



Septembre 2025
LETTRE DE RECHERCHE #9

LES SUCCESSIONS DE DIRIGEANTS DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES

La transmission des entreprises familiales est un enjeu majeur de la prochaine décennie. Aux États-Unis, plus de la moitié des dirigeants et propriétaires ont aujourd'hui plus de 55 ans. En France, une récente étude de la Direction Générale des Entreprises (DGE) montre que près de 500 000 dirigeants ont plus de 60 ans, soit environ 3 millions d'emplois directement exposés à leur départ ([Garcia et Lomonaco, 2025](#)).

Selon la DGE (2025), les transmissions sont encore trop souvent freinées par des contraintes financières, des complexités juridiques et une préparation insuffisante. Lorsqu'elles échouent, elles peuvent conduire à des cessations d'activité évitables ; lorsqu'elles réussissent, elles renforcent la pérennité des entreprises et la stabilité de l'emploi.

Cette lettre propose une revue de la littérature académique sur :

- l'ampleur des successions à venir,
- les enjeux de politiques publiques associés,
- le rôle de la structure familiale et du genre des enfants,
- le choix du successeur et ses effets sur la performance des entreprises.

Notre analyse s'appuie sur [l'article de Mattia Girotti \(2025\)](#) et sur les travaux récents de la DGE et de la BPCE.

SUCCESSIONS DES DIX PROCHAINES ANNEES : UN ETAT DES LIEUX

En raison des effets démographiques, la part des dirigeants de plus de 60 ans augmente et permet d'anticiper un taux de cession-transmission croissant dans les années à venir.

Une fraction importante de dirigeants âgés de plus de 60 ans

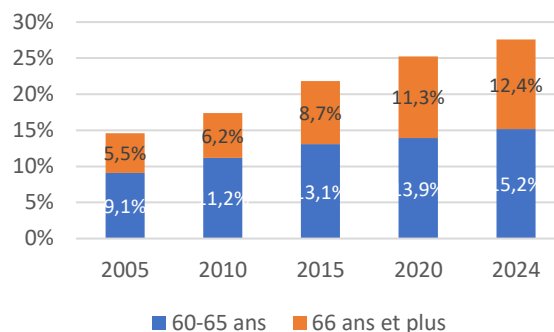
L'étude de la DGE souligne que près de 500 000 dirigeants d'entreprises ont plus de 60 ans en France. Selon la BPCE, depuis 2005, la part des dirigeants de PME de plus de 60 ans est passée de moins de 15 % à plus de 27%.

La part des 66 ans et plus a plus que doublé de 5,5% à 12,4%.

Or les taux de cessions ou de transmissions sont les plus importants entre 60 et 65 ans, ce qui signifie que les années à venir vont voir un nombre croissant de successions de dirigeants, associées ou non à la transmission du capital.

Ce constat n'est pas propre à la France. Aux Etats-Unis, plus de la moitié des propriétaires d'entreprises ont plus de 55 ans (source : Census).

Age des dirigeants de PME-ETI



Source : BPCE, 2024

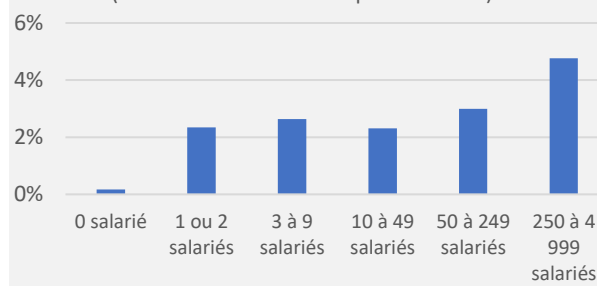
Les entreprises de plus de 50 salariés sont plus fréquemment cédées/transmises que les entreprises plus petites.

Des taux de cession-transmission qui dépendent de la taille de l'entreprise

En 2022, le taux de cession-transmission est de l'ordre de 5% pour les ETI (250-5000 salariés) et peu supérieur à 2% pour les entreprises de 10 à 50 salariés (source BPCE).

Plus l'entreprise est de grande taille, plus il sera aisé de trouver des repreneurs.

Taux de cession-transmission en 2022, par taille d'entreprises (en % du nombre d'entreprises actives)



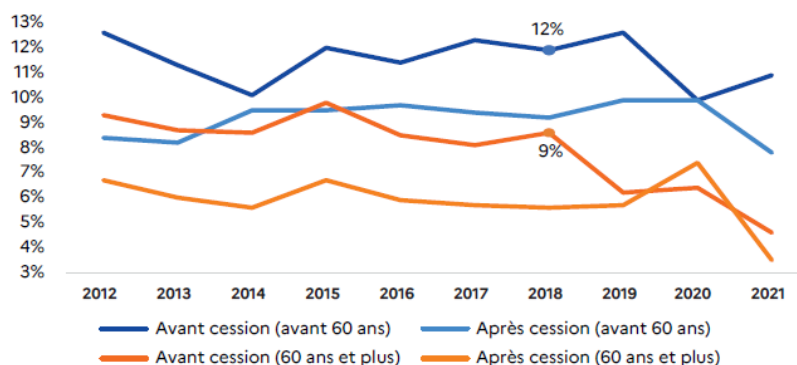
Source : BPCE, 2024

LES DIRIGEANTS DE PLUS DE 60 ANS INVESTISSENT MOINS

L'anticipation de la cession-transmission permet d'éviter les baisses d'investissements constatées en moyenne lorsque le dirigeant a plus de 60 ans, qui rendent potentiellement l'entreprise moins attractive.

