



Comprendre le processus de succession d'entreprise

Étude sur les successions 2026



Sommaire

- 3 Préface
- 5 Un processus complexe
- 7 Clarification des objectifs et évaluation des options de succession
- 9 Préparation
- 15 Transfert de direction et finalisation
- 17 Parenthèse: processus en cas de vente à des tiers
- 19 Conclusion: interaction entre «hard factors» et «soft factors»
- 20 Recommandations pratiques pour les propriétaires d'entreprises
- 22 Annexe



Étude sur les successions 2026

Veillez tenir compte des informations juridiques et divulgations importantes à la fin de ce document.

Auteurs

Pascal Zumbühl, UBS Switzerland AG
Thibaut Huber, CFB-HSG

Contributeurs

Tobias Gujer, UBS Switzerland AG
Mattia Hotz, UBS Switzerland AG

Rédaction

Christine Mumenthaler
Agnes Zavala

Clôture de la rédaction

7 mai 2026

Design

CIO Content Design

Photo de couverture

UBS Image Database

Langues

Français, allemand, italien

Contact

ubs-cio-wm@ubs.com

Préface

Chaque processus de succession est unique, à l'image des personnes qui y prennent part. Dès lors, il n'existe donc pas de formule universelle qui garantirait le succès d'une transmission. Mais des témoignages et des études scientifiques peuvent offrir de précieuses indications pour lever les éventuels obstacles du processus de succession.

Notre étude se concentre sur les étapes importantes de la succession d'entreprise. À cette fin, nous avons interrogé des entrepreneuses et entrepreneurs ayant repris leur société de leur prédécesseur et suivi le processus de succession en tant que repreneurs. Leur expérience peut apporter des éclairages utiles à d'autres propriétaires d'entreprises. Un constat s'impose d'emblée: outre les «hard factors» comme une répartition claire des tâches et des rôles, des «soft factors» tels que les relations interpersonnelles et la communication ouverte jouent aussi un rôle déterminant dans le processus de succession.

Le dernier chapitre de cette étude en cinq parties fait le lien entre les conclusions basées sur la recherche du Center for Family Business de l'Université de Saint-Gall (CFB-HSG; voir Zellweger [2025])¹ et les observations pratiques tirées des nombreux processus de succession et de vente accompagnés par UBS. Nous espérons que cette étude vous apportera des pistes de réflexion utiles pour structurer votre succession et que nous aurons l'opportunité de vous accompagner tout au long de ce processus comme partenaire de confiance.

Patrick Forte

Responsable
Corporate Finance Suisse
UBS Switzerland AG

Prof. Dr. Thomas Zellweger

Directeur
KMU-HSG et CFB-HSG
Université de Saint-Gall

¹ Voir Zellweger (2025). Führung von Familienunternehmen. Springer Verlag



Aperçu de l'étude

La présente étude suit le déroulement usuel d'un processus de succession: clarification des objectifs, évaluation des options de succession possibles, phase de préparation et transfert de la direction (figure 1). Comme le paysage des PME suisses est largement dominé par les entreprises familiales, l'étude se concentre principalement sur les modèles de succession axés sur la continuité, comme le **Family-Buy-out (FBO)** ou le **Management-Buy-out (MBO)**, qui requièrent souvent une phase de préparation plus longue². Parallèlement, les solutions externes gagnent globalement du terrain³, raison pour laquelle notre analyse couvre aussi le processus de **vente à des tiers**. Pour conclure, nous avons formulé quelques recommandations pratiques à l'intention des propriétaires d'entreprises.

L'étude se fonde sur une enquête réalisée auprès de 87 propriétaires d'entreprises ayant repris leur entreprise de leur prédécesseur et vécu le processus de succession du point de vue du repreneur (voir l'encadré).



Propriétaires de PME suisses

En septembre 2025, 87 propriétaires d'entreprises ont partagé, dans le cadre de notre enquête, leur propre expérience de reprise d'entreprise.

Encadré 1

Méthodologie de l'étude

L'analyse se base sur une enquête réalisée en septembre 2025 auprès de 87 propriétaires de PME suisses qui sont revenus sur la transmission de leur entreprise et ont partagé leur expérience. L'échantillon a été pondéré par secteur et par taille d'entreprise. Cette pondération repose sur le nombre d'entreprises dans les différents groupes selon la Statistique structurelle des entreprises (STATENT) de l'Office fédéral de la statistique.

L'accent volontairement mis sur des transmissions réussies permet de dégager des enseignements proches de la réalité du terrain, bien plus pertinents qu'une analyse des attentes de propriétaires d'entreprises qui envisagent une transmission. Néanmoins, ce choix méthodologique entraîne un biais: l'échantillon n'inclut pas de processus de succession qui ont échoué ou ont été interrompus, si bien que les défis réels du processus de succession ont pu être sous-estimés dans l'échantillon.

² UBS et CFB-HSG (2026). Pleins feux sur les options de succession: l'embarras du choix

³ UBS et CFB-HSG (2026). Succession externe à la famille – bien plus qu'une solution de repli



Étude en cinq parties

Cette étude est la cinquième et dernière d'une série en cinq parties consacrée à la succession d'entreprise.



Coopération de longue date avec le CFB-HSG

Les études précédentes réalisées en 2009, 2013, 2016 et 2022 avaient déjà examiné des questions majeures relatives à la succession d'entreprise.



Un processus complexe

Bien qu'il n'existe pas de formule universelle qui garantirait le succès du processus de succession, on peut décomposer ce processus en plusieurs étapes (figure 1) qui ne se succèdent pas toujours en ligne droite: par exemple, si le candidat souhaité se retire, il faut recommencer le processus depuis le début.

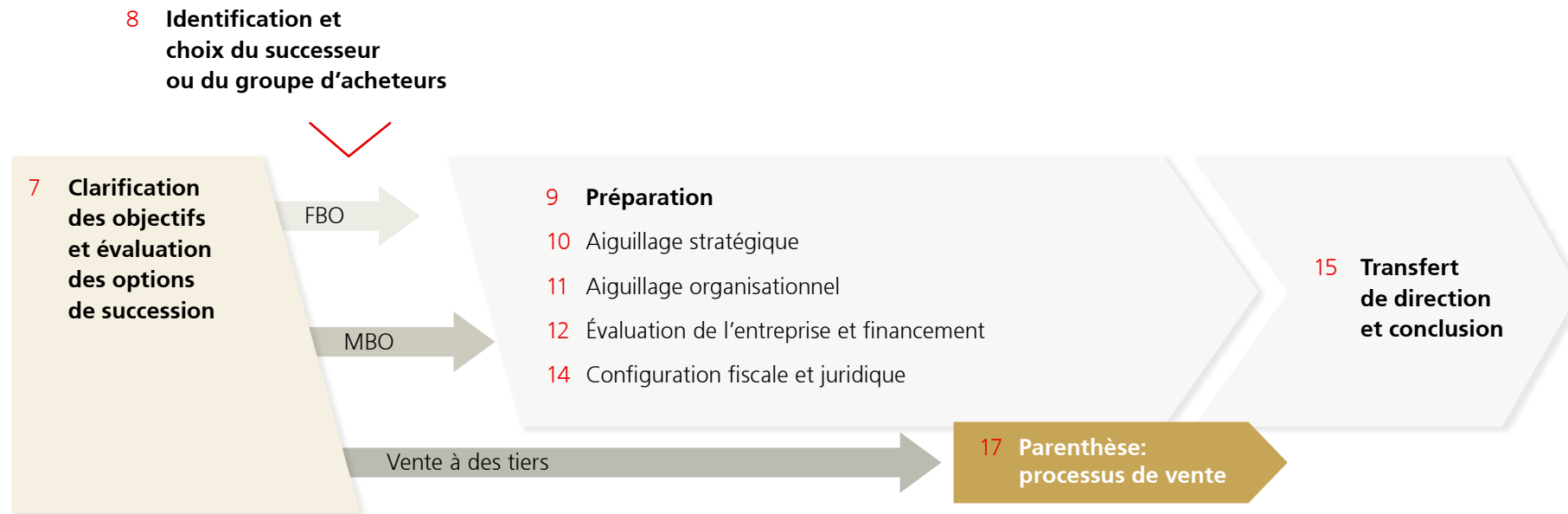
Par ailleurs, le contenu et la durée des étapes intermédiaires varient selon la situation de départ précise et selon l'option de succession choisie. Dans un cas de FBO ou de MBO, après la clarification des objectifs et l'évaluation des options de succession, il y a une phase de préparation relativement longue qui est conçue

