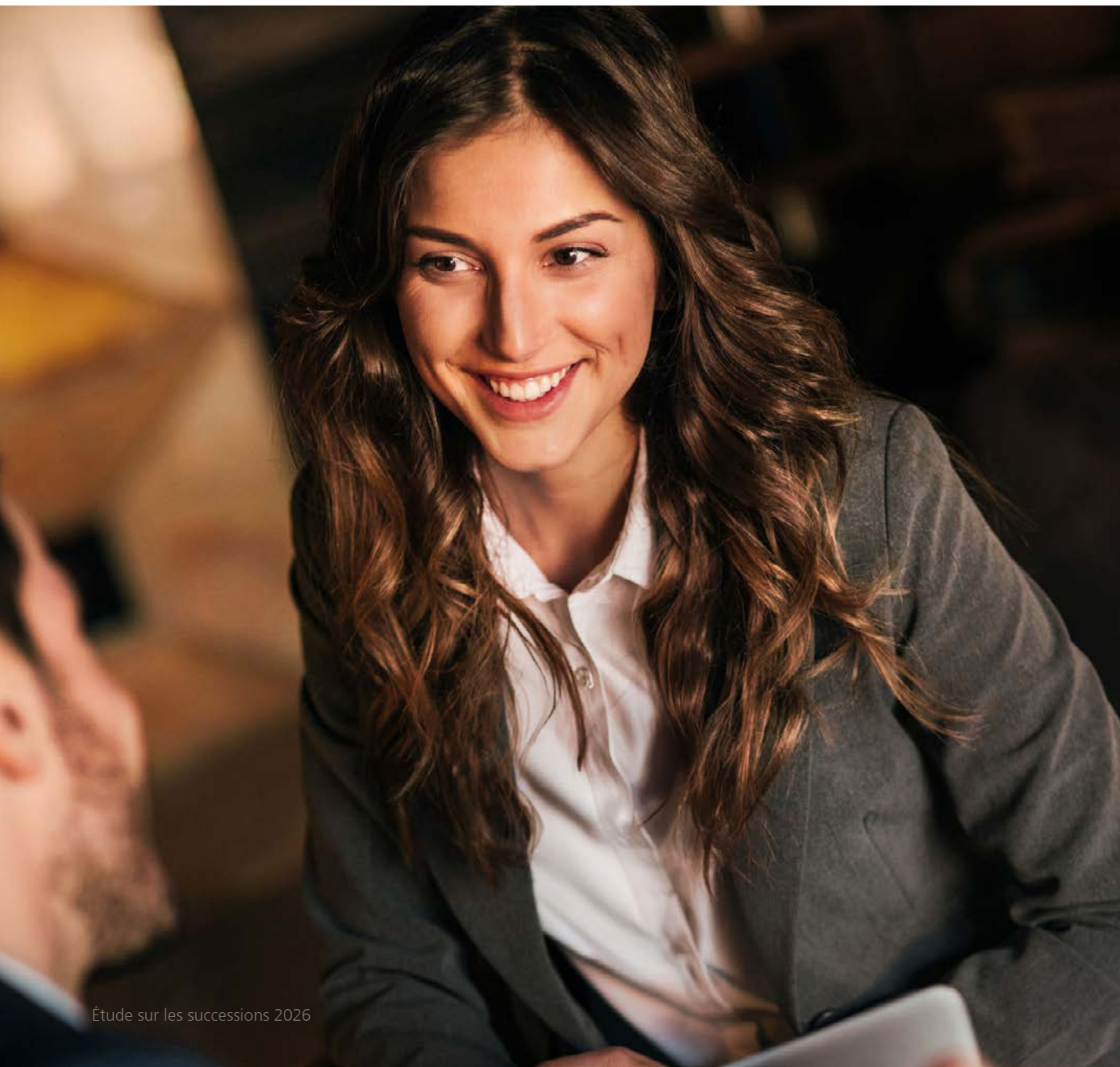




La succession d'entreprise en Suisse: de quoi s'agit-il?

Étude sur les successions 2026



Sommaire

- 3 Préface
- 5 Taux de succession: 32%
- 9 Les souhaits et la réalité:
Facteurs de risque lors d'une succession
- 12 Taux de transmission: 65%
- 14 Conclusion: Un processus de
renouvellement continu
- 15 Recommandations pratiques pour les
propriétaires d'entreprises

**Étude sur les successions 2026**

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

Auteurs

Pascal Zumbühl, UBS SA
Marie Klein, CFB-HSG

Rédaction

Christine Mumenthaler
Agnes Zavala

Clôture de la rédaction

8 janvier 2026

Design

CIO Content Design

Photo de couverture

UBS Image Database

Langues

Allemand, français

Contact

ubs-cio-wm@ubs.com

Préface

Outre la création d'entreprise, la succession d'entreprise est l'un des jalons clés dans le cycle de vie des entreprises et des entrepreneurs. Certains traversent ce processus à la fois comme repreneurs et comme cédants, mais selon le sondage, la majorité des propriétaires de PME suisses ont fondé leur entreprise et doivent relever les défis complexes d'une succession pour la première fois. Notre enquête montre que près d'un tiers des PME prévoit un transfert de propriété au cours des cinq prochaines années, si bien qu'un approfondissement de ce sujet s'avère plus important que jamais. Une priorité des entrepreneurs est de préserver l'œuvre de leur vie.

Notre étude fournit des données récentes sur des chiffres clés tels que les taux de succession et de transmission et analyse les résultats de manière critique. Elle montre également que les propriétaires souhaitant transmettre leur entreprise ne pourront pas tous concrétiser ce projet. Du côté des entreprises, une planification précoce permet d'identifier et d'éviter certains écueils de la succession d'entreprise. La présente étude inaugure une série en cinq parties qui approfondira les défis complexes tout au long du processus de succession.

L'étude est le fruit d'un travail collectif du Center for Family Business de l'Université de Saint-Gall (CFB-HSG) et du Chief Investment Office d'UBS. Elle repose sur un partenariat de recherche de longue date entre le CFB-HSG et l'ancien Credit Suisse. Elle souligne la volonté d'UBS d'accompagner les entrepreneurs à toutes les étapes du cycle de vie de l'entreprise, de la création à la succession, et au-delà. Pour des sujets chargés d'une forte complexité émotionnelle comme la succession d'entreprise, une approche objective s'impose. Avec clairvoyance et comme partenaire fiable, nous restons à vos côtés lors de cette démarche.

Nous vous souhaitons une agréable lecture.

Patrick Forte

Responsable
Corporate Finance Suisse
UBS (Schweiz) AG

Prof. Dr. Thomas Zellweger

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



Aperçu de l'étude

L'étude comporte plusieurs chapitres: elle analyse tout d'abord le taux de succession actuel parmi les PME suisses et le compare aux estimations antérieures. Ensuite, elle examine les principaux facteurs de risque pouvant conduire à l'échec d'une succession d'entreprise ainsi que le taux de succession qui en découle. Enfin, nous émettons quelques recommandations pratiques à l'intention des propriétaires d'entreprises. Les résultats découlent d'une enquête réalisée auprès de 401 propriétaires de PME suisses de septembre 2025 (voir Méthodologie, encadré 1).

Encadré 1

Méthodologie de l'étude

Pour l'analyse, 401 propriétaires de PME suisses de tous les secteurs et statistiquement représentatifs des régions linguistiques ont été interrogés. Leurs réponses ont été pondérées pour garantir une importance représentative des secteurs et des tailles d'entreprises. 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. De ce fait, les résultats du sondage reflètent les proportions réelles dans l'univers des entreprises suisses et permettent une interprétation pertinente sur le plan macroéconomique.



401 propriétaires de PME suisses

En septembre 2025, 401 propriétaires d'entreprises ont exprimé leur expérience et leurs attentes en matière de succession d'entreprise dans notre sondage.



Étude en cinq parties

La présente étude inaugure 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 d'importants aspects relatifs à la succession d'entreprise.



Taux de
succession: 32%



Pour illustrer l'ordre de grandeur des successions d'entreprises imminentes, on utilise le **taux de succession**: il indique le pourcentage d'entreprises (ici: PME) dont les propriétaires prévoient de transférer la propriété¹ de leur entreprise (entièrement ou en partie) pendant une période donnée – ici: au cours des cinq prochaines années. Comme le montre l'illustration 1, le taux de succession progresse à mesure que l'âge des propriétaires augmente. L'urgence de la succession dépend donc fortement de l'âge et de la santé du propriétaire de l'entreprise.

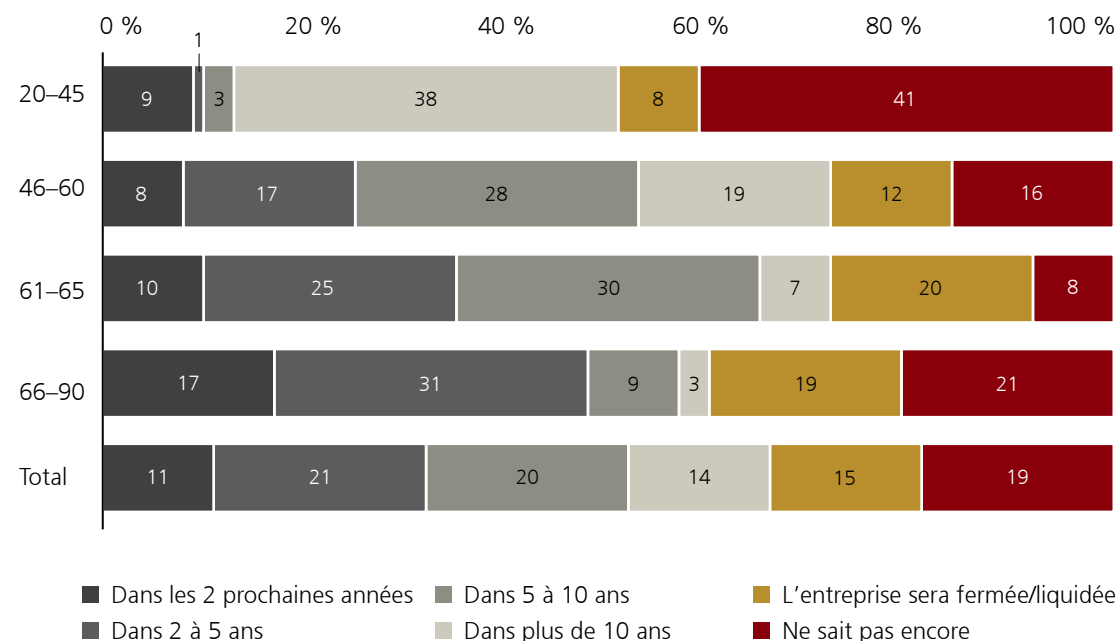
- » Selon le sondage, ce taux de succession est actuellement de 32%; près de 11% prévoient un transfert de propriété au cours des deux prochaines années.
- » Le taux de succession avoisine 10% parmi les personnes de 20 à 45 ans et atteint presque 50% pour celles qui ont déjà atteint l'âge de la retraite. Relevons que pas moins de 21% des propriétaires âgés de 66 à 90 ans lors du sondage n'avaient pas encore de calendrier de transmission établi. Cela suggère que le transfert de propriété n'intervient souvent qu'au moment du décès ou que le cédant garde une participation jusqu'à son décès.

- » Environ 15% des propriétaires s'attendent à ce que leur entreprise soit fermée ou liquidée, et ce pourcentage a tendance à augmenter avec l'âge des personnes interrogées.

Illustration 1

Taux de succession: 32%

Distribution de la date prévue du transfert de propriété, selon l'âge du propriétaire, en pourcentage



¹ La succession d'entreprise comprend le transfert de propriété, mais aussi la transmission de la direction. La présente analyse se concentre sur le transfert de propriété.