Les taux d'investissement des entreprises diminuent avec l'âge du dirigeant, rendant la cession moins probable.

Selon la DGE (2025), les entreprises dirigées par des responsables de plus de 60 ans investissent en moyenne deux fois moins que celles dirigées par des responsables plus jeunes. La BPCE souligne également que près de la moitié des projets de cession-transmission engagés après 60 ans échouent, alors que ce n'est généralement pas le cas avant cet âge. Ces constats indiquent que le report de la transmission réduit l'investissement et fragilise l'attractivité de l'entreprise pour de potentiels repreneurs.



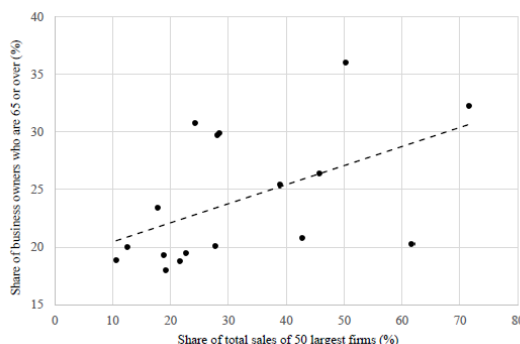
Notes: Comparaison du taux d'investissement médian des sociétés transmises selon l'âge des dirigeants, deux ans avant et après cession (%)
Source : DGE, 2025

Les dirigeants retardent plus leur départ lorsque leur entreprise est moins exposée à la concurrence.

Retards de transmission et intensité concurrentielle dans un secteur

Girotti (2025) montre en outre que ce report est d'autant plus marqué que l'entreprise opère dans un secteur faiblement concurrentiel ou qu'elle détient une position dominante, ce qui suggère un lien étroit entre intensité concurrentielle et calendrier de succession.

Market structure and delayed succession
This figure plots the share of business owners who are at least 65 against the share of total sales of the 50 largest firms, by industry. Data on business owners' age are from the Annual Business Survey, and refer to 2021. Business ownership is defined as having more than 50% of the stock or equity in the business. Data on market structure are from the Economic Census, and refer to 2017.



Source : Girotti, 2025

SUCCESSIONS : LE CHOIX ENTRE UN DIRIGEANT NON FAMILIAL ET UN HERITIER

Qui succède ? Le rôle de la structure familiale

Les successions familiales sont d'autant plus fréquentes que le dirigeant actuel a plus d'enfants.

Au Danemark, Bennedsen et al. (2007) montrent que la probabilité de succession familiale baisse de 10,7 % si le CEO a eu plusieurs épouses, mais augmente de 12 % avec trois enfants, de 11 % si la majorité sont des fils, et de 10 % si l'aîné est un fils.

En Finlande, Domnisoru et Miller (2025) trouvent que les filles succèdent cinq fois moins souvent que les fils ; leur part a toutefois doublé en vingt ans dans les secteurs féminisés, alors qu'elle reste stable dans les secteurs masculins. Lorsqu'une femme est CEO dans un secteur féminisé, les filles lui succèdent autant que les fils.

Les filles succèdent plus rarement à leurs parents que les fils. Elles sont plus nombreuses à devenir dirigeantes dans des secteurs dont la main d'œuvre est majoritairement féminine.



Source : Domnisoru et Miller, 2025

DIRIGEANT PROFESSIONNEL OU HERITIER : QUEL IMPACT SUR LA PERFORMANCE ?

Un avantage aux dirigeants externes

Les premières études quantitatives sur les successions (Pérez-González, 2006 ; Bennedsen et al., 2007 ; Bach, 2009) montrent que les entreprises reprises par des héritiers enregistrent en moyenne une baisse significative de performance, mesurée par la productivité, la rentabilité ou le ROA, par rapport à celles confiées à des dirigeants extérieurs à la famille. À l'inverse, les successions non familiales tendent à préserver, voire à améliorer, la trajectoire de performance des entreprises.

L'hétérogénéité des successions familiales

Calabrò et al. (2017), sur un échantillon d'entreprises italiennes, comparent les successions par l'aîné et par les autres enfants. Ils montrent que le choix de l'aîné n'a pas d'effet sur le ROA, tandis que la désignation d'un autre enfant améliore la performance par rapport à un dirigeant externe, suggérant que les familles sélectionnent le meilleur héritier lorsqu'elles en ont plusieurs.

