-0071

délocaliser en termes de rupture identitaire inacceptable¹⁹. « On a grandi ici, dans la région, mon frère et moi [...] on veille aussi à maintenir l'attractivité sur notre territoire, cela va au-delà de l'entreprise. »²⁰.

Lors de la transmission intergénérationnelle, les récits sont intrinsèquement associés à des lieux : l'usine fondée par le grand-père, la région où la marque a émergé, le bassin d'emploi que la famille a contribué à développer. Cet attachement narratif est consciemment entretenu pour ancrer les générations suivantes dans une continuité à la fois familiale et territoriale.²¹ Les événements de succession activent ou réactivent donc l'attachement identitaire au territoire chez les successeurs, même lorsque ceux-ci avaient envisagé de s'en distancier, un effet de ré-ancrage que les études purement financières de la succession ne capturent pas.²²

L'attachement territorial : un patrimoine immatériel

Trois dimensions arrivent en tête de ce que les dirigeants familiaux français associent au patrimoine immatériel de leur entreprise : la réputation auprès des clients et des partenaires (85%), la culture d'entreprise (78%) et le savoir-faire unique (76%)²³. Ces trois éléments sont, par nature, territorialement situés : une réputation bâtie avec des acteurs locaux, une culture d'entreprise transmise de génération en génération dans un même lieu, un savoir-faire développé dans un bassin industriel spécifique. La connexion avec le territoire est directement mesurée : 84% des dirigeants estiment que leur patrimoine immatériel facilite les relations avec les acteurs locaux.

L'effet de dépendance au sentier (« *path dependency* » – phénomène selon lequel les choix et événements du passé influencent fortement les trajectoires et décisions présentes et futures-) se renforce de générations en générations : la conviction que "pour préserver son patrimoine immatériel, l'entreprise doit rester sous contrôle familial" progresse linéairement de 39 % (première génération) à 52 % (deuxième génération) jusqu'à 67 % (troisième génération et au-delà). En d'autres termes, l'ancrage territorial et familial se renforce à chaque transmission réussie ; l'expérience de la continuité est auto-renforçante. Ce résultat corrobore directement les théories de la richesse socio-émotionnelle et de la *familiness* régionale : plus une entreprise est ancrée dans son territoire et sa famille, plus elle tend à vouloir y rester. Cet effet est encore renforcé en milieu rural : 62 % des dirigeants d'entreprises familiales implantées en milieu rural estiment que le contrôle familial est nécessaire à la préservation

¹⁹ Patuelli, A., & Amato, S. 2026. Understanding place attachment in family firms: a multiple case study from rural Italy. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 20(1): 94–125. doi:10.1108/JEC-09-2024-0186

²⁰ Chaire Entrepreneuriat Familial & Société, Audencia. *Ancrage Territorial Des Entreprises Familiales : Impact, Enjeux et Perspectives*. Observatoire national de l'entrepreneuriat familial; 2023. <https://www.calameo.com/read/0001372067ec856a36028> ; voir aussi The Conversation. December 18, 2023. Accessed June 14, 2026. <https://theconversation.com/les-entreprises-familiales-se-caracterisent-aussi-par-un-solide-ancrage-territorial-219931>

²¹ Radu-Lefebvre, M., Davis, J. H., & Gartner, W. B. 2024. Legacy in Family Business: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Family Business Review*, 37(1): 18–59. doi:10.1177/08944865231224506

²² Bergfeld, A. F., & Bergfeld, M. 2023. Next-generation entrepreneurial identity in family business systems: The influence of role-changing events on the understanding of legacy, individual identity, and transgenerational entrepreneurship of next-generation family business principals. *Thunderbird International Business Review*, 65(4): 399–408. doi:10.1002/tie.22318

²³ Chaire Entrepreneuriat Familial & Société, Audencia. *Le Patrimoine Immatériel Des Entreprises Familiales Françaises*. Observatoire national de l'entrepreneuriat familial; 2025.

du patrimoine immatériel, contre 48 % en moyenne nationale. L'ancrage territorial est donc non seulement plus fort en dehors des grandes métropoles mais il est aussi plus consciemment assumé.