conjointement par le prédécesseur et le successeur. En revanche, lors d'une vente à des tiers, la phase de préparation intégrée au processus de vente est nettement plus brève. Les propriétaires d'entreprises ont tout intérêt à structurer leur réflexion sous forme de **scénarios de succession**.

Figure 1

La structure de l'étude est alignée sur le processus de succession

Représentation schématique du processus de succession et structure de l'étude



Sources: HSG, UBS



Tout au long du processus de succession, les propriétaires d'entreprises devraient garder à l'esprit les **deux facteurs** suivants:

- » Une planification successorale réalisée avec soin demande **du temps et de la flexibilité**. Les parties doivent éviter de renoncer à certaines options sous la pression du temps ou de voir disparaître un savoir-faire clé, soit parce que la succession est trop longtemps repoussée, soit parce qu'un événement imprévu comme une maladie, un accident ou un décès survient sans préparation. Dans le pire des cas, les proches

doivent pouvoir se référer à un plan d'urgence (voir l'encadré dans l'annexe à la page 22). Selon l'enquête, environ 30% des propriétaires d'entreprises interrogés estiment que beaucoup de problèmes auraient pu être évités pendant le processus de succession si leurs prédécesseurs avaient commencé la planification plus tôt (figure 2). En revanche, 58% considèrent qu'une planification (réalisée avec soin) n'aurait plutôt pas, voire pas du tout, permis d'éviter les difficultés rencontrées. Cela montre que la planification du processus de succession a des limites.

- » Une **communication** claire et proactive instaure un climat de confiance et réduit les incertitudes. Le dialogue ouvert entre prédécesseur et repreneur est particulièrement essentiel afin d'aligner les attentes et de désamorcer les conflits assez tôt. À l'externe, notamment vis-à-vis des partenaires commerciaux, la communication doit uniquement intervenir une fois les principaux éléments de la solution de succession définis. Selon l'enquête, les collaborateurs ont été tenus informés de l'avancée du processus de succession dans 83% des cas (figure 2).

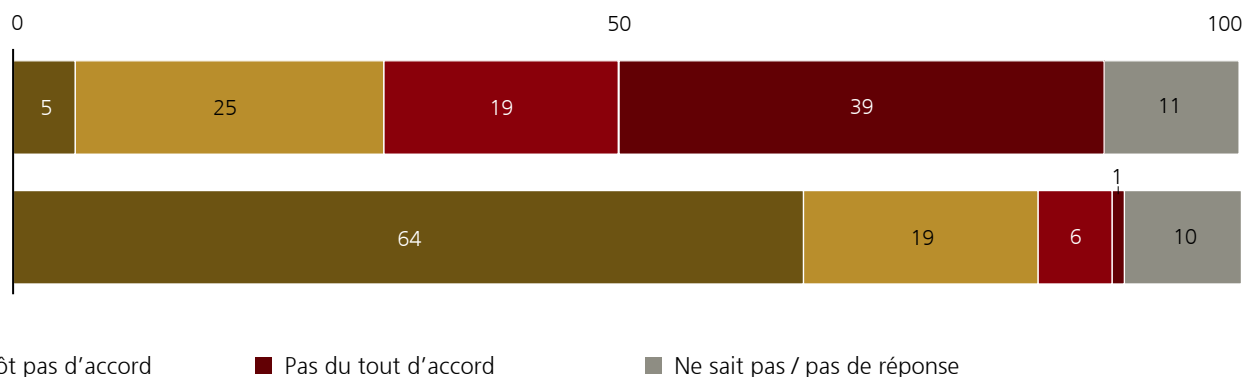
Figure 2

Facteur temps et communication

Opinions sur les affirmations, en pourcentage

Une planification plus précoce aurait permis d'éviter de nombreux problèmes lors du processus de succession.

Le personnel a été informé rapidement des évolutions du processus de succession.



Sources: Intervista, HSG, UBS



Clarification des objectifs et évaluation des options de succession



Le processus de succession débute avec la **décision** prise par le propriétaire d'entreprise existant **de se retirer de l'entreprise**. C'est généralement à ce stade que l'entrepreneur se penche pour la première fois de façon intensive sur la question de la succession. Il doit tout d'abord définir ses **objectifs et priorités d'ordre personnel et entrepreneurial**, pour jeter les bases de la planification successorale. Ces objectifs peuvent inclure la continuité pour les collaborateurs, sa propre sécurité financière, un prix de vente élevé, le maintien de la culture d'entreprise, plus de temps pour sa vie personnelle ou la préservation d'intérêts familiaux⁴. Une **discussion sur les valeurs** constitue à cet égard un repère précieux.

Les objectifs et priorités individuels déterminent les options de succession envisageables, car des options comme le FBO, le MBO et la vente à des tiers soutiennent ces objectifs à des degrés différents. Il est important que les propriétaires d'entreprises évaluent plusieurs options, car il arrive fréquemment de ne pas pouvoir concrétiser la solution initialement privilégiée. Après l'évaluation des différentes options de succession, on passe à l'identification et à la sélection du successeur ou des acheteurs (voir l'encadré).

Encadré 2

Identification et choix du successeur ou du groupe d'acheteurs

Dans un FBO ou un MBO, le successeur est impliqué dès la phase de préparation en raison de la relation de confiance entre les parties. Pendant cette phase, il convient également d'aborder ouvertement les **attentes, objectifs et craintes** des successeurs potentiels. Notre étude sur les successions dévoile des aspects qu'il est important de discuter dans le contexte de la succession au sein de la famille, selon les dimensions «savoir» (compétences et ressources pour la reprise), «vouloir» (intérêt pour la succession) et «pouvoir» (conditions cadre structurelles).⁵

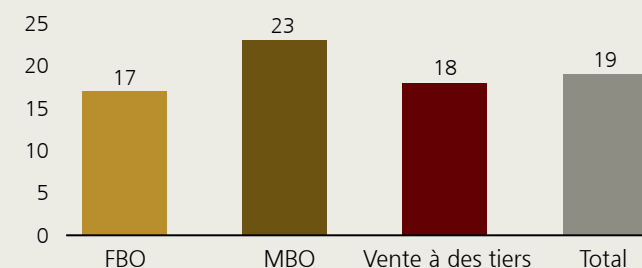
Cette phase initiale du processus de succession peut donner lieu à d'importants conflits et pose un défi émotionnel considérable au propriétaire d'entreprise existant. Selon notre enquête, 19% des prédécesseurs avaient de la peine à se détacher de l'entreprise (figure 3). Si les principales divergences sont comblées et que le prédécesseur peut lâcher prise sur le plan financier et émotionnel, deux conditions importantes de la succession sont remplies.