Sources: Intervista, HSG, UBS



Le taux de succession actuel de 32% est supérieur aux chiffres obtenus lors des précédents sondages (2016: 20%, 2013: 22%, 2009: 29%). Pour des raisons méthodologiques (p. ex. formulation différente des questions, taille et composition des échantillons), la comparaison historique doit être examinée avec un certain degré de prudence, mais l'augmentation du taux de succession s'explique par plusieurs facteurs plausibles:

» **Essor des créations d'entreprises depuis les années 1990 et évolution démographique:** la mondialisation et la numérisation, mais aussi la simplification des créations d'entreprises suite aux réformes du droit des entreprises de 1991 et 2008 ont conduit à un envol des créations d'entreprises depuis les années 1990². Une grande partie de ces fondateurs – l'âge moyen des propriétaires d'entreprises est de 58 ans selon notre sondage – ont déjà atteint l'âge de la retraite ou s'en approchent. Il faut donc s'attendre à une hausse des règlements de successions au cours des prochaines années.

» **Transfert de propriété échelonné:** en pratique, nous constatons de plus en plus souvent que les premières transmissions de propriété interviennent déjà avant le transfert de la majorité. Il se peut que les propriétaires d'entreprises comprennent les avantages d'un transfert échelonné de leur vivant (voir lien vers l'article avec le code QR), ce qui a des répercussions sur le taux de succession.

» **Autres facteurs déterminants:** De plus, le taux de succession peut aussi varier à cause de changements du contexte réglementaire (p. ex. impôt sur les successions) et économique. Par exemple, la pandémie de Covid-19, la guerre en Ukraine et les incertitudes commerciales ont peut-être incité certains propriétaires à différer leur succession et à attendre le retour de conditions plus stables. Dans le même temps, il se peut que d'autres propriétaires aient accéléré le calendrier de la succession et laissé la place à un successeur, avec un impact inverse sur le taux de succession. Reste à savoir dans quelle mesure l'arrivée de nouvelles technologies comme l'intelligence artificielle (IA) influencera le taux de succession à l'avenir, le cas échéant (voir l'encadré 2).

Le taux de succession indique les successions d'entreprises prévues pendant une période donnée, alors qu'en pratique, le transfert de propriété dure typiquement de nombreuses années, surtout pour les successions au sein de la famille.³ Cela induit forcément une certaine imprécision. En outre, des facteurs humains peuvent biaiser les résultats: Selon le sondage, 78% des propriétaires ont fondé leur entreprise eux-mêmes (illustration 2) et comprennent moins bien les aspects relatifs à la succession que ceux qui ont repris leur entreprise actuelle. Par ailleurs, l'illustration 3 montre que 28 % des personnes qui ont déjà réfléchi à la succession, mais sans prendre de mesures concrètes, prévoient un transfert de propriété dans les cinq prochaines années. Il est très probable

qu'ils sous-estiment la durée et la complexité du processus de succession.

Sur la base du sondage, l'importance de la succession d'entreprise peut se résumer par un chiffre clé: en extrapolant, presque 168 000 PME suisses feront l'objet d'un transfert de propriété d'ici fin 2030. Ce nombre montre à quel point le sujet de la succession est critique pour les PME suisses.



Article:

«Transmission de patrimoine de son vivant» est accessible ici.

Encadré 2

Transmissions plus rapides grâce aux nouvelles technologies?

De nouvelles technologies comme l'IA permettent de parcourir plus rapidement certaines étapes du processus de succession d'entreprise, comme la valorisation de l'entreprise, l'identification de successeurs et l'audit de due diligence. Mais le potentiel d'automatisation est limité compte tenu du caractère très individuel et émotionnel d'une succession d'entreprise. Au contraire, la capacité de jugement humaine, la communication et le tact sont les compétences les plus demandées.

² Müller, J. & Ammann, B. (2021): Le cycle de vie des entreprises. Avenir Suisse.

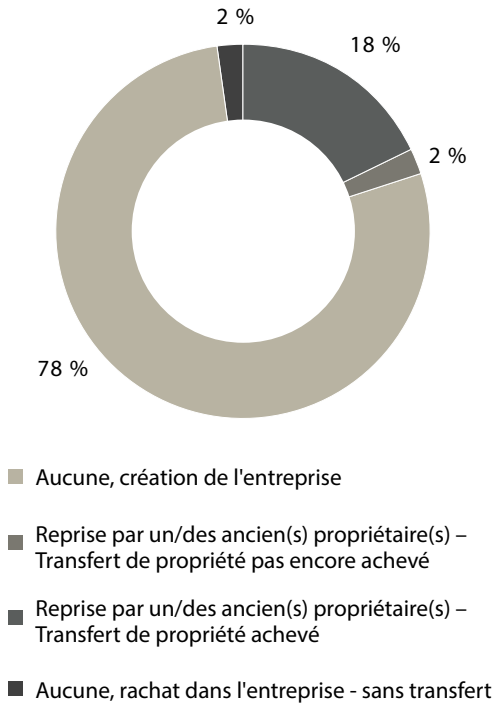
³ Credit Suisse (2022). La succession d'entreprise dans la pratique.



Illustration 2

La majorité des propriétaires n'a guère d'expérience des règles de succession

Part des répondants par type d'expérience de reprise pour l'entreprise actuelle, en pourcentage

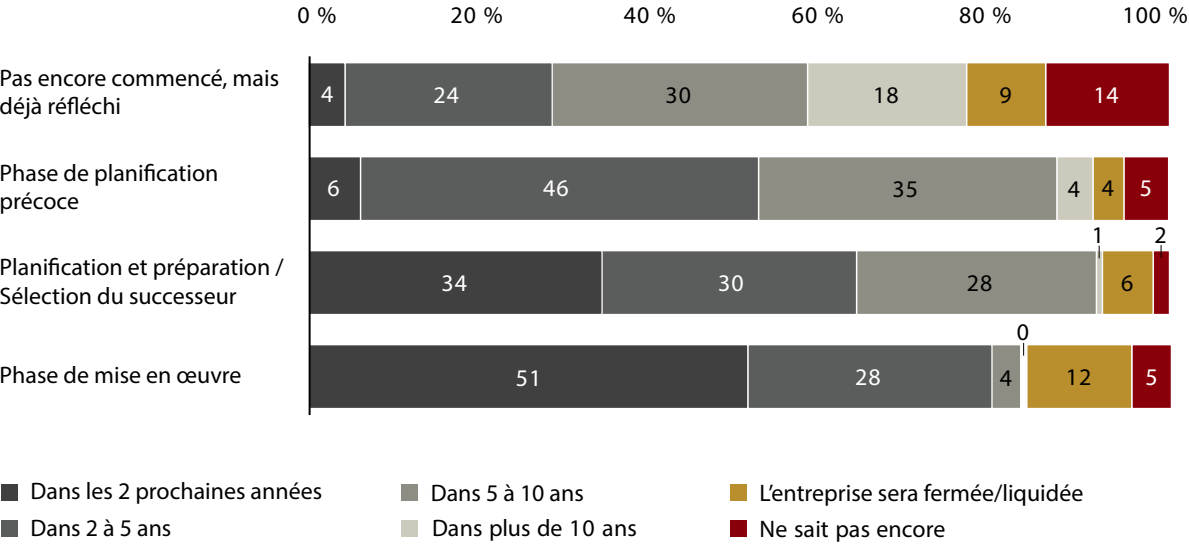


Sources: Intervista, HSG, UBS

Illustration 3

Complexité de la succession sous-estimée?

Distribution de la date prévue du transfert de propriété, selon le statut du processus de succession, en pourcentage



Sources: Intervista, HSG, UBS

Sur la base du sondage, l'importance de la succession d'entreprise peut se résumer par un chiffre clé: en extrapolant, presque 168 000 PME suisses feront l'objet d'un transfert de propriété d'ici fin 2030. Ce nombre montre à quel point le sujet de la succession est critique pour les PME suisses.



Les souhaits et la réalité: Facteurs de risque lors d'une succession



La succession d'entreprise peut échouer même si son propriétaire souhaite la réaliser. Le taux de succession n'est donc pas un indicateur fiable de la part des transferts qui auront réellement lieu au cours des cinq prochaines années. D'où l'intérêt du **taux de transmission** à cet égard: il indique la proportion des successions prévues qui seront effectivement réalisées. Comme il est difficile à prévoir, le taux de transmission est estimé à partir de facteurs de risque qui peuvent compliquer ou empêcher un transfert souhaité. Certains de ces risques sont expliqués plus en détail ci-dessous (illustration 4).

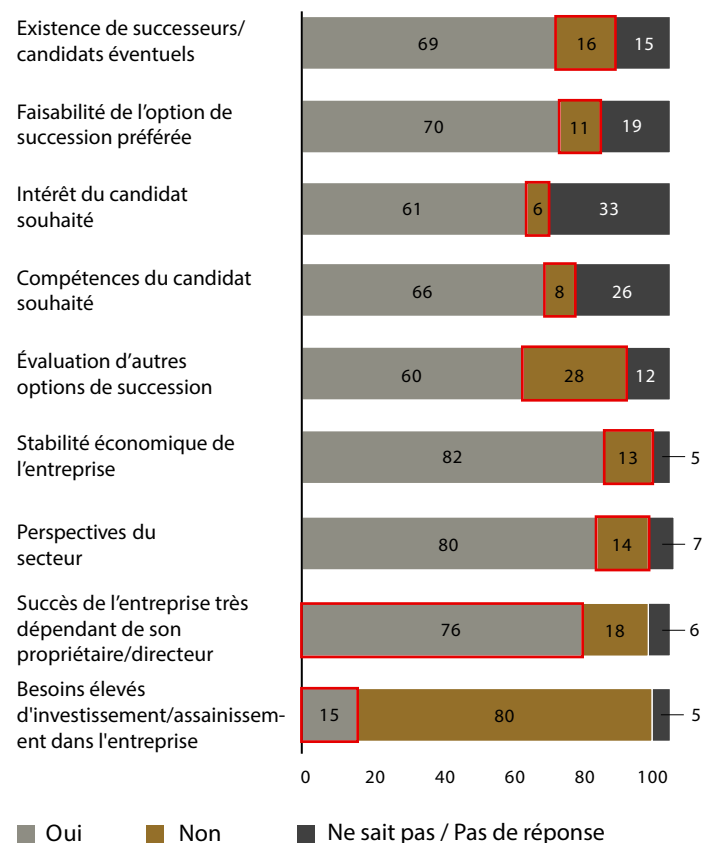
Selon le sondage, 16% des propriétaires souhaitant transmettre leur entreprise doutent qu'il y ait des **candidats à la reprise**. Les raisons possibles sont variées: certains facteurs sont analysés ci-après.

Une cause essentielle de l'échec de la succession d'entreprise est le fait de tenir à un candidat préféré – même en présence de signaux d'alerte manifestes. 28% des propriétaires souhaitant transmettre leur entreprise n'envisagent pas d'autre option de succession selon notre enquête. Tant que la solution privilégiée peut être mise en œuvre, le fait que l'on évalue pas d'autres options pose rarement problème. Mais si des **doutes quant à la faisabilité du scénario préféré surgissent**, que le **repreneur souhaité n'a qu'un intérêt limité** et/ou qu'il **manque de compétences**, le risque d'échec de la succession augmente.