Ce que l'ancrage coûte

Il serait malhonnête de ne présenter que l'endroit de la médaille. La même littérature qui documente l'ancrage en documente les coûts, et un lecteur avisé les connaît. Trois faiblesses sont bien établies. La première tient à la succession elle-même : lorsque le contrôle passe à un descendant plutôt qu'à un dirigeant externe, la performance opérationnelle recule en moyenne, en particulier lorsque le successeur est choisi par primogéniture plutôt que par compétence [Pérez-González, AER, 2006 ; Bennedsen, Nielsen, Pérez-González & Wolfenzon, QJE, 2007 ; Villalonga & Amit, 2006, déjà cités]. La deuxième est managériale : les entreprises familiales dirigées par la famille sont, à taille et secteur comparables, moins bien gérées que les autres sur les pratiques de gestion mesurables, et cet écart est plus marqué en France et au Royaume-Uni qu'en Allemagne [Bloom & Van Reenen, QJE, 2007]. La troisième concerne l'investissement : la préférence pour le contrôle et l'aversion à la dilution conduisent à sous-investir en R&D et à recourir moins volontiers aux capitaux externes, ce qui limite la croissance [Chrisman & Patel, AMJ, 2012].

Ces résultats ne contredisent pas notre thèse ; ils la précisent. Ce que la gouvernance familiale apporte à la souveraineté économique, le maintien du contrôle, des sites et des emplois sur le territoire a pour contrepartie une croissance plus lente et un risque de dégradation pour la génération suivante. Autrement dit, l'ancrage n'est un atout que si la transmission est préparée et si le successeur est choisi pour ses compétences. Une politique publique qui reconnaîtrait la gouvernance familiale sans exiger, en retour, une professionnalisation de la relève soutiendrait les faiblesses du modèle plutôt que d'en capter les forces.

Quand l'ancrage se fragilise

Plus une entreprise familiale est cotée, plus la pression des actionnaires minoritaires érode les comportements non financiers, dont l'ancrage territorial²⁴. Les très grandes entreprises familiales françaises cotées obéissent à ce titre à des logiques partiellement différentes des ETI et PME non cotées.

La succession mal préparée est le second point de rupture. Le moment de la transmission est celui où l'ancrage territorial peut se rompre : soit parce que les successeurs n'ont pas intériorisé ou ont refusé les récits identitaires de la génération précédente, soit parce que la contrainte fiscale force une cession à un tiers externe, potentiellement étranger.

Du fait du vieillissement des dirigeants, près de la moitié des entreprises familiales françaises, soit près du tiers des entreprises françaises, vont devoir être transmises dans les 10 ans qui viennent, près de 3 fois plus que dans les 10 ans qui viennent de s'écouler²⁵. Les chiffres sont comparables en Allemagne²⁶ et dans la majorité des pays européens. Sachant que les études

²⁴ Villalonga, B., & Amit, R. 2006. How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2): 385–417. doi:10.1016/j.jfineco.2004.12.005

²⁵ Le Lab BPI France 2023.

²⁶ Volk, Christine. KfW's status report on SME succession: Some 100,000 small and medium-sized enterprises look for a successor every year. KfW Research. March 2, 2023. Accessed June 16, 2026.

classiques sur les entreprises familiales indiquent qu'environ un tiers seulement survivent au passage à la deuxième génération, et que 10 à 15% atteignent la troisième²⁷, et que la très grande majorité de ces entreprises sont des TPE, PME et ETI ancrées dans des territoires dont la survie dépend parfois, le risque est systémique.

Des politiques de sécurité économique qui évitent le sujet en France

Alors que le capitalisme familial constitue un outil puissant de souveraineté économique et de résilience de nos territoires, les politiques de sécurité économique françaises ne s'attachent pas ouvertement à l'évoquer ni à le défendre²⁸.