Dans le cas d'une vente à des tiers purement transactionnelle, le groupe d'acheteurs est en général précisé à cette étape – la sélection finale d'un acheteur a normalement lieu à un stade ultérieur du processus de vente (voir le chapitre «Parenthèse: processus en cas de vente à des tiers» à la page 17).

Figure 3

Le processus de détachement est émotionnel

Pourcentage de répondants d'accord avec l'affirmation: «Mon prédécesseur a eu du mal à se détacher de l'entreprise», selon le type de transmission



Sources: Intervista, HSG, UBS

⁴ UBS et CFB-HSG (2026). Pleins feux sur les options de succession: l'embarras du choix

⁵ UBS et CFB-HSG (2026). Obstacles à la succession d'entreprise au sein de la famille



| Préparation



La phase de préparation pose les bases d'une succession d'entreprise réussie. Pour un FBO ou un MBO, cette étape commence dès que le cédant et le successeur expriment une intention réciproque de transmission.

Aiguillage stratégique

La première étape porte sur l'élaboration d'une stratégie intégrant les exigences du marché, les objectifs de l'entreprise ainsi que les intérêts du successeur potentiel. Le but est de créer les conditions optimales pour que l'entreprise soit viable et attrayante aux yeux de successeurs, tant internes qu'externes. Ce travail débute par une **analyse de la situation actuelle** effectuée conjointement par le propriétaire de l'entreprise et le candidat à la reprise – notamment en ce qui concerne la position concurrentielle, les risques et opportunités de marché ou encore les forces et faiblesses internes.

Il faut ensuite aborder de manière ciblée les risques stratégiques: il s'agit notamment de **vérifier la qualité de l'équipe dirigeante actuelle** ou de **garantir une gamme de produits attrayante**. Les **activités en marge du cœur de métier** présentent généralement peu d'intérêt aux yeux des successeurs et sont souvent distinguées de l'activité essentielle pendant la préparation. Il convient aussi de s'assurer que les structures existantes correspondent aux exigences stratégiques futures (voir le chapitre «Aiguillage organisationnel» à la page 11).

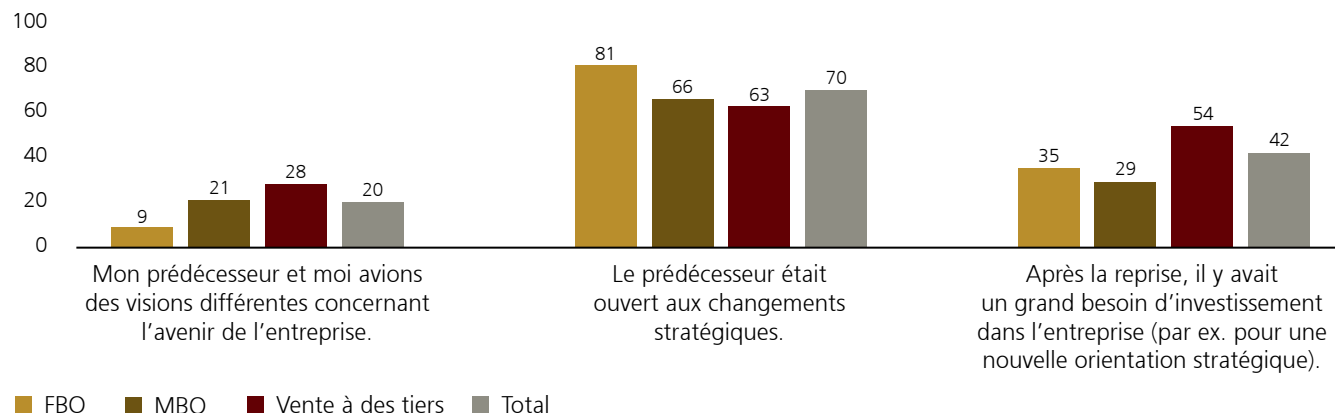
Il arrive souvent que le cédant et le successeur ne partagent **pas les mêmes vues sur le positionnement stratégique**: selon notre enquête, 20% des propriétaires d'entreprises repreneurs avaient des opinions différentes de leur prédécesseur sur l'avenir de l'entreprise – ces divergences étaient moins fréquentes dans les FBO (9% – voir figure 4). **L'ouverture à des ajustements stratégiques** semble être un facteur clé de succès: 70% des successeurs considéraient leurs prédécesseurs comme ouverts à des changements stratégiques – ce chiffre atteignant même 81% dans les FBO (figure 4).

Un cédant qui bloque les changements stratégiques risque non seulement de perdre des repreneurs potentiels, mais aussi de contraindre la génération suivante à réaliser des **investissements élevés**. Selon notre enquête, 42% des successeurs ont dû engager des investissements majeurs après la transmission – en cas de repreneurs externes, la part était de 54%, donc nettement plus élevée que lors de FBO (35%) ou de MBO (29%; figure 4). Cela s'explique peut-être par l'influence limitée des successeurs externes sur l'orientation stratégique avant la transmission. En revanche, des successeurs internes dans des cas de FBO ou de MBO peuvent initier des ajustements stratégiques dès la phase de préparation – une opportunité qui, dans la pratique, reste souvent sous-exploitée.

Figure 4

Vérification de la stratégie d'entreprise

Pourcentage de répondants d'accord avec plusieurs affirmations, selon le type de transmission



Sources: Intervista, HSG, UBS



Aiguillage organisationnel

Une succession réussie implique de la **clarté organisationnelle**. Cela inclut notamment la **simplification et l'adaptation de la structure d'entreprise**, la **formalisation des processus centraux de conduite et de décision** ainsi que la **préparation précoce de l'équipe dirigeante** à la nouvelle configuration. Des responsabilités clairement définies, une stratégie de communication coordonnée et un plan contraignant pour le transfert de la propriété et des rôles, tels que le conseil d'administration et la direction générale, sont également essentiels. La figure 5 montre un exemple de **feuille de route de succession** pour un FBO où les deux parties travaillent en parallèle dans l'entreprise plusieurs années et les responsabilités sont transférées progressivement.

Figure 5

Exemple de feuille de route pour une succession

Représentation schématique dans un FBO, où t = année

		t	t+1	t+2	t+3	t+4	t+5	t+6
Propriété (en %)	Cédant	100	100	80	80	20	20	0
	Successeur 1 (membre de la famille)	0	0	20	20	80	80	100
Conseil d'administration	Cédant	Président	Président	Président	Membre	Membre	Membre	-
	Successeur 1 (membre de la famille)	Membre	Membre	Membre	Membre	Membre	Membre	Membre
	Successeur 2 (pas un membre de la famille)	-	Membre	Membre	Président	Président	Président	Président
Direction (CEO)	Cédant	CEO	CEO	CEO	CEO	Conseiller	Conseiller	Conseiller
	Successeur 1 (membre de la famille)	Dirigeants	Dirigeants	Dirigeants	Dirigeants	CEO	CEO	CEO

Source: Zellweger (2025)⁶

La phase de transition organisationnelle présente des opportunités, mais aussi des risques considérables. Des **rôles et responsabilités mal définis** engendrent rapidement des conflits et de la frustration. Selon notre enquête, 17% des successeurs ont d'ailleurs signalé de telles incertitudes sur la répartition des rôles entre le prédécesseur et le successeur (figure 6).