Illustration 4

Aperçu des facteurs de risque

Part des réponses* sur les divers facteurs de risque, uniquement transmissions prévues (hors entreprises vouées à la liquidation/fermeture), entourées en rouge: réponses qui accroissent le risque d'un échec de la succession d'entreprise, en pourcentage

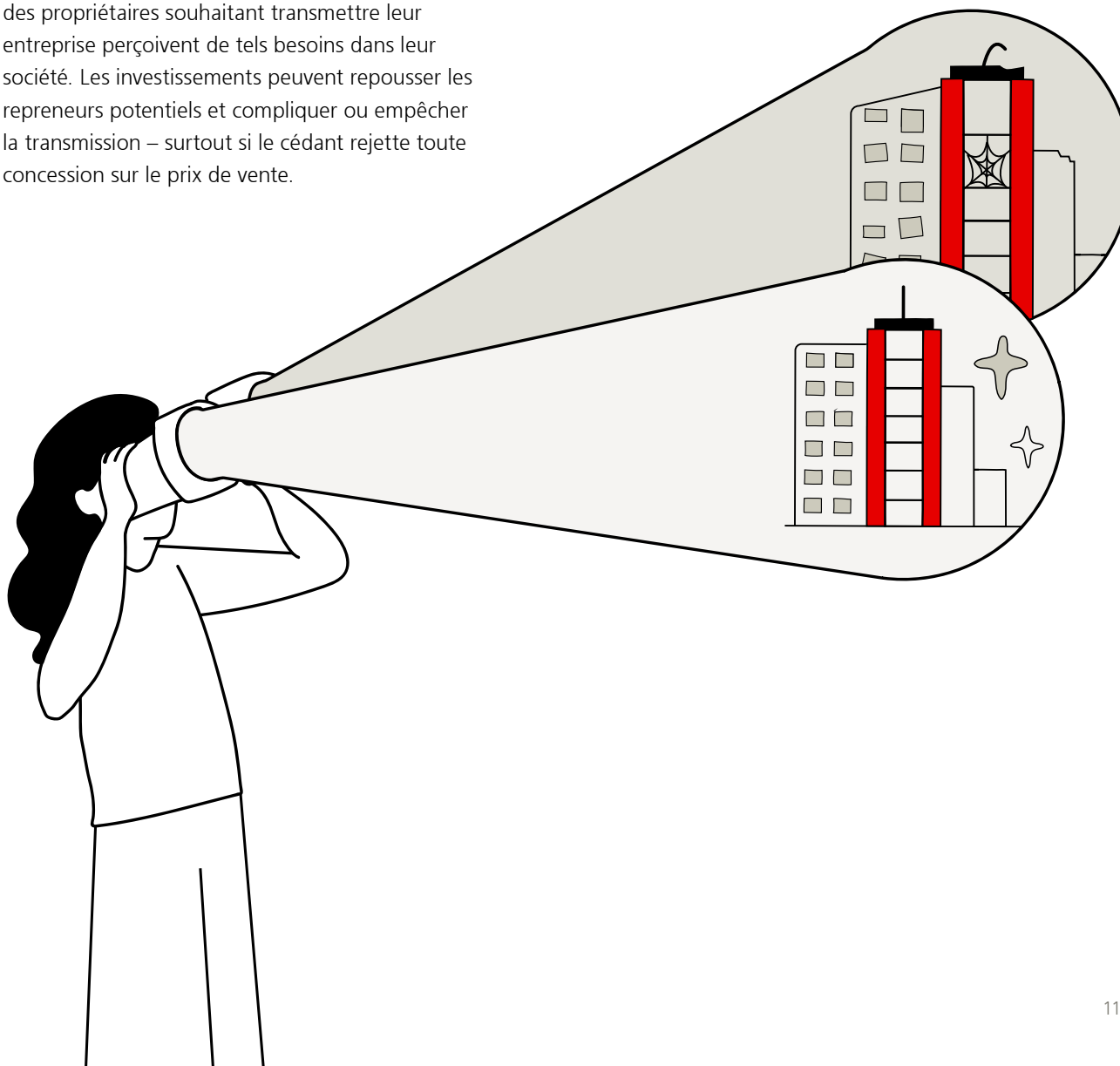


Sources: Intervista, HSG, UBS; * Exemples de lecture: 16% des propriétaires d'entreprises souhaitant transmettre leur entreprise doutent de pouvoir trouver d'éventuels candidats à la reprise – ils sont donc exposés à ce facteur de risque.



- » De plus, la probabilité de transmission dépend fortement de facteurs d'influence économiques: en effet, 13% estiment que leur entreprise **manque de stabilité économique** et qu'elle ne dégagera pas de bénéfices durables. 82% font état d'une situation stable. De même, les **perspectives sectorielles sombres** constituent aussi un obstacle: 14% des propriétaires d'entreprises estiment que les perspectives de leur secteur sont peu prometteuses. Le manque de potentiel est particulièrement élevé dans le secteur de la restauration, aux yeux des propriétaires souhaitant transmettre leur entreprise (30%).
- » Une autre pierre d'achoppement est la **forte dépendance sur des personnes clés**: les repreneurs potentiels peuvent craindre qu'après le départ du propriétaire ou du directeur, l'entreprise perdra d'importants savoir-faire, relations clients ou dirigeants – ce qui entraîne des risques pour le succès de la reprise de l'entreprise. 76% des propriétaires estiment que le succès de leur entreprise est étroitement lié à eux-mêmes ou au directeur. Ce facteur de risque est celui qui est cité le plus souvent par les propriétaires d'entreprises et reflète la structure de l'univers des PME suisses, dont la majorité sont des micro-entreprises ayant moins de dix collaborateurs.

- » L'intérêt d'un successeur peut aussi décliner si l'entreprise présente des **besoins d'investissement ou d'assainissement considérables**: 15% des propriétaires souhaitant transmettre leur entreprise perçoivent de tels besoins dans leur société. Les investissements peuvent repousser les repreneurs potentiels et compliquer ou empêcher la transmission – surtout si le cédant rejette toute concession sur le prix de vente.





Taux de
transmission: 65%



Bon nombre des risques susmentionnés peuvent être atténués grâce à une planification précoce et soigneuse. Mais si plusieurs facteurs de risque se manifestent en même temps, ils peuvent s'accroître et rendre difficile la transmission de l'entreprise. Pour estimer le **taux de transmission** effectif, nous avons fait les hypothèses suivantes: Si l'on est en présence d'au maximum un facteur de risque figurant sur l'illustration 4, nous supposons que le risque d'échec de la succession prévue est faible. Dans ce cas, la transmission devrait pouvoir être réalisée. Quand au moins deux facteurs de risque sont présents, le risque d'échec du transfert augmente de plus en plus. L'illustration 5 montre combien de facteurs de risque concernent les entreprises souhaitant faire l'objet d'une succession: 65% des propriétaires concernés ont un risque faible d'échec de la succession et leurs entreprises doivent donc pouvoir être transmises. En revanche, 28% des PME présentent un risque moyen et 7% un risque élevé.

Si l'on suppose que seules les PME à faible risque d'échec peuvent vraiment être transmises, on aboutit à un taux de transmission d'environ 65%. Sur les 168 000 cas de succession de PME à venir, cela signifie que seuls 109 000 se concrétiseront au cours des cinq prochaines années. Cela correspond à environ 20,8% des PME suisses.⁴

Outre les entreprises qui prévoient d'être fermées ou liquidées (illustration 1), environ 59 000 successions de PME souhaitant être reprises pourraient donc échouer au cours des cinq prochaines années. Cela correspond à presque 12 000 échecs de successions de PME par an. Cela concerne presque exclusivement des microentreprises ayant souvent un ou deux collaborateurs, et en tout cas moins de dix collaborateurs.

Illustration 5

Risque d'échec d'une transmission

Nombre de facteurs de risque présents, uniquement transmissions prévues (hors entreprises vouées à la liquidation/fermeture), en pourcentage

65%

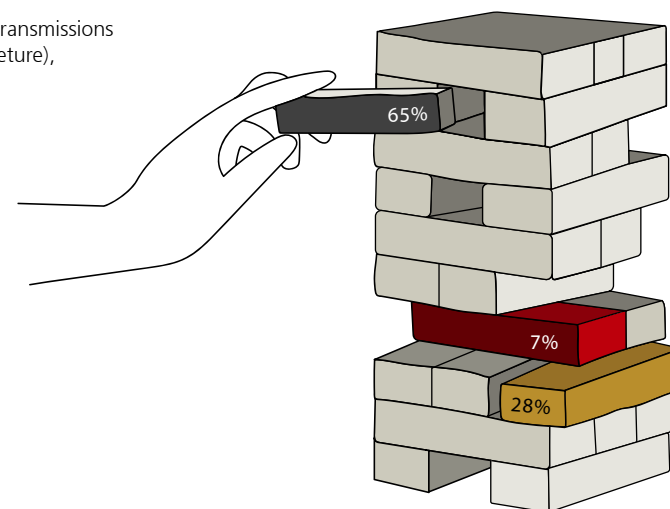
■ Risque d'échec faible
(0 à 1 facteur de risque présent)

28%

■ Risque d'échec moyen
(2 à 3 facteurs de risque présents)

7%

■ Risque d'échec élevé
(au moins 4 facteurs de risque présents)



Sources: HSG, UBS

⁴ Ces 20,8% correspondent aux entreprises qui seront réellement transmises dans les cinq prochaines années en pourcentage de toutes les PME suisses. $32\% \text{ (taux de succession)} \times 65\% \text{ (taux de transmission)} = 20,8\%$



Un processus de renouvellement continu

Selon les statistiques de démographie des entreprises (UDEMO) de l'Office fédéral de la statistique, environ 37 000 entreprises ont été fermées et quelque 40 000 ont été créées chaque année de 2016 à 2020 en Suisse. Ces chiffres témoignent du dynamisme et de la capacité de renouvellement des entreprises suisses. Lors de chaque fermeture, par exemple après l'échec d'une succession, il est vrai que de la valeur est détruite, comme les emplois, la création de valeur, le substrat fiscal et le savoir-faire. Mais de nouvelles opportunités émergent dans le même temps: Les collaborateurs trouvent d'autres emplois, tandis que

les immeubles et les machines sont réutilisés. La libération de ressources induite par la disparition d'entreprises peu compétitives correspond au concept économique de la «destruction créatrice» et peut même être désirable, du point de vue macroéconomique.

En revanche, les entreprises compétitives dénuées de facteurs de risque significatifs et susceptibles d'être transmises devraient généralement trouver un repreneur. En ce qui les concerne, le véritable risque consiste plutôt en une issue décevante de la solution de succession par

manque de préparation: l'option de succession souhaitée n'aboutit pas, des conflits émergent au sein de la famille, les collaborateurs et les partenaires d'affaires quittent l'entreprise, le prix de vente diminue, les propriétaires de l'entreprise n'ont pas de matelas financier après la transmission. Une planification successorale précoce atténue beaucoup de ces risques et garantit la continuité à long terme de l'entreprise.



Recommandations pratiques pour les propriétaires d'entreprises



» **Atténuation des facteurs de risque:** Renforcez l'attrait de votre entreprise en l'assainissant et en la préparant à l'avenir suffisamment tôt. Des chiffres clés stables (flux de trésorerie libres durables par exemple), une proposition de valeur unique claire et une faible dépendance sur quelques fournisseurs et clients augmentent vos chances de réussite. Si possible, réduisez par ailleurs la dépendance sur des personnes clés dans l'entreprise et documentez les processus au sein de votre société pour faciliter la transmission.



» **Transfert échelonné et transfert de son vivant:** Ne repoussez pas trop le transfert de propriété. Dans la mesure du possible, profitez assez tôt des avantages du transfert de propriété échelonné et accompagnez votre repreneur dans le rôle de coach. Cela garantit le transfert de connaissances, minimise les risques et facilite l'intégration.



» **Évaluer plusieurs options de succession:** Restez ouvert à différentes voies de succession d'entreprise. Un choix trop précoce peu comporter des risques; la flexibilité accroît la probabilité de succès.



» **Se préparer à une éventuelle liquidation/fermeture:** Même si vous souhaitez une succession, toutes les transmissions d'entreprises envisagées ne sont pas réalisées. Préparez-vous à une telle possibilité, car une liquidation ou une fermeture a aussi besoin d'une préparation.

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.



Pleins feux sur les options de succession: l'embarras du choix

Étude sur les successions 2026



Sommaire

- 3 Préface
- 5 Options de succession
 - › Aperçu des options de succession
 - › Liquidation
- 8 La recherche de successeurs dans la pratique
- 10 Objectifs de la succession d'entreprise
- 13 Conclusion: la flexibilité est de mise
- 15 Recommandations pratiques pour les propriétaires d'entreprises
- 16 Annexe

**Étude sur les successions 2026**

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

Auteurs

Pascal Zumbühl, UBS Switzerland AG

Marie Klein, CFB-HSG

Rédaction

Christine Mumenthaler

Agnes Zavala

Clôture de la rédaction

5 février 2026

Design

CIO Content Design

Photo de couverture

UBS Image Database

Langues

allemand, français, italien

Contact

ubs-cio-wm@ubs.com

Préface

Au cœur de chaque règlement de succession se pose une question essentielle: «Qui reprendra l'entreprise?» La réponse à cette question oriente l'ensemble du processus de succession: elle détermine de manière décisive la durée et les modalités de la transmission des structures de propriété et de conduite, le prix de vente, les opportunités de financement, et surtout l'évolution future de la stratégie et de la culture d'entreprise. Cette question mérite donc la plus grande attention.