Trois raisons se conjuguent. La première est que la catégorie « entreprise familiale » est absente du droit français, des nomenclatures de l'INSEE comme du système de cotation de la Banque de France. Sans définition partagée entre les administrations, les données restent fragmentées et aucune politique publique ne peut s'appuyer sur un périmètre stable.

La deuxième est fiscale : la notion de capitalisme familial évoque aussitôt le pacte Dutreil et ses 5,5 milliards d'euros de dépenses fiscales en 2024²⁹. Un chiffre qui rend le sujet brûlant. Le pacte Dutreil, avec 75 % d'abattement sur les droits de mutation, est souvent présenté comme une niche fiscale pour un patrimoine élevé. L'objection est connue : la Cour des comptes ne constate pas d'effet différencié du dispositif sur l'investissement ou l'emploi, et son coût profite d'abord aux transmissions les plus importantes : 65% pour le dernier centile des bénéficiaires (soit 110 donataires). Mais l'arbre des quelques plus grosses donations ne doit pas cacher la forêt des transmissions de milliers de PME familiales. Plus fondamentalement, ce n'est pas sur l'investissement ou la performance financière que le Dutreil doit être jugé, c'est sur le maintien du contrôle. C'est en effet le dispositif qui empêche la vente de PME et d'ETI familiales à des fonds étrangers en raison de la capacité fiscale limitée des héritiers. La Cour des comptes documente un effet réel sur le contrôle : 10 % des entreprises sous Dutreil changent de mains l'année de la transmission, contre 18 % sans le dispositif. Après 5 ans, 27% des entreprises sous Dutreil ont changé de main, contre 42% sans Dutreil. Certains ajustements du dispositif sont justifiés : l'exclusion des biens non professionnels ou le renforcement de la durée de conservation sont des ajustements qui

https://www.kfw.de/About-KfW/Newsroom/Latest-News/Pressemitteilungen-Details_758400.html. Voir aussi Ahrens, J.-P., Landmann, A., & Woywode, M. (2015), étude pour Bpifrance.

²⁷ Beckhard, Reuben, et William G. Dyer. 1983. « Managing Continuity in the Family-Owned Business ». *Organizational Dynamics* 12 (1) : 5–12. Handler, Wendy C. 1992. « The Succession Experience of the Next Generation ». *Family Business Review* 5 (3) : 283–307. Davis, John A., et Paula D. Harveston. 1998. « The Influence of the Family on the Family Business Succession Process: A Multi-Generational Perspective ». *Entrepreneurship Theory and Practice* 22 (3) : 31–53.

²⁸ DGE / SISSE : « Consolider notre politique de sécurité économique », mis à jour en janvier 2026. entreprises.gouv.fr

²⁹ Cour des comptes : « Le Pacte Dutreil : un dispositif fiscal en forte croissance à mieux cibler », novembre 2025. 5,5 Md€ de coût/20 Md€ d'actifs transmis en 2024. 10 % de changement de contrôle vs 18 % sans Dutreil au moment de la transmission. Absence d'effet différencié sur l'investissement, la performance financière et l'emploi. [ccomptes.fr](https://comptes.ccomptes.fr)

renforcent l'objet même du Dutreil³⁰. En 2024, 20 milliards d'euros d'actifs ont été transférés sous ce régime ; bien qu'il s'agisse principalement de grosses opérations. Remettre en cause le Dutreil sans lui substituer un mécanisme équivalent de maintien du contrôle national, c'est fragiliser la sécurité économique sur le plan budgétaire.