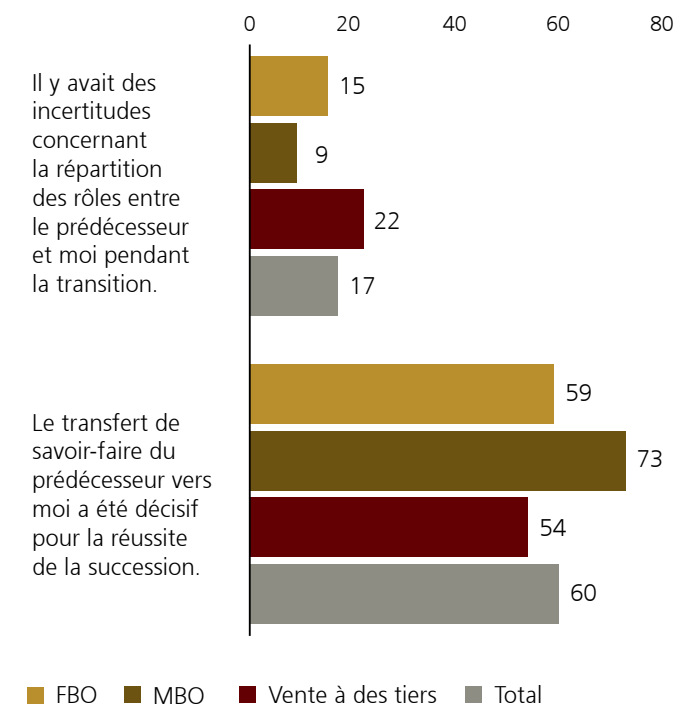
Dans le même temps, la collaboration parallèle dans le cadre d'un FBO ou d'un MBO permet un **transfert ciblé du savoir-faire, de l'expérience et des contacts** – grâce auquel l'entreprise peut profiter du travail d'édification réalisé par prédécesseur. Selon l'enquête, environ 60% des repreneurs estiment que le transfert de connaissances est un facteur clé de succès, et cette part atteint même 73% dans les cas de MBO (figure 6).

Un certain degré de **formalisation** est également nécessaire à la réussite de la transmission: les stratégies, les organigrammes, les processus, les directives et les contrats doivent être bien documentés pour garantir la transmissibilité et faciliter l'entrée en fonction du successeur.

Figure 6

Répartition des rôles et transfert des connaissances

Pourcentage de répondants d'accord avec plusieurs affirmations, selon le type de transmission



Sources: Intervista, HSG, UBS

⁶ Voir Zellweger (2025). Führung von Familienunternehmen. Springer Verlag



Évaluation de l'entreprise et financement

L'évaluation de l'entreprise s'apparente à un **état des lieux** à de nombreux égards: Premièrement, elle constitue un point de départ important pour les **négociations de prix**. Deuxièmement, elle forme la base des **prétentions compensatoires futures**, notamment en cas de décès du propriétaire de l'entreprise (par exemple lors du partage successoral). Troisièmement, elle donne un aperçu des **ressources financières** du propriétaire existant de l'entreprise – d'autant que son entreprise représente souvent la majorité du patrimoine du propriétaire de l'entreprise.

En pratique, il y a souvent de fortes divergences entre les attentes en matière de prix des propriétaires d'entreprises et des successeurs –surtout en cas de vente à des tiers (figure 7). Cela s'explique par deux raisons principales:

» **Des asymétries d'information:** lors de la vente à des tiers, l'accès direct à des informations importantes de l'entreprise manque souvent car la distance entre le prédécesseur et le successeur est plus élevée. Dans un scénario de FBO ou de MBO, les successeurs sont impliqués dans l'entreprise et parfois aussi dans l'évaluation, ce qui augmente la transparence. Dans un MBO, la transparence diminue dès que le successeur devient une partie aux négociations. Selon l'enquête, 78% des successeurs considèrent que l'évaluation de l'entreprise était transparente et compréhensible – cette proportion était plus élevée dans un FBO (88%) que dans une vente à des tiers (71%).

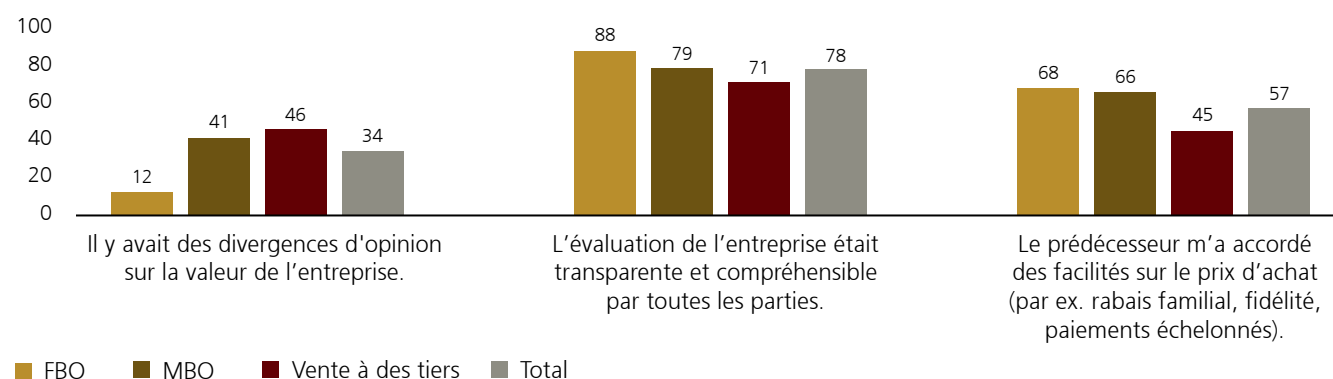
» **Des attentes irréalistes en matière de prix:** dans un FBO ou un MBO, les propriétaires d'entreprises font souvent des **concessions sur les prix** et acceptent un prix de vente plus bas pour garantir la continuité et préserver l'œuvre de leur vie. En revanche, ils s'efforcent souvent de maximiser le prix de vente lors d'une vente à des tiers. Par ailleurs, en raison de leur **implication personnelle** dans l'entreprise, de nombreux propriétaires d'entreprises ont tendance à exiger un supplément de prix subjectif que des acheteurs externes ne sont pas disposés à payer. De ce fait, beaucoup de propriétaires d'entreprises sont déçus lorsque le prix effectivement atteint reste inférieur à leurs attentes.

Ce n'est que lorsque les deux parties se sont mises d'accord sur le retrait des actifs non nécessaires à l'exploitation (par exemple des immeubles, des participations ou des liquidités excessives) et sur le prix de vente que le cédant et le successeur peuvent choisir les **modèles financiers** adaptés et définir les **modalités de paiement**. L'évaluation détermine donc aussi comment la succession peut être structurée pour être financièrement viable – que ce soit par une donation et/ou un avancement d'hoirie (pour un FBO), les fonds propres, un financement tiers, un prêt vendeur ou d'autres solutions.