Notre deuxième étude recentre la réflexion sur les attentes des chefs d'entreprise et analyse les différentes voies possibles en matière de succession. Elle s'appuie sur une enquête réalisée en septembre 2025 auprès de 401 propriétaires d'entreprises concernant leurs projets et objectifs en matière de succession. Les résultats sont clairs: l'option de succession privilégiée entre fréquemment en conflit — parfois même en contradiction — avec les objectifs personnels. Mais si l'on aborde le thème de la succession assez tôt, on peut mieux identifier et résoudre de tels conflits. En outre, comme la solution souhaitée ne peut pas toujours être mise en œuvre, il faut savoir faire preuve de flexibilité.

Cette étude est le fruit d'un travail collectif du Center for Family Business de l'Université de Saint-Gall (CFB-HSG) et du Chief Investment Office d'UBS. Elle repose sur un partenariat de recherche de longue date entre le CFB-HSG et l'ancien Credit Suisse. Elle souligne la volonté d'UBS

d'accompagner les entrepreneurs à toutes les étapes du cycle de vie de l'entreprise. Notre longue expérience acquise au fil de nombreux processus de succession constitue le socle du soutien compétent et individuel que nous apportons aux propriétaires face à cette thématique aussi sensible que complexe. Lors du choix de votre successeur et pendant l'ensemble du processus, faites confiance au savoir-faire de nos spécialistes – pour remettre en de bonnes mains l'œuvre de votre vie et votre patrimoine.

Nous vous souhaitons une agréable lecture.

Patrick Forte

Responsable

Corporate Finance Suisse

UBS Switzerland AG

Prof. Dr. Thomas Zellweger

Directeur

KMU-HSG et CFB-HSG

Université de Saint-Gall



Aperçu de l'étude

La présente étude offre un aperçu sur les principales options de succession et leurs caractéristiques. Elle analyse les objectifs des propriétaires d'entreprises et relève les éventuels conflits d'objectifs que posent les formes de succession prévues. Des recommandations pratiques pour les propriétaires d'entreprises en sont dérivées. L'analyse découle d'une enquête réalisée en septembre 2025 auprès de 401 propriétaires de PME en Suisse (voir l'encadré Méthodologie).

Encadré 1

Méthodologie de l'étude

Aux fins de l'analyse, 401 propriétaires de PME suisses de tous les secteurs et statistiquement représentatifs des régions linguistiques ont été interrogés. Pour assurer une représentativité adéquate par secteur d'activité et par taille d'entreprise, les réponses ont fait l'objet d'une pondération appropriée. 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. De ce fait, les résultats du sondage reflètent les proportions réelles dans l'univers des entreprises suisses et permettent une interprétation pertinente sur le plan macroéconomique.



401 propriétaires de PME suisses

En septembre 2025, 401 propriétaires d'entreprises ont exprimé leurs expériences et leurs attentes en matière de succession d'entreprise dans notre sondage.



Étude en cinq parties

Cette étude est la deuxième 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.



Options de succession



Tout processus de succession commence par la question suivante: Qui doit reprendre l'entreprise? La réponse ouvre la voie à plusieurs options de succession, qu'il convient d'analyser attentivement par la suite. L'illustration 1 donne un aperçu de ces options.

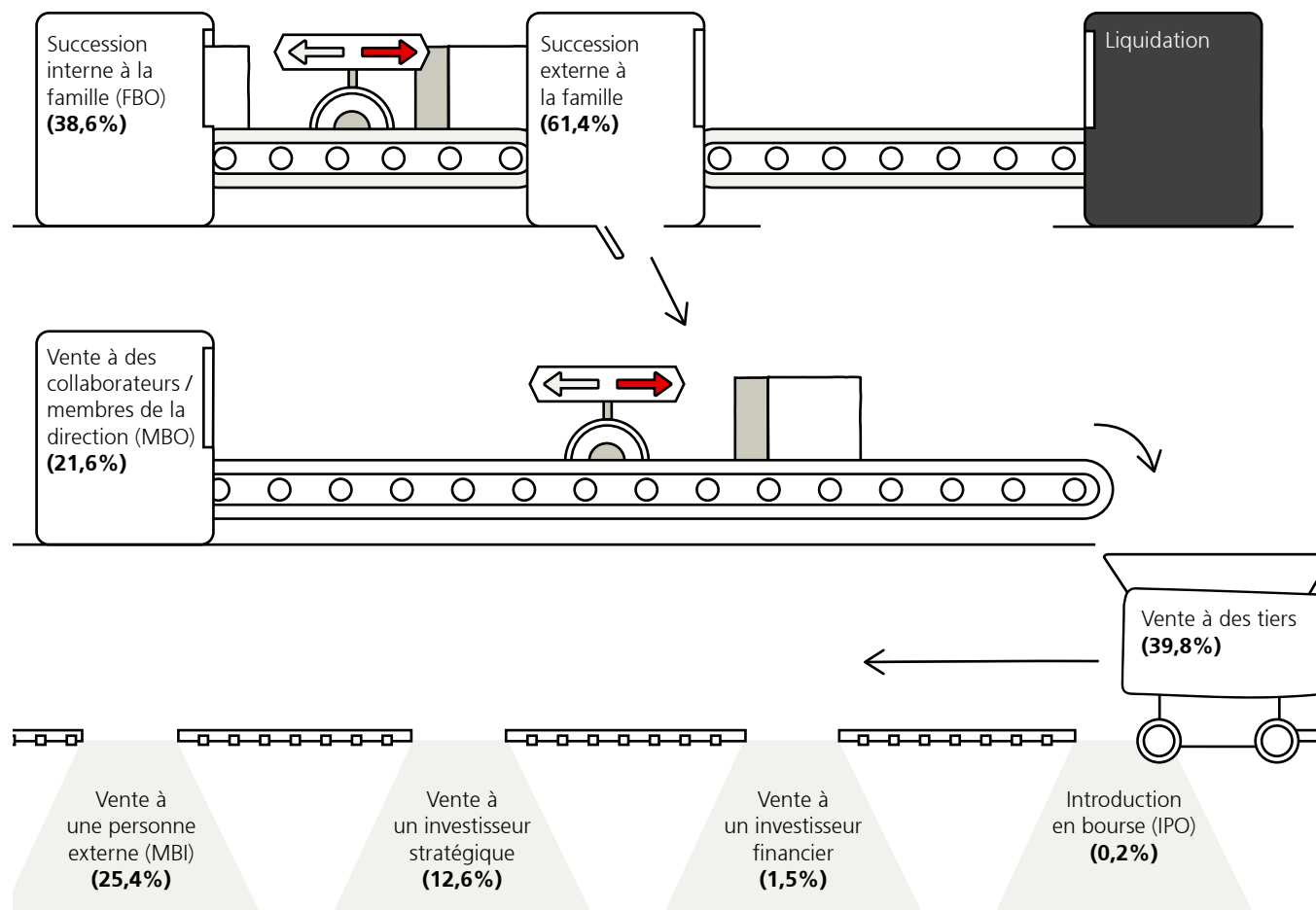
Aperçu des options de succession

L'illustration 1 montre que 39% des propriétaires d'entreprises envisagent une transmission au sein de la famille (**Family Buy-Out, FBO**): ce type de transmission est souvent la solution souhaitée, notamment dans les entreprises familiales. Le FBO est un processus de longue durée, qui s'appuie sur une montée en compétences progressive et l'intégration du successeur. L'implication étroite de toutes les parties prenantes facilite la coordination et le transfert de connaissances, mais elle recèle aussi un potentiel de conflits élevé.

Un passage de relais à des collaborateurs ou à des membres de la direction (**Management Buy-Out, MBO**) est envisagé dans 22% des projets de succession (illustration 1). Ici aussi, il existe une certaine proximité et une faible asymétrie d'information entre le cédant et le repreneur, mais le processus est généralement plus court que dans le cadre d'un FBO. Il convient de relever que seuls 14% des propriétaires d'entreprises interrogés qui n'ont pas encore commencé le processus de succession envisagent cette option. Lors de la phase de mise en œuvre, c'est-à-dire après le choix du successeur, ce pourcentage monte à 41% (illustration 2). Ainsi, le MBO peut s'imposer au fil du processus de succession comme une option réaliste et privilégiée, surtout si les alternatives ne peuvent être mises en œuvre.

Illustration 1

Transmission prévue de la propriété de l'entreprise* (les pourcentages entre parenthèses indiquant les modes de transmission prévus selon l'enquête), en %**



* Uniquement les entreprises dont l'exploitation va continuer et pour lesquelles une option de succession souhaitée existe déjà.

** À cause des arrondis, il se peut que le total soit légèrement différent de 100%.

Sources: Intervista, HSG, UBS



Dans les autres cas (40%), la **vente à des tiers** est le scénario envisagé (illustration 1). Pour de nombreux entrepreneurs, l'objectif principal reste d'obtenir le prix de vente le plus élevé possible. L'asymétrie d'information marquée entre le cédant et le repreneur implique une préparation méticuleuse, une documentation exhaustive et une due diligence approfondie. Dans le cas de la succession d'entreprise, la vente à des tiers peut prendre plusieurs formes:

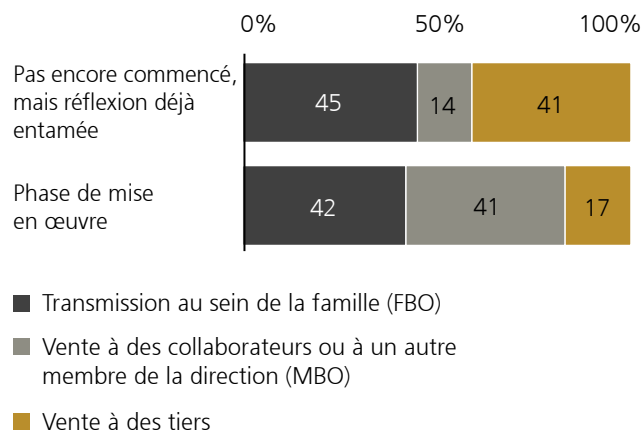
- » **Vente à une personne externe – Management Buy-In (MBI):** dans un MBI, l'entreprise est reprise par une équipe dirigeante externe ou par plusieurs cadres qui n'y travaillaient pas auparavant. Les nouveaux propriétaires apportent à l'entreprise leur propre expérience et souvent, des connaissances sectorielles et un nouvel élan. Un MBI est envisagé pour environ un quart des transmissions prévues.
- » **Vente à un investisseur stratégique:** l'entreprise est vendue à une autre société opérant dans le même secteur ou dans un secteur connexe, souvent dans le but de développer l'expertise, les produits ou les parts de marché. Cela concerne quelque 13% des transferts de propriété envisagés.
- » **Vente à un investisseur financier:** les investisseurs financiers (p. ex. sociétés de *private equity*, fonds de placement, *family offices*) sont des acheteurs qui investissent dans des sociétés pour accroître leur valeur grâce à des mesures ciblées avant de les revendre avec une plus-value. Cette option est envisagée pour environ 2% des projets de transmission.

- » **Introduction en bourse (IPO):** dans le cas d'une introduction en bourse, des parts sociales sont offertes au public et négociées en bourse pour la première fois. La propriété de l'entreprise est alors répartie entre de nombreux actionnaires (externes), tandis que le propriétaire actuel demeure, selon la configuration, plus ou moins impliqué dans l'entreprise. Cette option de succession est rare et concerne plutôt les entreprises relativement grandes (0,2% des transmissions prévues).

Illustration 2

Le MBO, une option attrayante

Transfert de propriété prévu, selon la situation lors de la succession d'entreprise*, en pourcentage



* Uniquement les entreprises dont l'exploitation va continuer et pour lesquelles une option de succession souhaitée existe déjà.

Sources: Intervista, HSG, UBS



Le tableau 1 en annexe (p. 16) récapitule les principales caractéristiques des options de succession susmentionnées.

Liquidation

Lorsque la transmission de l'entreprise est impossible et que les modifications requises pour la rendre transmissible ne peuvent être réalisées, la seule solution consiste en général à dissoudre et à liquider l'entreprise. Dans ce cas, tous ses actifs (immeubles, machines, stocks) sont vendus, les créances ouvertes sont recouvrées et toutes les dettes sont réglées. L'entreprise est ensuite radiée du registre du commerce et cesse d'exister juridiquement.