En Finlande, Domnisoru & Miller (2025) montrent que la croissance du chiffre d'affaires est similaire entre dirigeants non familiaux et enfants successeurs, mais qu'elle diminue nettement lorsque la direction est reprise par un autre membre de la famille.

Cette différence s'explique en partie par le calendrier des transmissions : les enfants succèdent généralement lors du départ à la retraite du CEO, tandis que les autres membres familiaux reprennent l'entreprise alors que le dirigeant en exercice est encore plus jeune.



Note : Évolution du chiffre d'affaires selon le type de succession, dans les entreprises familiales
Source : Domnisoru et Miller, 2025

Un renouvellement des dirigeants non familiaux plus sensible à la performance

Chen et al. (2013), sur 1 865 entreprises du S&P 1500 (1996-2005), montrent que le renouvellement des dirigeants est moins sensible à la performance lorsque le CEO est familial, surtout si la famille détient une forte part du capital, traduisant une moindre capacité de sanctionner un dirigeant héritier.

La plupart des études menées avant 2010 tendent à souligner que les dirigeants non familiaux conduisent l'entreprise à des performances meilleures que ne le font les héritiers.

Les entreprises se séparent plus rapidement des dirigeants non familiaux en cas de mauvaises performances.

LES SUCCESSIONS DES DIRIGEANTS A LA TETE DES ENTREPRISES FAMILIALES : QUE FAUT-IL RETENIR ?

En conclusion

Etant donné la structure démographique des dirigeants, une part croissante des entreprises vont être amenées à être cédées ou transmises dans les 10 prochaines années. Les cessions-transmissions sont plus fréquentes pour les entreprises les plus grandes. Lorsqu'elles interviennent trop tard, elles sont souvent plus compliquées, car les dirigeants investissent moins lorsqu'ils sont plus âgés. Le choix des successeurs dépend de la structure familiale des dirigeants, de la complexité de l'actionnariat familial, du nombre d'héritiers potentiels, et de leur sexe. Plusieurs études montrent que les performances des entreprises autour de la succession des dirigeants est meilleure lorsqu'un dirigeant non familial prend le relais, mais d'autres soulignent que cela dépend de la composition de la famille (nombre d'enfants, conflits intra-familiaux...). Les résultats des recherches s'accordent sur le fait que les dirigeants non familiaux sont plus rapidement remplacés en présence de mauvaises performances, ce qui peut également expliquer qu'en moyenne leurs performances soient meilleures que celles des héritiers.

Bibliographie

- Bennedsen, M., Nielsen, K.M., Perez-Gonzalez, F., Wolfenzon, D., 2007. Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance. *The Quarterly Journal of Economics* 122, 647–691.
- Bach, L., 2009. Les transmissions d'entreprise héréditaires sont-elles moins efficaces ? : Le cas de la France entre 1997 et 2002. *Revue économique* Vol. 60, 787–796.
- BPCE, 2024. Cessions-transmissions d'entreprises. Etudes BPCE l'Observatoire.
- Calabrò, A., Minichilli, A., Amore, M.D., Brogi, M., 2018. The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. *Strategic Management Journal* 39, 2014–2035.
- Chen, X., Cheng, Q., Dai, Z., 2013. Family Ownership and CEO Turnovers. *Contemporary Accounting Research* 30, 1166–1190.
- Garcia, L., Lomonaco, J.C., 2025. Les transmissions d'entreprises : tendances, défis et enjeux pour l'économie française. *Les Thémas de la DGE*.
- Domnisoru, C., Miller, R., 2025. Planning for Family Succession. IZA working paper.
- Girotti, M., 2025. Succession in family firms : Factors at play and broader perspectives. White papers Chaire Entreprises Familiales, Investissement de long terme.
- Pérez-González, F., 2006. Inherited Control and Firm Performance. *American Economic Review* 96, 1559–1588.

CHAIRE

ENTREPRISES FAMILIALES, INVESTISSEMENT DE LONG TERME

Développer des recherches sur les entreprises familiales et leurs dynamiques

À toutes les échelles - mondiale, européenne, et française - les entreprises familiales constituent, de par leur nombre et leur poids dans l'activité, une part substantielle de l'économie.

Quels sont les performances, les stratégies, les modèles économiques et sociaux de ces entreprises ? Sont-elles armées pour relever le défi des transformations numérique et environnementale en cours ? Autant de questions auxquelles la nouvelle Chaire « Entreprises familiales et investissement de long terme » de l'Université Paris Dauphine - PSL, ambitionne de répondre.

Cette Chaire est rattachée au Laboratoire Dauphine Recherche Management (DRM) et au Laboratoire d'Économie de Dauphine (LEDA) de l'Université.



Edith Ginglinger & Farid Toubal

Professeurs des Universités, co-directeurs scientifiques de la Chaire Entreprises familiales et investissement de long terme.

UNIVERSITÉ PARIS DAUPHINE - PSL

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny - 75775 Paris cedex 16
Dauphine.psl.eu