Figure 7

Évaluation de l'entreprise

Pourcentage de répondants d'accord avec plusieurs affirmations, selon le type de transmission



Sources: Intervista, HSG, UBS

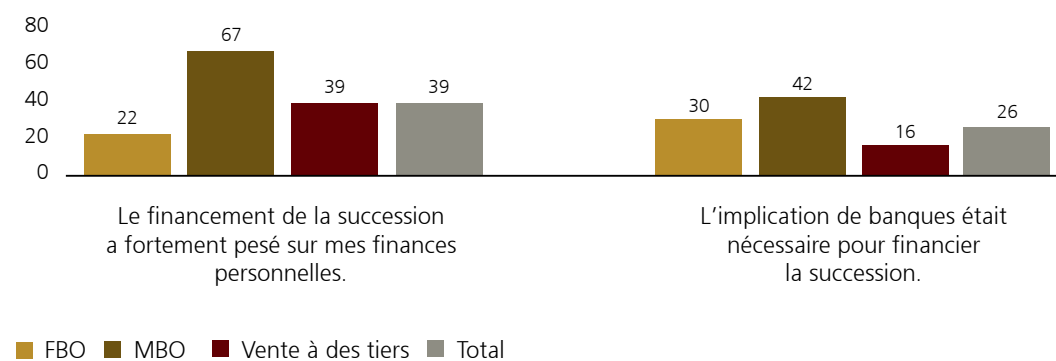


La figure 8 montre que 39% des successeurs ont perçu le financement de la succession comme un fardeau financier. Cette perception est particulièrement marquée chez les successeurs dans le cadre d'un MBO (67%), suivis des repreneurs externes à l'entreprise (39%), y compris dans un scénario de **Management-Buy-in (MBI)**, dont le financement représente un énorme défi. Dans les FBO (22%), la charge est sensiblement plus faible, les donations ou avancements d'hoirie facilitant souvent la reprise. Toutefois, même dans ces cas, 30% des repreneurs ont eu recours à un financement bancaire. Cela montre que même dans ce scénario, des ressources externes sont souvent nécessaires – par exemple pour verser un montant compensatoire à des frères et sœurs ou un règlement partiel du prix d'achat à l'ancien propriétaire, lequel dépend souvent d'une part du produit de la vente s'il a accumulé un patrimoine privé ou de caisse de pension insuffisant pendant ses années d'entrepreneuriat.

Figure 8

Financement

Pourcentage de répondants d'accord avec plusieurs affirmations, selon le type de transmission



Sources: Intervista, HSG, UBS



Configuration fiscale et juridique

La préparation, la structuration et l'exécution d'une succession d'entreprise touchent à différents domaines juridiques :

- » **Régime matrimonial :** les règlements de régime matrimonial entre conjoints (p. ex. participation aux acquêts, séparation de biens, communauté de biens ou attribution des biens propres) influencent la manière dont les avoirs, y compris les parts sociales, sont répartis entre les conjoints en cas de divorce ou de décès. Une convention matrimoniale claire peut empêcher que l'entreprise ne soit mise en danger par des prétentions relevant du régime matrimonial.
- » **Droit successoral :** la planification successorale doit tenir compte des prétentions héréditaires légales et des réserves héréditaires. Sans règlement successoral ciblé, p. ex. sous la forme d'un testament ou d'un pacte successoral, il existe un risque de scission de l'entreprise ou de conflits entre les héritiers, ce qui peut mettre en péril la survie de l'entreprise. Une succession réglée tôt, idéalement avec l'implication des descendants, renforce la continuité de l'entreprise et permet de favoriser clairement les successeurs envisagés.
- » **Droit des contrats :** une structuration rigoureuse des contrats de transfert est cruciale pour la réussite de la succession. Elle comprend des règles claires sur la fixation du prix, le financement, les garanties, la responsabilité, les clauses de non-concurrence ainsi

que le rôle de l'ancien propriétaire pendant la phase de transition. Même dans le cadre d'un FBO, il est recommandé de structurer les contrats de manière cohérente comme entre parties indépendantes, afin de garantir la transparence, l'acceptation et la sécurité juridique pour l'ensemble des acteurs.

- » **Droit des sociétés :** la forme juridique de l'entreprise et la configuration en droit des sociétés influencent fortement la responsabilité, l'imposition, la transmissibilité des parts et les marges de manœuvre de structure dans la succession.⁷ Un règlement anticipé dans les contrats de société et les statuts – notamment au moyen de droits de préemption et de mécanismes d'approbation – est essentiel pour garantir la continuité et éviter des changements de partenaires non souhaités.
- » **Droit fiscal :** une succession d'entreprise peut avoir des conséquences fiscales significatives notamment liées à la réalisation et à l'imposition des réserves latentes, au traitement des gains en capital ainsi qu'aux droits de succession et de donation. Selon la structure, le calendrier et le type de transmission, il peut aussi y avoir d'importantes incidences sur les liquidités. Une planification fiscale précoce et globale permet de limiter ces effets et d'éviter des problèmes de liquidités. Elle comprend aussi la préparation en amont de l'entreprise, par exemple via le retrait d'actifs non opérationnels, l'assainissement du bilan, l'adaptation de la structure du capital ou des restructurations préalables.



⁷ Sur le plan juridique, il faut faire une distinction entre les *Share Deals* et les *Asset Deals* lors du transfert de l'objet de la vente. Dans un *Share Deal*, ce sont les parts de l'entreprise (p. ex. actions d'une société par actions) qui sont cédées. Dans un *Asset Deal*, en revanche, ce sont des actifs, des passifs et des contrats individuels de l'entreprise qui sont transférés. En général, seules les sociétés de capitaux ont le choix entre un *Share Deal* et un *Asset Deal*. Dans les entreprises individuelles et les sociétés simples, en nom collectif ou en commandite, seul un *Asset Deal* est possible.



Transfert de direction et finalisation



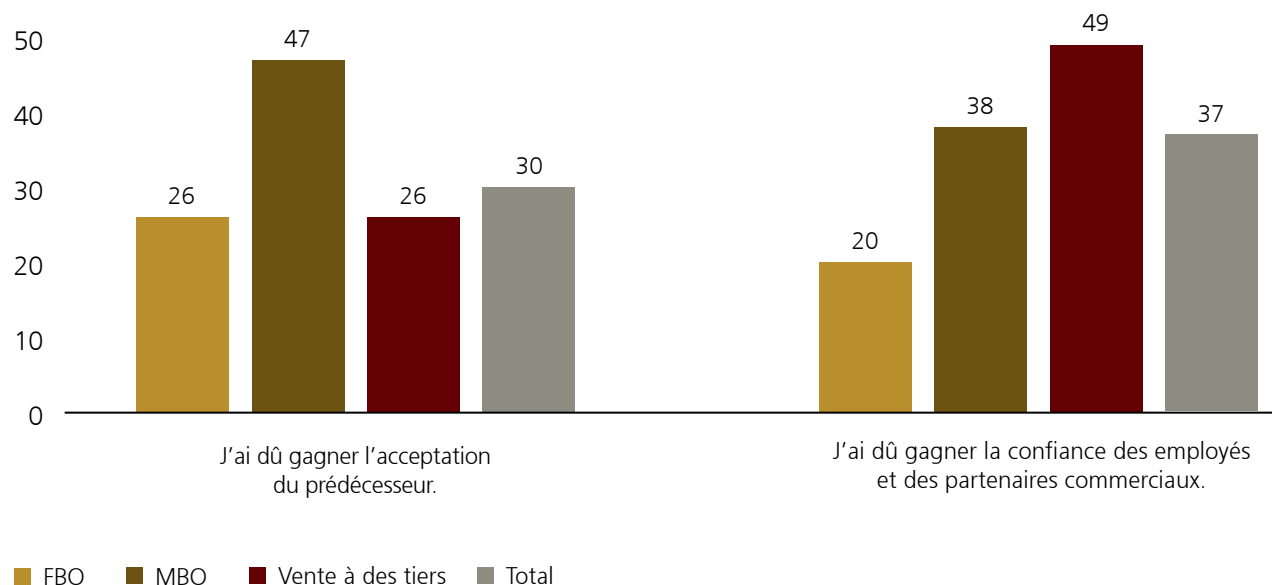
La transmission finale a lieu avec le transfert des fonctions de direction au successeur et se termine généralement par le transfert de propriété. Lors d'un FBO – et parfois lors d'un MBO, ce processus se déroule par étapes et s'étale donc souvent dans le temps (voir le chapitre «Aiguillage organisationnel» à la page 11). S'ajoute à cela la difficulté pour de nombreux dirigeants de se détacher de l'œuvre de leur vie. Dans le cas spécifique du FBO, ils restent souvent présents dans l'entreprise après le transfert et continuent d'avoir une influence. En revanche, la délimitation est nettement plus claire dans une vente à des tiers.