Une liquidation intervient généralement lorsque l'entreprise est insolvable, que le propriétaire souhaite cesser son activité ou qu'aucun successeur n'a été trouvé. Une étude sur les successions publiée récemment par UBS récapitule les principaux facteurs de risque pouvant compliquer, voire empêcher, une transmission malgré la volonté de succession¹. Une fois le processus terminé, le solde éventuel (produit de liquidation) est versé aux propriétaires. Selon le type et la complexité de l'entreprise, la liquidation dure en général entre 6 et 24 mois.

¹ Voir UBS et CFB-HSG (2026): La succession d'entreprise en Suisse: de quoi s'agit-il?



La recherche de successeurs dans la pratique



Dans un processus de succession, on transfère la propriété de l'entreprise, mais aussi, en général, la direction et d'autres rôles, notamment au sein du conseil d'administration. Comme le montre l'illustration 3, ce sont le plus souvent le même groupe de personnes qui reprennent à la fois la propriété et la gestion de l'entreprise. Mais la combinaison de plusieurs successeurs n'a rien d'exceptionnel: en cas de vente à des tiers, il est prévu que la direction reste entre les mains de collaborateurs internes dans 17% des cas.

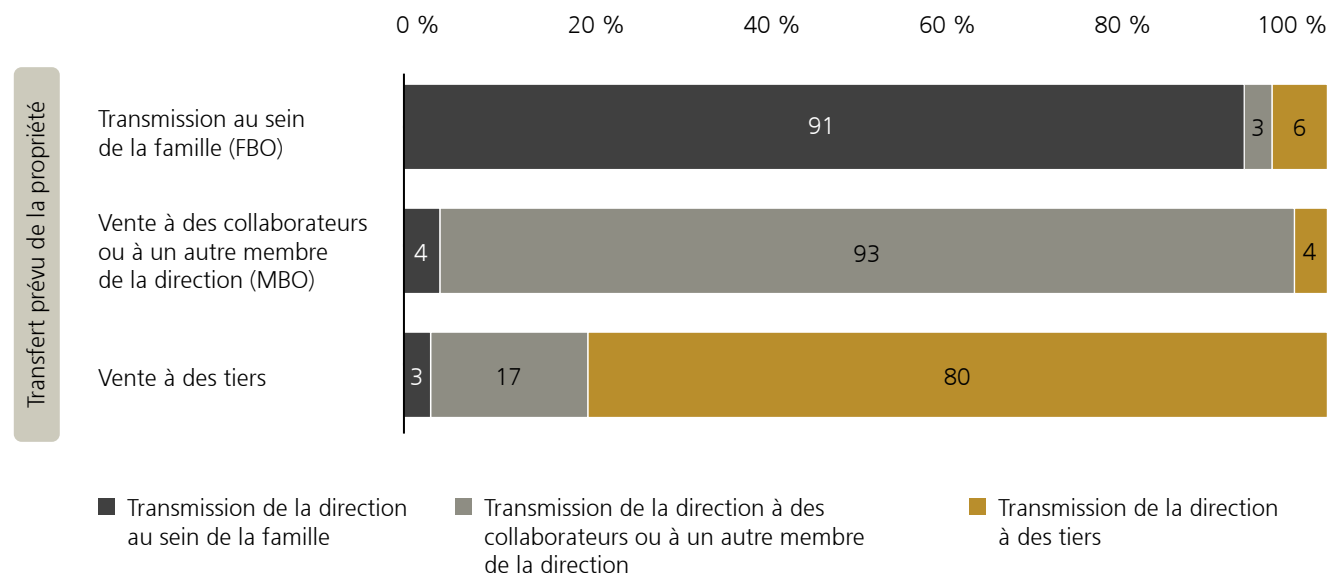
Par ailleurs, le transfert de la propriété et celui de la direction peuvent intervenir à des dates différentes. Ces deux événements peuvent avoir lieu à un avenir très lointain et intervenir soit en parallèle soit avec un décalage, ce qui complique fortement la planification. Des études sur les successions réalisées par le passé ont montré que dans le cadre d'une transmission échelonnée, la passation de pouvoir au sein de la direction intervient le plus souvent avant que le transfert de propriété.²

² Voir Credit Suisse et CFB-HSG (2022): La succession d'entreprise dans la pratique.

Illustration 3

Transmission de la direction

Transmission prévue de la direction après un transfert prévu de la propriété*, en pourcentage



* Uniquement les entreprises dont l'exploitation va continuer et pour lesquelles une option de succession souhaitée existe déjà.

Sources: Intervista, HSG, UBS



Objectifs de la succession d'entreprise



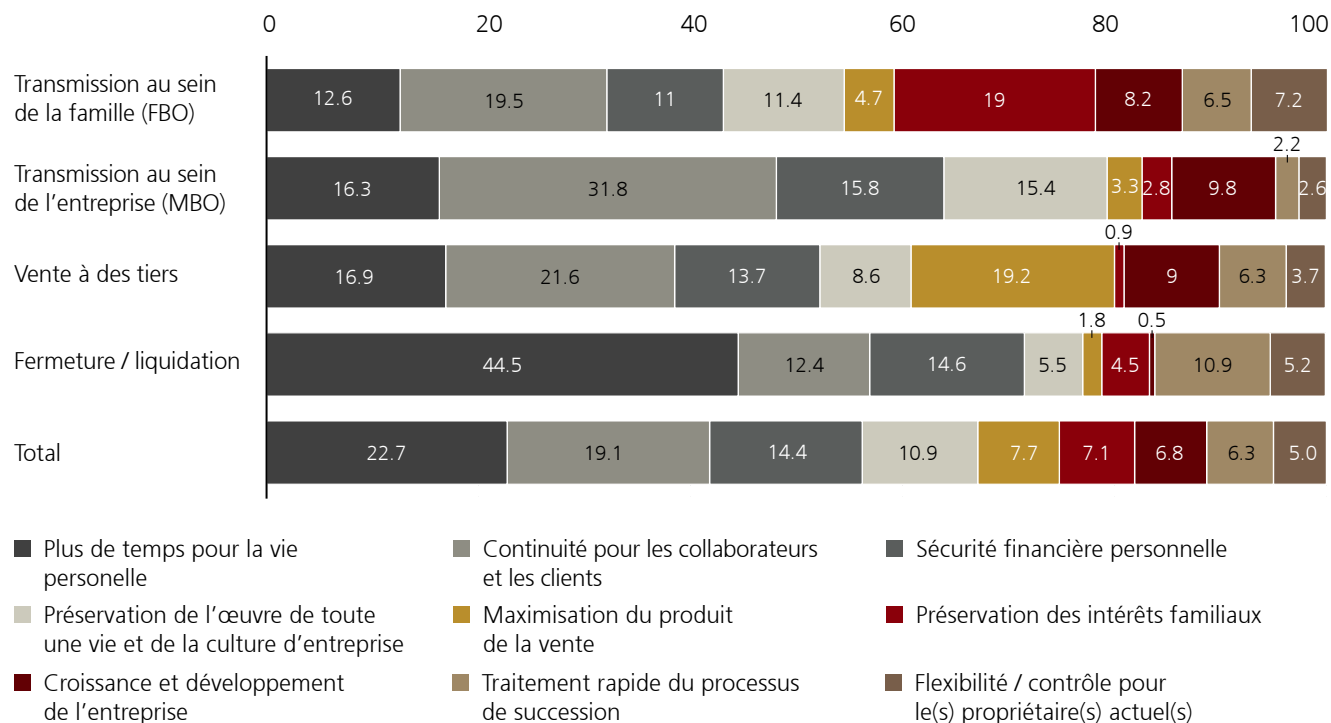
La diversité des options de succession disponibles ouvre plusieurs voies pour atteindre les objectifs d'une succession d'entreprise. Selon l'option de succession choisie, l'atteinte de certains objectifs peut être plus aisée. Dans l'enquête, on a demandé aux propriétaires d'entreprises de répartir 100 points entre les objectifs de leur succession prévue en attribuant davantage de points aux aspects prioritaires (illustration 4).

Avoir **plus de temps pour soi** – que ce soit pour les loisirs, la santé ou de nouveaux projets – constitue l'objectif principal que les propriétaires associent à la succession ou à la liquidation de leur entreprise (22,7 points). Pour les propriétaires d'entreprises qui doivent être liquidées ou fermées, le besoin de liberté personnelle est particulièrement marqué (44,5 points), ainsi que le désir de voir **la succession se dérouler rapidement**. La liquidation requiert néanmoins une préparation attentive afin de maximiser le produit de liquidation et d'honorer les prétentions des créanciers et des associés. Dans un projet de FBO ou de MBO en particulier, la rapidité du processus est moins prioritaire: une transmission progressive sur une période prolongée est judicieuse pour préserver le savoir-faire et les relations clés.

Illustration 4

Objectifs de la succession d'entreprise

Points attribués pour l'importance des objectifs suivis par les propriétaires d'entreprises lors de la succession d'entreprise, selon l'option de succession prévue, en points



Quellen: Intervista. HSG. UBS



La **continuité pour les collaborateurs et les clients** est la principale préoccupation des propriétaires d'entreprises qui prévoient une transmission (donc dans tous les cas à l'exception de la liquidation): La préservation des emplois et le maintien de relations stables avec les clients et partenaires commerciaux sont des priorités absolues, quelles que soient les options de succession. Au fil des années, les propriétaires d'entreprises ont tissé des liens de confiance étroits avec leurs collaborateurs et clients et ressentent encore une certaine responsabilité envers eux, même après leur départ. Sans compter que dans un MBO ou un MBI, les cédants sont souvent intéressés par le biais d'un modèle Earn-Out qui lie le prix de vente au développement futur de l'entreprise et ont donc tout intérêt à ce que les personnes clés restent dans l'entreprise. En outre, l'objectif de la continuité présente certains parallèles avec la **préservation de l'œuvre de leur vie et de la culture d'entreprise**, surtout dans un FBO ou un MBO.

La **sécurité financière personnelle** joue un rôle clé pour les propriétaires d'entreprises qui prévoient une succession, surtout dans le cas d'une vente à des tiers (13,7 points) ou d'un MBO (15,8 points), mais, fait intéressant, aussi dans les entreprises qui seront liquidées ou fermées (14,6 points). En cas de vente à des tiers, la priorité est de sécuriser **le prix de vente le plus élevé possible**. Ce critère représente la deuxième priorité la plus élevée, avec 19,2 points. Ces objectifs financiers revêtent moins d'importance dans les cas de transmissions au sein de la famille (FBO). D'autres valeurs sont privilégiées, notamment la **préservation d'intérêts familiaux** (19,0 points), l'égalité de traitement de tous les membres de la famille et l'évitement de conflits.

Globalement, peu de chefs d'entreprise souhaitent conserver une influence sur l'entreprise une fois la transmission effectuée. **La flexibilité et le contrôle des propriétaires actuels** apparaissent comme les objectifs les moins pondérés. Si un FBO est prévu, ce besoin est un peu plus marqué, probablement parce que la proximité avec le successeur permet davantage de participation qu'avec les autres options de succession.

Les objectifs que se fixent les propriétaires d'entreprises coïncident généralement avec les caractéristiques de l'option de succession prévue. Cependant, des conflits d'objectifs peuvent parfois survenir, par exemple entre le souhait de sécurité financière et la préservation de l'œuvre de sa vie ou de la culture d'entreprise. Une planification minutieuse précoce permet de désamorcer ces tensions entre objectifs.





La flexibilité est de mise

L'illustration 5 montre que plus le moment de la transmission approche, plus les aspects émotionnels et identitaires gagnent de l'importance, p. ex. la **préservation de l'œuvre de leur vie et de la culture d'entreprise**, la **continuité pour les collaborateurs et les clients** ou la **croissance et le développement futur**. À l'inverse, les objectifs rationnels et personnels passent au second plan au fur et à mesure

du processus de cession, notamment un **prix de vente élevé**, la **sécurité financière**, les **intérêts familiaux** ou la **flexibilité et le contrôle des propriétaires actuels**.