La troisième est plus souterraine : revendiquer la transmission par la lignée heurte quelque chose de profond dans l'imaginaire républicain français et personne, au gouvernement, ne tient à l'assumer ouvertement. Un substrat moins prégnant dans de nombreux pays européens dont l'Allemagne, où le Mittelstand est une priorité à la fois politique, culturelle et institutionnelle : ses ETI, souvent centaines, dominent des niches industrielles mondiales, soutenues par un cadre de transmission robuste proche d'un Dutreil à géométrie variable selon la taille de l'entreprise (particulièrement favorable aux PME/ETI), et par une valorisation active de la part des autorités. Avec à la clé, en 2023, un excédent industriel de plus de 200 Md€ pour l'Allemagne et un déficit de près de 100 Md€ pour la France (source : Douanes). Cet écart tient évidemment à bien d'autres facteurs (énergie, spécialisation sectorielle, coût du travail) ; il illustre moins un lien de causalité qu'un contexte institutionnel où la transmission familiale est traitée comme un atout industriel plutôt que comme une niche fiscale.

Vers une meilleure intégration du fait familial

85 % des Français voient dans les entreprises familiales « un repère de stabilité, de confiance et de lien social »³¹. Cette intuition populaire devance la doctrine d'État. Reconnaître que la gouvernance familiale constitue un facteur structurel de sécurité économique permettrait d'articuler plus efficacement les politiques de protection du tissu productif aux réalités du capitalisme français.

Tant que le mot « familial » restera absent de la politique économique française, on protégera des actifs en ignorant la gouvernance qui les pérennise. Ce n'est pas une question de valeurs, mais plutôt de cohérence stratégique.

Nous proposons cinq actions, résumées dans le tableau ci-dessous.

Action	Pourquoi	Porteur	Horizon
1. Intégrer la gouvernance familiale comme critère de résilience territoriale dans la politique de souveraineté économique	La politique de sécurité économique cible la taille et le secteur ; elle ignore le mécanisme qui maintient le contrôle national.	Bercy (DGE / SISSE)	Court terme
2. Créer une catégorie statistique « entreprise familiale » permettant un suivi longitudinal	Sans périmètre partagé entre administrations, aucune politique ne peut être évaluée ni ciblée. Définition à deux	Insee, Banque de France, DGE	Moyen terme

³⁰ Depuis la loi de finances pour 2026, l'ajustement du pacte Dutreil exclut de l'exonération Dutreil de 75% la fraction de la valeur des titres correspondant à certains actifs dits somptuaires, lorsqu'ils ne sont pas exclusivement affectés à l'activité professionnelle de la société. Quand à l'allongement de la durée de conservation, elle vise à répondre au fait que le changement de contrôle après 10 ans remonte à 40% avec Dutreil contre 48% sans Dutreil.

³¹ Baromètre Viavoice HEC Paris & L'Express : septembre 2025. 1 001 Français et 400 décideurs. 85 % voient dans l'entreprise familiale une chance pour la France. <https://www.hec.edu/en/family-business/news/viavoice-hec-paris-l-express-barometer-85-french-people-see-family-businesses-asset-france>

	niveaux proposée dans « Les termes du sujet ».		
3. Maintenir le pacte Dutreil et s'inspirer des meilleures pratiques européennes pour ses réajustements	Le dispositif réduit de 18 % à 10 % les changements de contrôle l'année de la transmission ; de 27% à 42% à 5 ans. le supprimer sans substitut fragiliserait la sécurité économique.	Parlement, Cour des comptes	Budget 2027
4. Renforcer l'accompagnement à la transmission des PME et ETI	La moitié des entreprises familiales sont à transmettre en dix ans ; la succession est le premier point de rupture de l'ancrage.	Bpifrance Accélérateur Transmission, CCI, HEC Centre Entreprises Familiales, France Reprise, For Talents Open Lab	Immédiat
5. Porter au niveau européen un cadre fiscal harmonisé de transmission intrafamiliale, sur le modèle du Mittelstand	Éviter la concurrence fiscale entre États membres sur la transmission et aligner la France sur ceux de ses voisins qui ont réussi à préserver leur tissu productif dans les territoires.	Bercy, MEDEF-METI, Commission européenne	Long terme