Mais l'intégration réussie du successeur ne dépend pas seulement de structures claires, mais aussi de facteurs psychologiques: **l'autonomie** à travers de réelles marges de décision, le **développement ciblé des compétences** ainsi que **l'acceptation et la confiance** activement encouragées de la part des différentes parties prenantes sont déterminants. L'acceptation par le cédant donne au successeur soutien et crédibilité au sein de l'entreprise : selon l'enquête, 30% des successeurs ont dû acquérir cette crédibilité eux-mêmes, surtout dans les MBO (figure 9). De même, la confiance des collaborateurs et partenaires d'affaires doit être développée de manière ciblée, ce qui est loin d'être une évidence, en particulier dans les solutions de succession en dehors de l'entreprise.

Figure 9

Simplifier le processus d'intégration

Pourcentage de répondants d'accord avec plusieurs affirmations, selon le type de transmission



Sources: Intervista, HSG, UBS



Parenthèse:
processus en
cas de vente
à des tiers



La vente à des tiers dure environ un à deux ans, donc beaucoup moins longtemps qu'un FBO ou un MBO. La figure 10 montre le déroulement typique d'un processus de vente dans le cadre d'une **enchère privée**: les propriétaires souhaitant céder leur entreprise peuvent choisir entre plusieurs acquéreurs concurrents, ce qui permet à la fois d'optimiser le prix (clôture avec l'offre la plus élevée) et de rendre le processus plus efficace (en moyenne 6 à 9 mois) qu'en négociation bilatérale. Par ailleurs, une enchère privée offre davantage d'alternatives, dans le cas où un acheteur devait se désister. Ce processus de vente peut par exemple être réalisé sur une bourse de succession.

Le processus de vente commence avec une **phase de préparation** brève, qui se déroule souvent plus vite, malgré les similarités avec la phase correspondante dans un FBO ou un MBO (voir le chapitre «Préparation»,

pages 9–14), car le vendeur n'est pas impliqué en général. Un profil de société anonymisé est fourni aux vendeurs externes qui ne connaissent l'entreprise que superficiellement. Ce profil contient toutes les informations pertinentes sur la direction et l'organisation, des données financières (p. ex. comptes annuels, chiffres-clés), contexte de marché et concurrentiel, structures juridiques, risques et opportunités. L'identification et la présélection d'acquéreurs potentiels font également partie de cette étape.

Après la phase de préparation, le **contact est établi** avec les acquéreurs potentiels. Avant que le profil de l'entreprise soit soumis aux prospects, ces derniers doivent signer une déclaration de confidentialité. S'ensuivent de premiers entretiens et, si nécessaire, des visites de l'entreprise. L'objectif principal de cette étape est de découvrir l'objet de la vente. Les acquéreurs potentiels soumettent ensuite

une lettre d'intention (*Letter of Intent*), qui documente leur intérêt d'achat de principe⁸. Quand toutes ces déclarations ont été reçues, on établit une *shortlist* des candidats.

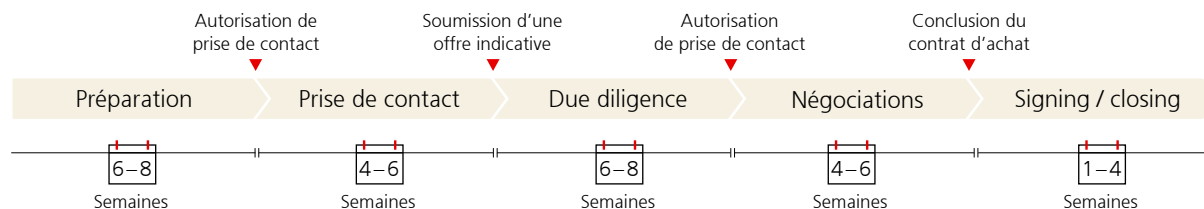
Durant la phase de **due diligence**, l'évaluation de l'entreprise est préparée et réalisée de manière systématique. Tous les documents pertinents sont rassemblés dans une *data room* virtuelle qui mise à disposition des acheteurs potentiels et de leurs conseillers. Dans le cadre d'une présentation des dirigeants, les acquéreurs potentiels obtiennent en outre une vision approfondie de l'entreprise et peuvent poser directement leurs questions. En parallèle, un juriste prépare un premier projet de contrat de vente. Enfin, les acheteurs potentiels soumettent leurs offres fermes à des fins d'évaluation et d'analyse. Ces offres incluent notamment une confirmation de financement de l'acheteur qui atteste de la capacité de paiement et du financement du prix d'achat obtenu.

Pendant la **phase de négociation**, le vendeur détermine d'abord la stratégie de négociation pour défendre au mieux ses intérêts. C'est alors que commencent les négociations contractuelles proprement dites, lors desquelles les parties conviennent des conditions clés du contrat de vente. Idéalement, cette phase se termine par la conclusion du contrat. Il s'agit ensuite de préparer le concept de communication pour les parties prenantes internes et externes, de signer le contrat de vente (**signing**). La transaction est enfin finalisée avec la réalisation de l'ensemble des conditions suspensives et le transfert de propriété (**closing**).

Figure 10

Processus de vente

Représentation du processus de vente lors d'une enchère privée, avec durée indicative



Source: UBS

⁸ Une lettre d'intention (*Letter of Intent*) inclut généralement les principaux paramètres de la transaction envisagée (par exemple le prix d'achat, le calendrier et les droits de vérification), les conditions de réalisation (notamment la *due diligence* et les approbations des organes compétents), ainsi que des clauses de confidentialité et d'exclusivité.



Entre «*hard factors*» et «*soft factors*»

Les expériences acquises lors des reprises d'entreprise représentent un atout majeur pour les propriétaires interrogés en vue de leur propre succession future: en effet, ce qui a lieu avant la transmission détermine ce qui se passe après la reprise. La figure 11 fait ressortir les facteurs de réussite que les propriétaires d'entreprises considèrent être les plus importants:

- » Une **répartition claire des tâches et des rôles** est un facteur clé de succès pour 93% des propriétaires d'entreprises. Des structures définies au début du processus de succession déploient leur effet pendant la transmission proprement dite, réduisent les incertitudes et désamorcent les conflits.
- » Des **échanges réguliers** ont été jugés importants pour 85% des répondants. Ils permettent en effet un transfert fluide de savoir-faire et de réseaux, ce qui rend le repreneur rapidement opérationnel.
- » Le **soutien de la famille** est important pour 76% des successeurs interrogés – cet aspect a un rôle stabilisant, surtout pendant les phases difficiles.
- » Une **relation étroite avec le prédécesseur** (70%) et un **soutien externe** (62%) étaient aussi pertinents pour une vaste majorité, mais dans une moindre mesure que des structures et communications claires.