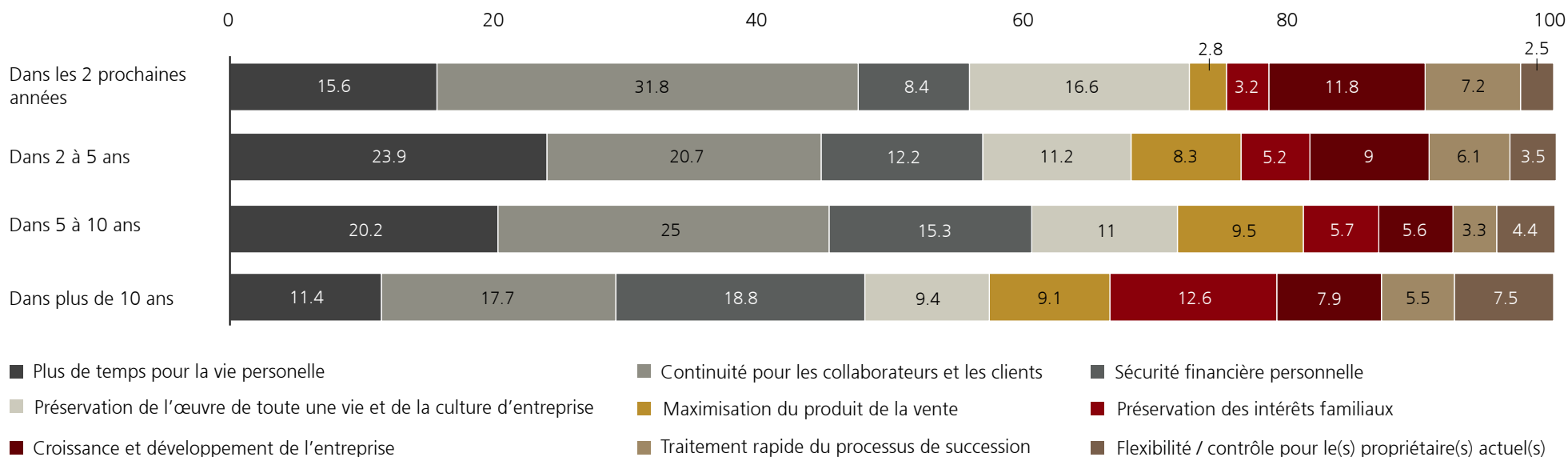
Mais à l'approche de la transmission, il est aussi possible que des sujets qui peuvent être influencés comme la sécurité financière (p. ex. par la constitution de réserves

privées ou par des versements échelonnés du prix d'achat) soient déjà réglés, alors que d'autres incertitudes surviennent, principalement sur des éléments difficiles à maîtriser (p. ex. rétention de personnel clé dans l'entreprise à des fins de continuité, ce qui peut avoir un impact sur le prix de vente).

Illustration 5

Moment du transfert de la propriété

Points attribués pour l'importance des objectifs suivis par les propriétaires d'entreprises lors de la succession d'entreprise, selon le moment prévu du transfert de la propriété, en points



Sources: Intervista, HSG, UBS

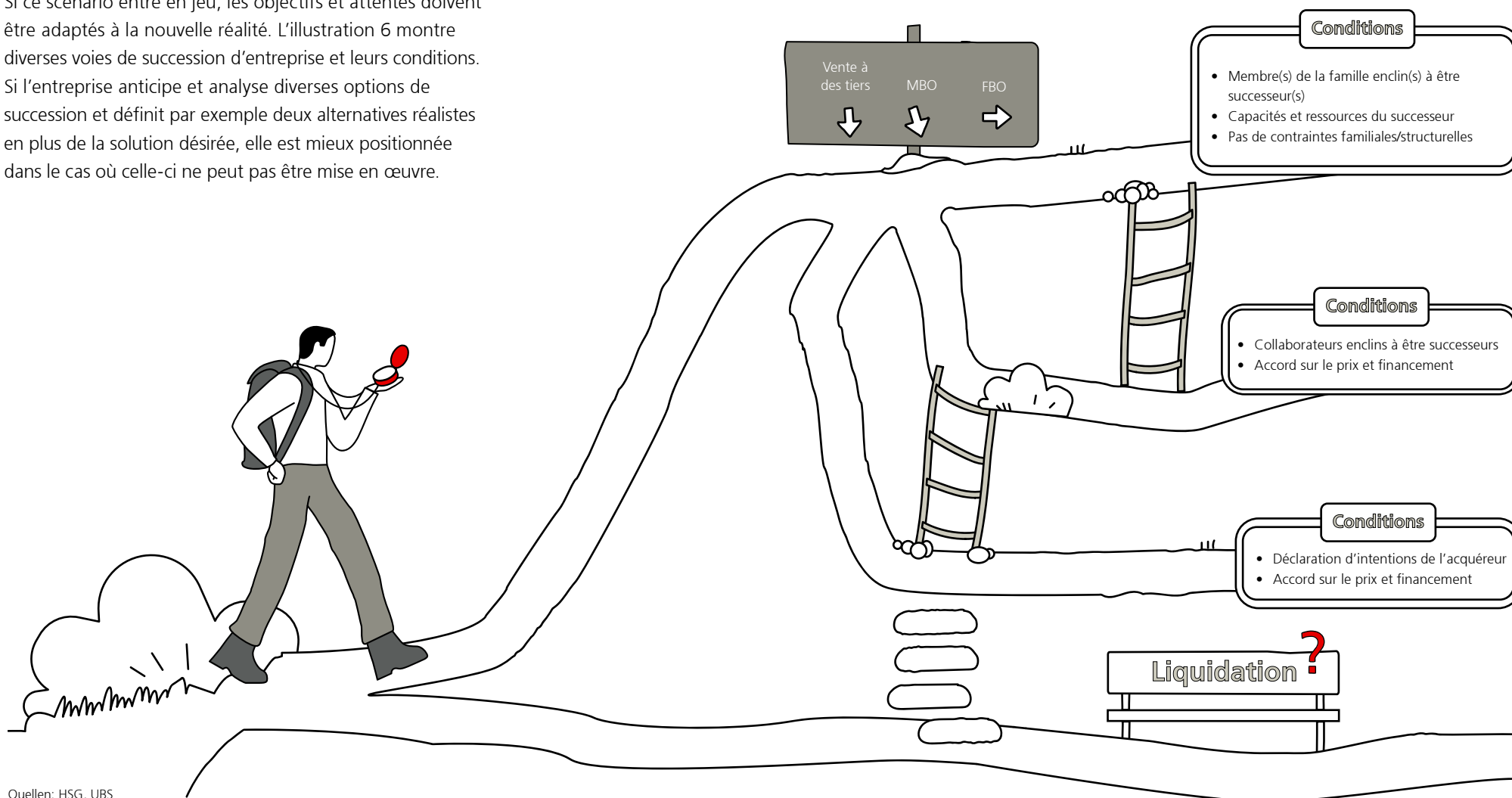


Le propriétaire doit faire preuve de flexibilité parce que ses priorités peuvent évoluer, mais aussi parce qu'il n'est pas toujours possible d'exécuter l'option de succession prévue. Si ce scénario entre en jeu, les objectifs et attentes doivent être adaptés à la nouvelle réalité. L'illustration 6 montre diverses voies de succession d'entreprise et leurs conditions. Si l'entreprise anticipe et analyse diverses options de succession et définit par exemple deux alternatives réalistes en plus de la solution désirée, elle est mieux positionnée dans le cas où celle-ci ne peut pas être mise en œuvre.

Illustration 6

Processus décisionnel

Diverses voies de succession et conditions des options de succession



Quellen: HSG, UBS



Recommandations pratiques pour les propriétaires d'entreprises



» **Clarifier les priorités et les objectifs:**

avant de commencer à sélectionner un successeur, vous devriez clarifier vos priorités au niveau personnel et sur le plan entrepreneurial. Un échange sur les valeurs vous guidera sur l'option de succession privilégiée (voir également le tableau 1 en annexe) et à choisir le successeur. Cette discussion vous permettra aussi à identifier et à résoudre les conflits d'objectifs. Prévoyez suffisamment de temps pour cela.



» **Rester ouvert(e) à des alternatives:**

comparez les diverses options de succession et leurs avantages et inconvénients. Définissez au moins deux scénarios de succession réalistes et optez pour un processus décisionnel: Si une option de succession ne peut pas être exécutée dans un délai donné, passez à votre «plan B».



» **Éviter les conflits d'objectifs:**

les conflits d'objectifs trouvent souvent leur origine dans des attentes différentes, une communication insuffisante ou une préparation inadéquate. Dévoilez ouvertement vos attentes aux candidats à la reprise.



» **Vérifier les objectifs régulièrement:**

pendant le processus de succession, examinez si vos objectifs et priorités ont changé et adaptez votre stratégie en conséquence.



Tableau 1

Aperçu des options de succession

	Succession interne à la famille (FBO)	Vente aux collaborateurs (MBO)	Vente à des tiers (MBI, vente à un investisseur stratégique ou financier, IPO)
Durée	Longue: environ 10 à 12 ans	Moyenne: environ 5 à 7 ans	Brève: environ 1 à 2 ans
Logique du processus	Logique de développement: le successeur est formé et intégré au fil des ans. Le cédant se retire progressivement.	Logique de développement et de transaction: le successeur connaît bien l'entreprise, sa culture et les collaborateurs. Pendant le processus de vente, les collaborateurs deviennent tout à coup des partenaires de négociation – qui ont souvent leurs propres intérêts, parfois contradictoires.	Logique de transaction: procédures économiques et juridiques claires, contrats et garanties exhaustifs; charge de travail élevée pour les négociations et les vérifications juridiques
Asymétrie d'information	Faible: transfert de connaissances direct, transparence élevée	Faible: étroite coopération, transparence relativement élevée	Élevé(e): l'acquéreur ne connaît souvent l'entreprise que superficiellement; due diligence complète requise
Prix de vente	Faible: généralement très inférieur aux conditions du marché (rabais de famille)	Moyen(ne): généralement inférieur aux conditions du marché (rabais de fidélité); financement souvent difficile. L'entreprise peut servir de sûreté pour le financement.	Élevé(e): prix de vente conforme aux conditions du marché, financement souvent avec nantissement (sauf pour un MBI)
Sources de financement	Donations, avances d'hoirie, prêts au vendeur, fonds propres, capitaux étrangers ou cautionnements	Fonds propres, capitaux étrangers, prêts au vendeur ou cautionnements	Fonds propres, capitaux étrangers
Préservation de la culture d'entreprise	Élevé(e): les valeurs et la culture sont généralement préservées.	Moyen(ne): les valeurs et structures sont souvent maintenues, de nouvelles impulsions sont possibles	Faible: changement de culture probable;
Possibilité de changement et incertitude pour les collaborateurs / partenaires d'affaires	Faible: continuité, changement limité; éventuellement, incertitude en cas de succession inadaptée	Moyen(ne): danger de manque de clairvoyance et de compétences de conduite, possibilité de changements modestes; direction connue, l'intégration se déroule souvent sans complication.	Élevé(e): changements stratégiques et culturels probables; incertitudes et suppressions de postes possibles
Potentiel de conflits	Élevé(e): tensions familiales, égalité de traitement des enfants difficile	Moyen(ne): rivalités possibles entre les collaborateurs	Faible: faible dépendance sur des liens personnels, moins de conflits
Prise d'influence du prédécesseur	Élevé(e): le cédant reste souvent impliqué pendant un certain temps.	Moyen(ne): influence possible du prédécesseur	Faible: séparation claire, désengagement du cédant

Sources: Zellweger (2017)³, UBS; * Les classifications «Faible», «Moyen(ne)» et «Élevé(e)» reposent sur nos propres estimations et doivent être appréciées par rapport aux autres options de succession.

3 Zellweger, T. (2017): Führung von Familienunternehmen: Theorie und Praxis. Springer-Verlag.

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.