Conclusion

La France s'est dotée depuis 2019 d'une politique de sécurité économique qui sait protéger des actifs : elle filtre les investissements étrangers, identifie les technologies critiques, surveille les rachats hostiles. Elle ne sait pas encore protéger ce qui rend ces actifs durables. Les travaux réunis dans ce papier convergent : les entreprises familiales conservent davantage leurs sièges, leurs sites et leurs emplois sur leur territoire d'origine, résistent mieux aux crises et aux rachats, et s'inscrivent plus volontiers dans l'économie fiscale nationale. Ce comportement n'a rien d'irrationnel ; il procède d'une fonction d'utilité intégrant l'identité, la réputation locale et la continuité, et d'un attachement au territoire désormais mesurable, qui se renforce à chaque transmission réussie.

Ce capital d'ancrage n'est ni gratuit ni garanti. Il a pour contrepartie une croissance plus prudente et un risque réel de dégradation lorsque la relève est mal choisie. Et il se joue à un moment précis : celui de la transmission. Or près de la moitié des entreprises familiales françaises devront changer de mains dans les dix ans, au moment même où le principal dispositif qui préserve le contrôle national à cette étape, le pacte Dutreil, est justement revu pour éviter que son objet ne soit dévoyé, mais également discuté pour son coût plutôt que pour sa fonction.

C'est pourquoi nous plaidons non pas pour un nouveau régime de faveur mais pour une mise en cohérence. Nommer l'entreprise familiale dans la statistique publique, l'intégrer comme critère de résilience dans la doctrine de sécurité économique, sécuriser le cadre de transmission en l'alignant sur les meilleures pratiques européennes, et exiger en retour une préparation professionnelle de la relève : ces cinq actions ne créent aucune dépense nouvelle significative. Elles demandent seulement que l'État reconnaisse un mécanisme qui fonctionne déjà, en silence, au service de la souveraineté qu'il cherche à défendre. L'Allemagne l'a fait de longue date avec son Mittelstand ; 85 % des Français le reconnaissent. Il reste à la doctrine à rejoindre l'intuition.

Les auteurs

Dr Cécile de Lisle (Lavrard-Meyer) est directrice exécutive du Centre Entreprises Familiales d'HEC Paris. Elle a été maître de conférences à Sciences Po Paris et à l'Université Sorbonne Nouvelle, expert chez McKinsey & Company, ainsi que directrice exécutive du Centre Purpose et de l'Institut Sustainability & Organizations à HEC Paris. Elle a publié de nombreux ouvrages et articles académiques sur le développement économique ainsi que sur la raison d'être et la responsabilité sociale des entreprises, notamment familiales.

Elle a siégé dans plusieurs conseils d'administration et comités de mission et siège au conseil de surveillance de son groupe familial. Elle est diplômée de Sciences Po Paris et de HEC Paris, titulaire d'un doctorat de l'Université Sorbonne Nouvelle et d'un post-doctorat à Harvard University.

Dr Philippe Pelé-Clamour est professeur adjoint et membre du Centre Entreprises Familiales d'HEC Paris. Il a été directeur général de BIC pour l'Europe centrale et orientale, après avoir travaillé chez L'Oréal et été entrepreneur dans les médias, l'industrie et le capital-risque.

Philippe siège en tant qu'administrateur indépendant au sein de plusieurs conseils d'administration de sociétés holding.

Docteur en sciences de gestion de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne et diplômé d'HEC Paris. Il est conseiller du commerce extérieur de la France, auditeur de l'Institut des Hautes Études de Défense Nationale (IHEDN) et Chevalier de la Légion d'honneur.

Le **Centre Entreprises familiales** de HEC Paris – Fondation Dieter Schwarz est un centre académique dédié à faire progresser la recherche et l'enseignement sur les caractéristiques distinctives des entreprises familiales. Il agit en faveur de la transmission, du développement et de l'esprit entrepreneurial des entreprises familiales, piliers d'une économie à visage humain.

En savoir plus : <https://www.hec.edu/fr/hec-institute/centre-entreprises-familiales>

Nous contacter : familybusiness@hec.fr