La grande importance de structures claires et de la communication montre que les processus de succession doivent réussir non seulement sur les plans juridique et financier, mais au premier chef sur les plans organisationnel et humain. Une succession réussie conjugue des «*hard factors*» (organisation, processus) et des «*soft factors*» (relations, soutien). Une orientation précoce permet en outre de réduire sensiblement le risque d'une issue décevante.

Figure 11

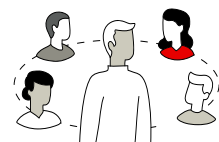
Facteurs de réussite de la succession

Importance de facteurs de réussite de la succession, en pourcentage



93%

Répartition claire des tâches et des rôles



85%

Échanges réguliers



76%

Soutien de la famille



70%

Relation étroite avec le prédécesseur



62%

Soutien externe (p. ex. experts fiscaux, avocats, conseillers financiers, médiateurs, etc.)

Sources: Intervista, HSG, UBS



Recommandations pratiques pour les propriétaires d'entreprises



» **Prévoir suffisamment de temps:** accordez-vous suffisamment de temps pour la définition des objectifs, la préparation et la mise en œuvre.



» **Organiser consciemment le lâcher-prise:** analysez honnêtement votre capacité à vous détacher et exprimez ouvertement vos émotions – les personnes impliquées pourront alors mieux en tenir compte. En outre, le processus de détachement sera plus facile si vous planifiez assez tôt le prochain chapitre de votre vie en dehors de l'entreprise.



» **Rester ouvert:** évaluez plusieurs options de succession selon leur attractivité et définissez au moins deux scénarios réalistes. Maintenez une ouverture à une vente à des tiers, notamment dans le cadre d'une enchère privée. Vous augmentez ainsi vos chances de mener une succession réussie et satisfaisante.



» **Créer des structures et rester flexible:** élaborer une stratégie pérenne et assurez une clarté organisationnelle. Utilisez une feuille de route de succession comme fil conducteur, laissant une marge d'adaptation – un tel plan n'est pas un contrat, mais un processus qui se construit progressivement.



» **Adopter une posture de compromis:** déterminez une valeur d'entreprise réaliste qui servira de base à toutes les étapes suivantes et maintenez une ouverture aux compromis. En général, les acheteurs ne sont pas disposés à verser une «prime émotionnelle».



Recommandations pratiques pour les propriétaires d'entreprises



» **Bien communiquer:**

le processus de succession vous concerne, vous et votre successeur, mais aussi vos familles, collaborateurs et partenaires d'affaires. Une succession clairement communiquée leur donne de la sécurité. Adoptez aussi une communication appropriée, mais moins détaillée vis-à-vis des tiers.



» **Former les successeurs de manière ciblée:**

encouragez le développement des compétences de manière ciblée grâce à un transfert actif des connaissances et accordez de la latitude décisionnelle. Réduisez progressivement la dépendance de l'entreprise sur votre personne et suscitez la confiance des principales parties prenantes.



» **Respecter strictement ce qui a été convenu:**

que le transfert de propriété ait lieu en une fois ou de manière échelonnée, veillez à ce que ce qui a été convenu soit contraignant et respecté. Des dispositions légales et des échanges réguliers donnent un cadre à toutes les parties.



» **Impliquer des conseillers externes:**

déterminez soigneusement vos besoins de conseil et faites vous accompagner par des spécialistes expérimentés. Ces derniers peuvent nettement améliorer l'issue de la succession et veiller à ce que la succession ne soit pas noyée par les obligations quotidiennes.



» **Parer à toute éventualité:**

préparez-vous et préparez votre famille aux imprévus. Dans le pire des cas, un plan d'urgence clair (voir l'encadré en annexe à la page 22) facilite l'entrée en fonction du successeur et garantit la capacité d'agir de l'entreprise.



Votre entreprise est-elle bien préparée à une transmission?

Découvrez en quelques minutes où vous en êtes en termes de planification successorale et ce sur quoi vous devez mettre l'accent. **Commencer la vérification** »