Obstacles à la succession d'entreprise au sein de la famille

Étude sur les successions 2026



Sommaire

- 3 Préface
- 5 Zoom sur les candidats à la succession d'entreprises familiales
- 9 Causes d'échec des successions familiales
 - 11 «Incapacité» – manque de capacités ou de ressources
 - 13 «Refus» – réticence à assurer la succession
 - 14 «Impossibilité» – conditions cadres familiales/structurelles restrictives
- 16 Conclusion: cela ne va pas de soi
- 17 Recommandations pratiques pour les propriétaires d'entreprises

**Étude sur les successions 2026**

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

Auteurs

Pascal Zumbühl, UBS Switzerland AG
Dr. Marie Klein, CFB-HSG

Rédaction

Christine Mumenthaler
Agnes Zavala

Clôture de la rédaction

5 mars 2026

Design

CIO Content Design

Photo de couverture

UBS Image Database

Langues

Français, allemand, italien

Contact

ubs-cio-wm@ubs.com

Préface

L'univers des sociétés suisses est fortement marqué par les entreprises familiales: environ deux tiers des PME se définissent comme telles, soit près de 350 000 entreprises familiales en Suisse. La plupart appartiennent à une ou plusieurs familles, avec pour objectif principal de garder l'entreprise dans le giron familial. Pour y parvenir, il faut procéder à une planification successorale ordonnée. Selon une enquête UBS, près d'une PME sur trois sera confrontée à un transfert de propriété au cours des cinq prochaines années. D'ici fin 2030, ce sont donc près de 112 000 entreprises familiales qui viseront ainsi un changement de génération. Avec un taux de transmission de 65%, cela représente quelque 73 000 transferts réels de PME familiales dans les cinq ans à venir.¹ Face à ces enjeux, disposer de connaissances solides sur les défis d'une succession au sein de la famille est plus important que jamais.

Notre troisième étude sur la succession propose un regard neuf sur les défis de la transmission familiale et place au cœur de l'analyse les candidats à la reprise au sein des entreprises familiales. Les besoins et motivations de ces derniers pour la reprise de l'entreprise familiale sont des éléments clés lors d'un FBO («Family Buy-out»). Selon l'étude, certains obstacles rencontrés lors d'une succession interne à la famille peuvent certes être atténués grâce à

une planification successorale active et prospective, mais il est impératif d'envisager d'autres options de succession.

Cette étude est le fruit d'un travail collectif du Center for Family Business de l'Université de Saint-Gall (CFB-HSG) et du Chief Investment Office (CIO) d'UBS. Elle repose sur un partenariat de recherche de longue date entre le CFB-HSG et l'ancien Credit Suisse. Elle souligne la volonté d'UBS d'accompagner activement les entrepreneurs à toutes les étapes, de la création à la succession, et au-delà. Sur des sujets aussi sensibles que la succession d'entreprise, il faut faire preuve de clairvoyance et s'appuyer sur un partenaire solide.

Nous vous invitons à utiliser les enseignements de cette étude pour votre propre planification successorale afin de relever les défis de la succession d'entreprise au sein de la famille.

Patrick Forte

Responsable
Corporate Finance Suisse
UBS Switzerland AG

Prof. Dr. Thomas Zellweger

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

¹ Voir UBS et CFB-HSG (2026). La succession d'entreprise en Suisse: de quoi s'agit-il?



Aperçu de l'étude

Cette étude aborde le sujet de la succession du point de vue des repreneurs potentiels au sein des entreprises familiales. Elle analyse d'abord leurs besoins et motivations, puis examine les facteurs qui les incitent à reprendre l'entreprise familiale ainsi que les attentes des propriétaires à leur égard. Enfin, elle met en lumière les risques clés d'une succession familiale qui échoue et fournit des recommandations concrètes aux propriétaires d'entreprises. Les résultats découlent d'une enquête réalisée en septembre 2025 auprès de quelque 50 candidats à la succession d'entreprises familiales (voir l'encadré Méthodologie).

Encadré 1

Méthodologie de l'étude

Au total, 52 repreneurs potentiels d'entreprises familiales ont participé à l'enquête. 94% des personnes interrogées sont des descendants directs du propriétaire actuel de l'entreprise – donc son fils ou sa fille – et la majorité des personnes interrogées sont des hommes (65%). Au moment de l'enquête, en septembre 2025, les personnes interrogées avaient 27 ans en moyenne – ils appartiennent donc à une génération qui est majoritairement en cours de formation ou d'études ou dans ses premières années de travail. Le sondage en ligne a été envoyé principalement à des membres actuels ou passés de l'association étudiante de l'HSG «Family Business Club» qui ont tous un lien avec une entreprise familiale.

Environ 52% des personnes interrogées n'ont pas ou pas encore d'activité dans l'entreprise familiale, alors que 38% y travaillent déjà et que 10% y ont été impliquées par le passé. 52% sont associées à la reprise d'une entreprise familiale qui est une PME (1 à 249 collaborateurs) et 48% à la reprise d'une grande entreprise familiale (au moins 250 collaborateurs).



52 candidats à la succession d'entreprises familiales

En septembre 2025, 52 candidats à la reprise d'entreprises familiales ont donné leur avis sur la succession d'entreprise au sein de la famille dans notre enquête.



Étude en cinq parties

Cette étude est la troisième 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.



Zoom sur les candidats à la succession d'entreprises familiales



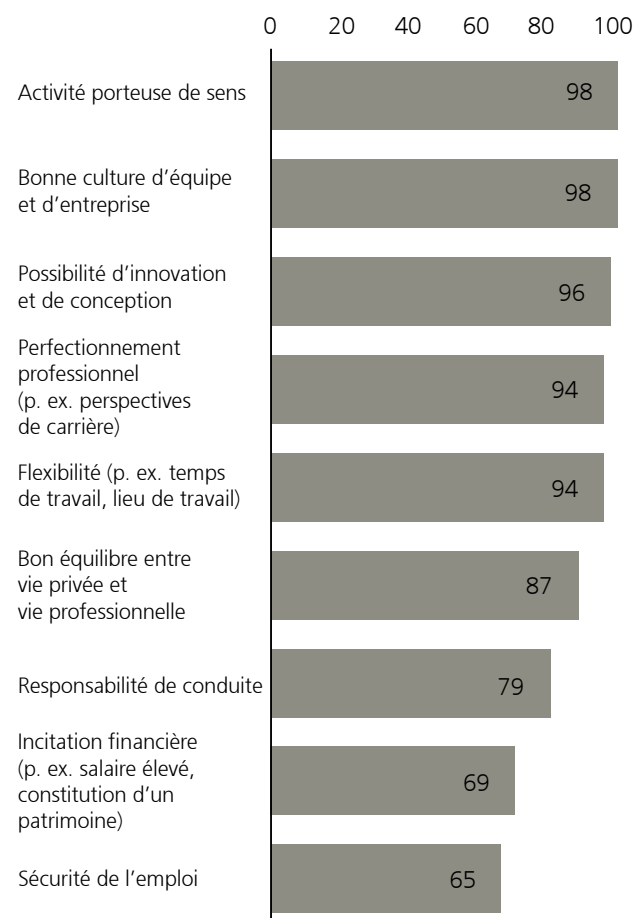
Lors d'une transmission au sein de la famille, les besoins et motivations de la génération suivante sont souvent négligés, alors que ces aspects sont des éléments clés du processus de succession. Nous avons demandé aux candidats à la succession de s'exprimer sur leurs besoins dans l'exercice de leur travail futur, dans l'entreprise familiale ou ailleurs. Le sondage montre que les systèmes d'incitation classiques ne suffisent souvent pas (ou plus) à les motiver pour un travail au sein de l'entreprise familiale (figure 1).

- » Un **travail porteur de sens** (98%) et une **bonne culture d'entreprise** (98%) sont importants pour presque toute la génération des repreneurs.
- » Le rôle clé des **possibilités d'innovation et de conception** (96%) et du **perfectionnement professionnel** (94%) montre que les successeurs sont tout à fait disposés à s'impliquer activement et à contribuer à façonner l'avenir de l'entreprise.
- » La haute importance de la **flexibilité** (94%) et d'un bon **équilibre entre vie privée et vie professionnelle** (87%) correspond aux attentes qui caractérisent le monde du travail moderne. Ce sont des leviers importants pour convaincre la génération suivante à reprendre l'entreprise.

Figure 1

L'incitation financière et la sécurité sont secondaires

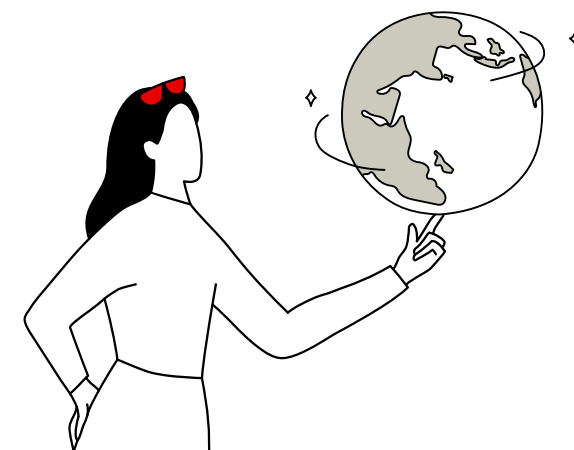
Importance de l'exercice du travail futur – au sein ou en dehors de leur entreprise familiale, en pourcentage



Sources: HSG, UBS

- » **L'incitation financière** (69%) et la **sécurité de l'emploi** (65%) sont aussi citées, mais avec une moindre importance. Parmi les candidats à la succession, les hommes attachent plus d'importance à l'incitation financière (80% contre 53%), et les femmes à la sécurité de l'emploi (82% contre 59%).

Il convient de souligner que les candidats à la succession interrogés se distinguent par des besoins différents des autres personnes de leur génération. Des études internationales montrent que pour les Millennials et la Génération Z, l'indépendance financière et la sécurité de l'emploi ont un poids plus important que les possibilités d'évolution, par exemple.² En revanche, de nombreux candidats à la succession grandissent dans un contexte où ils ont déjà une sécurité financière et la perspective d'un poste de travail «sûr», si bien que d'autres besoins et motivations passent au premier plan.



² Voir Deloitte (2025). Gen Z and Millennial Survey – Growth and the pursuit of money, meaning, and well-being.



Par ailleurs, selon l'enquête, les motifs de reprise de l'entreprise familiale relèvent d'une motivation intrinsèque pour la plupart des candidats à la reprise, et en particulier pour les femmes (figure 2).

» L'**épanouissement entrepreneurial** (94%), la **responsabilité vis-à-vis des collaborateurs et des partenaires d'affaires** (86%) et la **poursuite de la tradition familiale** (84%) sont les principaux motifs d'une reprise. Les candidates à la reprise pondèrent ces motivations intrinsèques légèrement plus fortement que leurs pairs masculins.