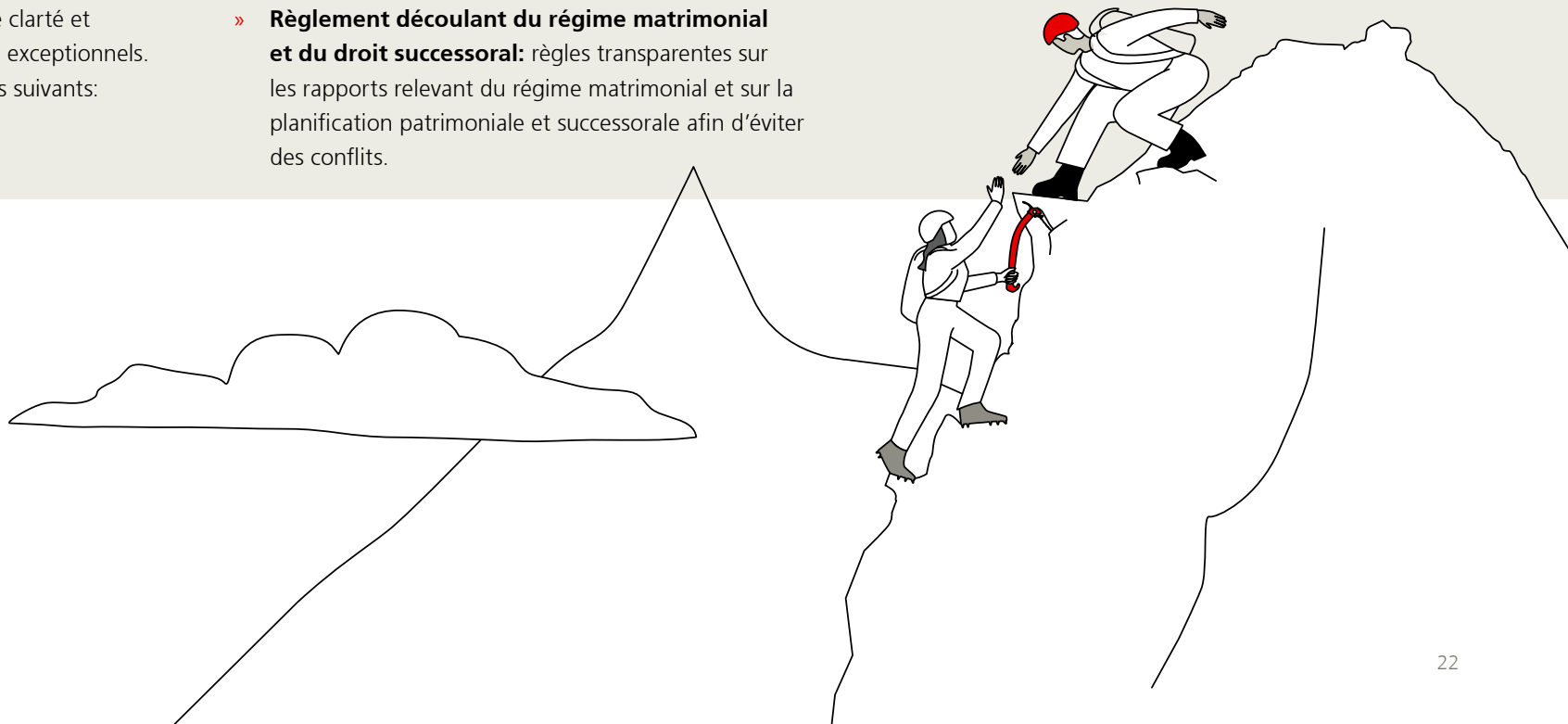
Encadré 3

Plan d'urgence

Des événements comme un accident, une maladie ou un décès peuvent prendre de cours une entreprise. Pour rester opérationnel dans de telles situations et éviter d'autres incertitudes pendant cette période déjà éprouvante, l'élaboration précoce d'un plan d'urgence détaillé revêt une importance critique. Un tel plan tient compte des trois niveaux concernés – **entreprise, entrepreneur et personne physique** – et assure l'intégration en temps utile des parties prenantes et des personnes de contact concernées.

Un plan d'urgence structuré apporte clarté et orientation, notamment dans les cas exceptionnels. Il comprend surtout les éléments clés suivants:

- » **Procurations et structures organisationnelles:** des règles claires concernant les suppléances, les autorisations de signature et les processus décisionnels garantissent la continuité de l'entreprise.
- » **Perte de la capacité de discernement:** mandat pour cause d'incapacité en cas de perte de la capacité d'agir ou de discerner, y compris règles de représentation juridiques appropriées (notamment exercice des droits d'actionnaire).
- » **Règlement découlant du régime matrimonial et du droit successoral:** règles transparentes sur les rapports relevant du régime matrimonial et sur la planification patrimoniale et successorale afin d'éviter des conflits.
- » **Prévoyance et couverture:** conclusion de solutions d'assurance et de prévoyance pour la couverture financière de l'entreprise, de l'entrepreneur et de sa famille.
- » **Communication:** désignation de personnes de contact internes et externes et de voies d'information claires en vue d'une gestion coordonnée en cas d'urgence.



Le présent document est préparé et publié par la division Global Wealth Management d'UBS Switzerland AG (soumise à la réglementation de la FINMA en Suisse), ses filiales ou sociétés affiliées («UBS»), qui font partie d'UBS Group AG (le «Groupe UBS»). Le Groupe UBS comprend l'ancien Credit Suisse AG, ses filiales, ses succursales et ses sociétés affiliées. Aux États-Unis, UBS Financial Services Inc. est une filiale d'UBS AG et membre de la FINRA/SIPC. Un disclaimer supplémentaire relatif à Credit Suisse Wealth Management figure à la fin de cette section.

Le présent document et les informations qu'il contient vous sont communiqués uniquement à des fins d'information et de marketing d'UBS. Rien dans ce document ne constitue une recherche en placement, un conseil en placement, un prospectus de vente ou une offre ou une sollicitation vous incitant à entreprendre des opérations de placement. Ce document ne constitue pas une recommandation d'achat ou de vente de tout titre, instrument ou produit de placement ni ne recommande un programme ou un service d'investissement en particulier.

Les informations figurant dans le présent document n'ont pas été adaptées aux objectifs de placement, à la situation personnelle et financière, ou aux besoins d'un client en particulier. Certains placements mentionnés dans ce document peuvent ne pas convenir ou être adaptés à tous les investisseurs. De plus, certains services et produits qui y sont mentionnés peuvent être soumis à des clauses juridiques et/ou à des exigences de licence ou des autorisations, et ne peuvent donc pas être offerts librement dans tous les pays. Aucune offre d'un quelconque produit ne sera faite dans un pays interdisant une telle offre, sollicitation ou vente ou à une personne à qui il serait contraire à la loi de faire une telle offre, sollicitation ou vente.

Les informations et les opinions exprimées dans le présent document ont été obtenues de bonne foi auprès de sources jugées fiables. Cependant, aucune garantie, explicite ou implicite, n'est donnée quant à l'exactitude, la suffisance, l'exhaustivité ou la fiabilité de ce document. Toutes les informations et les opinions exprimées dans le présent document peuvent être modifiées sans préavis et peuvent différer des opinions exprimées par d'autres départements ou divisions du Groupe UBS. **UBS n'est pas tenue de mettre à jour ni d'actualiser les informations figurant dans ce document. Les points de vue et opinions exprimés dans ce document par des tiers ne sont pas ceux d'UBS.** En conséquence, UBS décline toute responsabilité concernant le contenu communiqué par des tiers ou en cas de réclamation, perte ou dommage résultant de l'utilisation de tout ou partie de celui-ci.

Toutes les images contenues dans ce document ont été insérées uniquement à des fins d'illustration, d'information ou de documentation. Elles peuvent représenter des objets ou des éléments protégés par des droits d'auteur, des marques de commerce ou d'autres droits de propriété intellectuelle de tiers. Sauf mention expresse, aucun lien, aucune association, aucune promotion ni aucune recommandation ne sont suggérés ou signifiés entre UBS et ces tiers.

Les graphiques et les scénarios présentés dans ce document sont fournis à titre d'illustration uniquement. Certains graphiques et/ou chiffres de performance peuvent ne pas porter sur des périodes complètes de douze mois, ce qui peut limiter leur comparabilité et leur pertinence. La performance historique n'est ni une garantie ni un indicateur de performance future.

Rien dans ce document ne constitue un conseil juridique ou fiscal. UBS et ses collaborateurs ne fournissent pas de conseils juridiques ou fiscaux. Ce document ne doit pas être redistribué ou reproduit en tout ou partie sans l'autorisation écrite préalable d'UBS. Dans la limite permise par la loi, UBS, ses dirigeants, administrateurs, collaborateurs ou représentants déclinent toute responsabilité et tout devoir de diligence concernant d'éventuelles conséquences, y compris en cas de perte ou de préjudice, résultant du fait que vous ou toute autre personne auriez agi ou vous seriez abstenus d'agir sur la foi des informations figurant dans le présent document, ou concernant toute décision fondée sur ces informations.

Disclaimer supplémentaire relatif à Credit Suisse Wealth Management:

Sauf mention spécifique dans le présent document et/ou selon l'entité Credit Suisse locale qui vous l'a envoyé, celui-ci est distribué par UBS Switzerland AG, une société autorisée et réglementée par l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA). Vos données personnelles seront traitées conformément à la déclaration de confidentialité de Credit Suisse, accessible depuis votre lieu de domicile sur le site Internet officiel de Credit Suisse <https://www.credit-suisse.com>. Pour vous fournir des supports marketing concernant leurs produits et services, UBS Group AG et ses filiales peuvent traiter vos données personnelles de base (coordonnées telles que nom, adresse e-mail) tant que vous ne demandez pas à ne plus les recevoir. Vous pouvez décider à tout moment de ne plus recevoir de tels supports en le demandant à votre relationship manager.

Le disclaimer complet applicable à ce document figure à l'adresse <https://www.ubs.com/global/fr/wealth-management/insights/chief-investment-office/marketing-material-disclaimer.html>.

© UBS 2026. Le logo des trois clés et UBS font partie des marques déposées et non déposées d'UBS. Tous droits réservés.