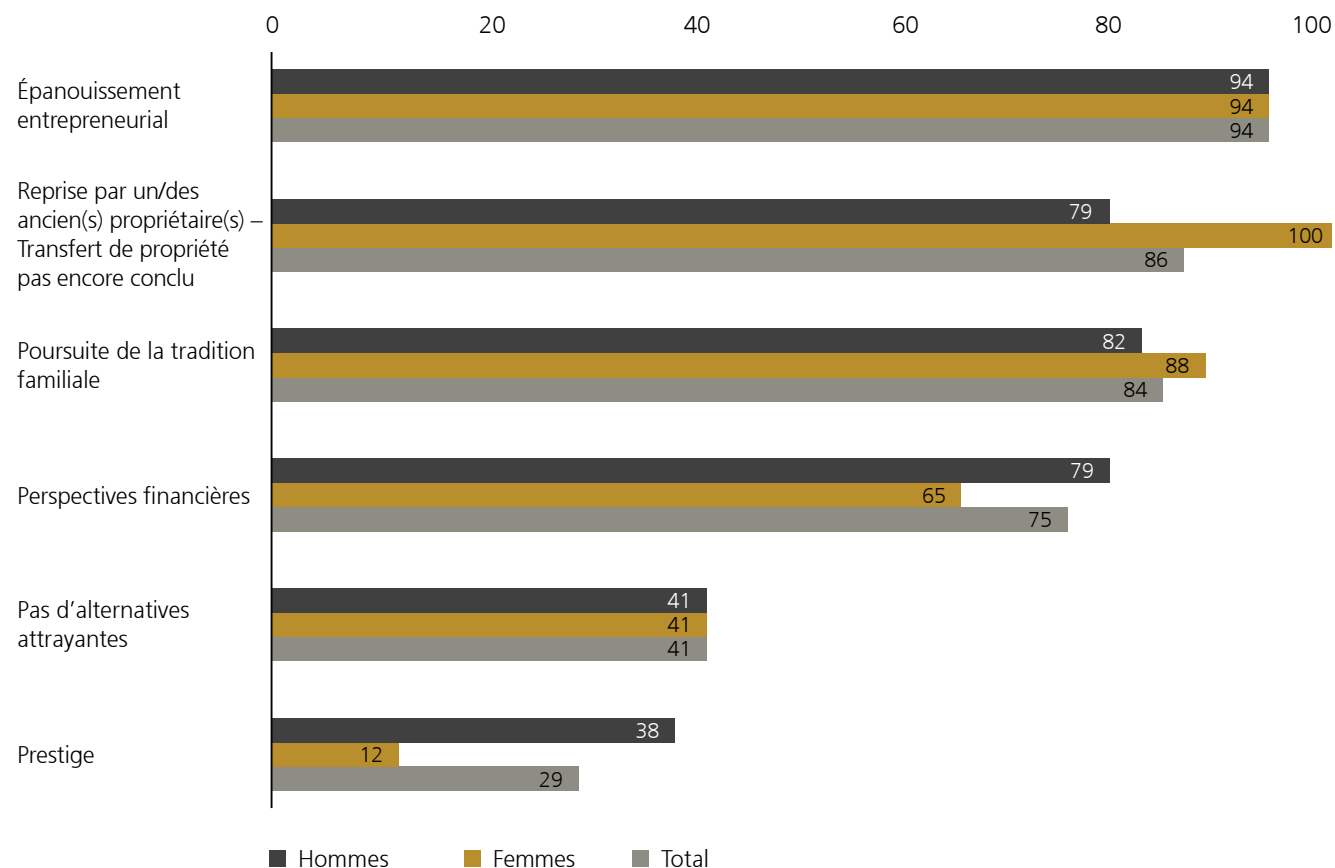
» Les **perspectives financières** (75%) ainsi que le **prestige** (29%) sont moins déterminants pour se décider à reprendre l'entreprise. Mais parmi les candidats à la reprise, les hommes attachent plus d'importance aux aspects financiers et au prestige que les femmes.

Outre les propres besoins et motivations des candidats à la reprise, les attentes des propriétaires actuels d'entreprises vis-à-vis des repreneurs potentiels sont aussi déterminantes. Si les exigences des propriétaires d'entreprises à l'égard des candidats à la reprise sont perçues comme trop élevées, cela peut dissuader ces derniers. Du point de vue des candidats à la reprise, les propriétaires actuels d'entreprises valorisent surtout toute forme d'expérience professionnelle,

Figure 2

Des successeurs mus par des motivations intrinsèques

Motif/motivation d'une éventuelle reprise de l'entreprise familiale, selon le sexe des candidats à la reprise, en pourcentage



Sources: HSG, UBS



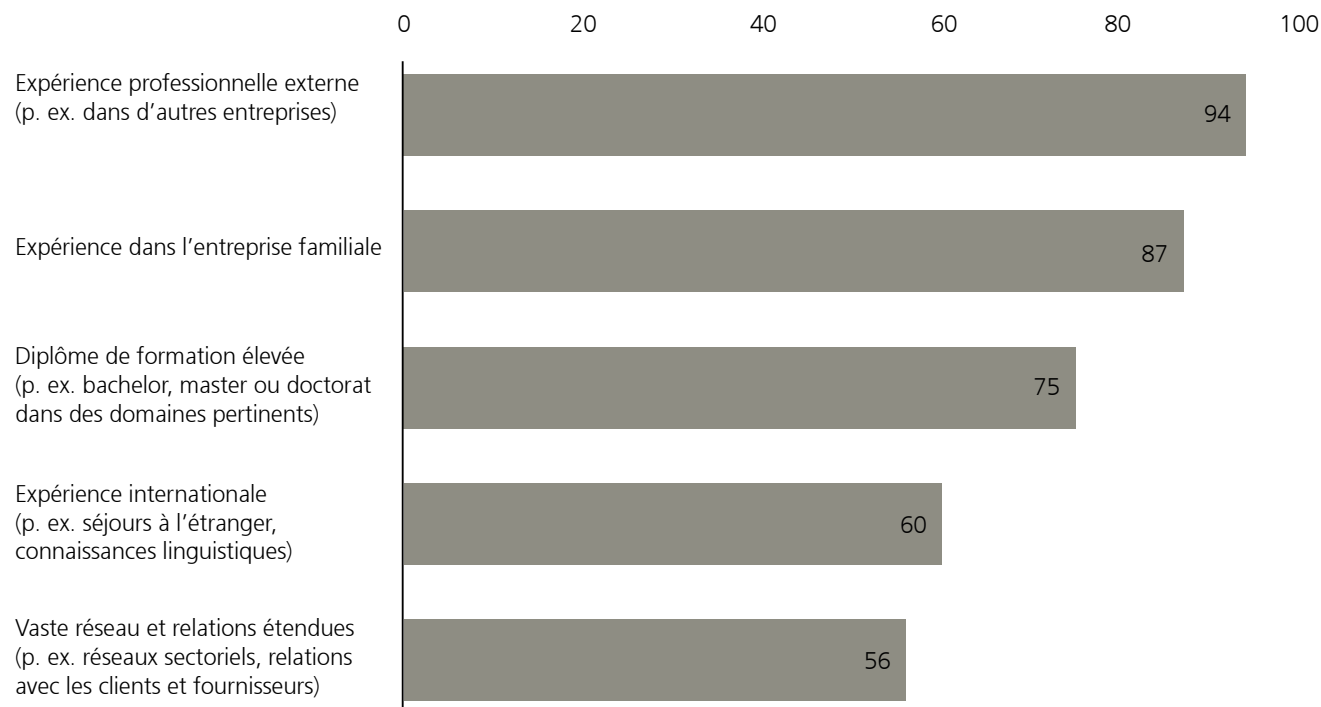
quelle qu'en soit la nature, avant l'entrée en fonction (voir figure 3), bien avant un diplôme supérieur dans un domaine pertinent.

- » L'**expérience professionnelle externe** (94%) et l'**expérience dans l'entreprise familiale** (87%) sont les critères les plus importants dans l'évaluation des candidats à la reprise. L'expérience professionnelle externe est considérée comme une base importante pour acquérir la maturité entrepreneuriale et un nouvel élan, alors que l'expérience dans l'entreprise familiale renforce l'identification et la compréhension des processus internes.
- » Un **diplôme de formation élevée** (75%) et une **expérience internationale** (60%) sont aussi reconnus comme étant des atouts, mais beaucoup plus souvent dans les grandes entreprises que dans les PME. Cela peut être dû au fait que les grandes entreprises sont plus complexes, ont des activités plus internationales et posent des défis plus élevés en termes de conduite et de gestion.
- » Un **vaste réseau** (56%) est important pour plus de la moitié des personnes interrogées, mais il peut aussi être développé après l'entrée en fonction dans l'entreprise familiale.

Figure 3

Exigences des propriétaires d'entreprises

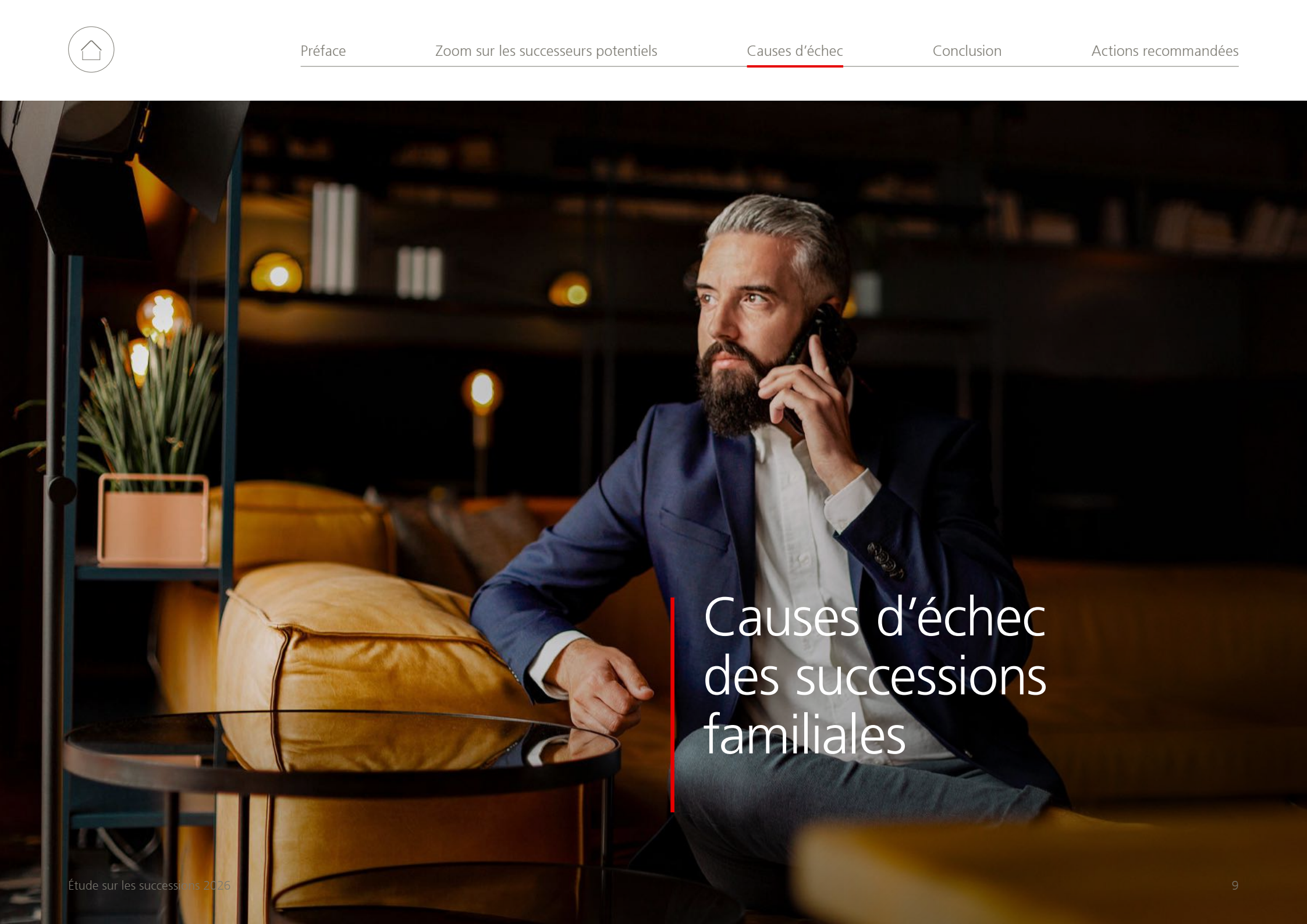
Exigences des propriétaires d'entreprises vis-à-vis des candidats à la reprise en termes de jalons et critères à atteindre avant l'entrée en fonction dans l'entreprise familiale (selon les candidats à la reprise), en pourcentage



Sources: HSG, UBS



Exemple de lecture: 94% des candidats à la reprise supposent que le propriétaire de l'entreprise considère une expérience professionnelle externe avant l'entrée en fonction comme un critère de sélection important.

A full-page background image of a man with a beard and grey hair, wearing a dark blue suit and a white shirt. He is sitting on a tan leather sofa in a dimly lit, modern lounge or office setting. He is holding a black smartphone to his ear with his left hand. To his left is a small round glass table with a metal frame, and a potted plant with long green leaves and small white flowers sits on a shelf next to it. The background is dark with some blurred lights and bookshelves.

Causes d'échec des successions familiales



En pratique, on constate que pour de nombreux éventuels successeurs, la reprise de l'entreprise familiale comporte des incertitudes: parmi les candidats à la reprise interrogés (âge moyen: 27 ans), seuls 19% étaient sûrs de reprendre l'entreprise au moment de l'enquête. Cette proportion était plus élevée, à 37%, pour les Millennials (nés de 1980 à 1995) et de seulement 9% dans la Génération Z (nés de 1996 à 2010). Seules 12% des femmes candidates à la succession étaient sûres de reprendre l'entreprise familiale, deux fois moins que chez les hommes (figure 4).

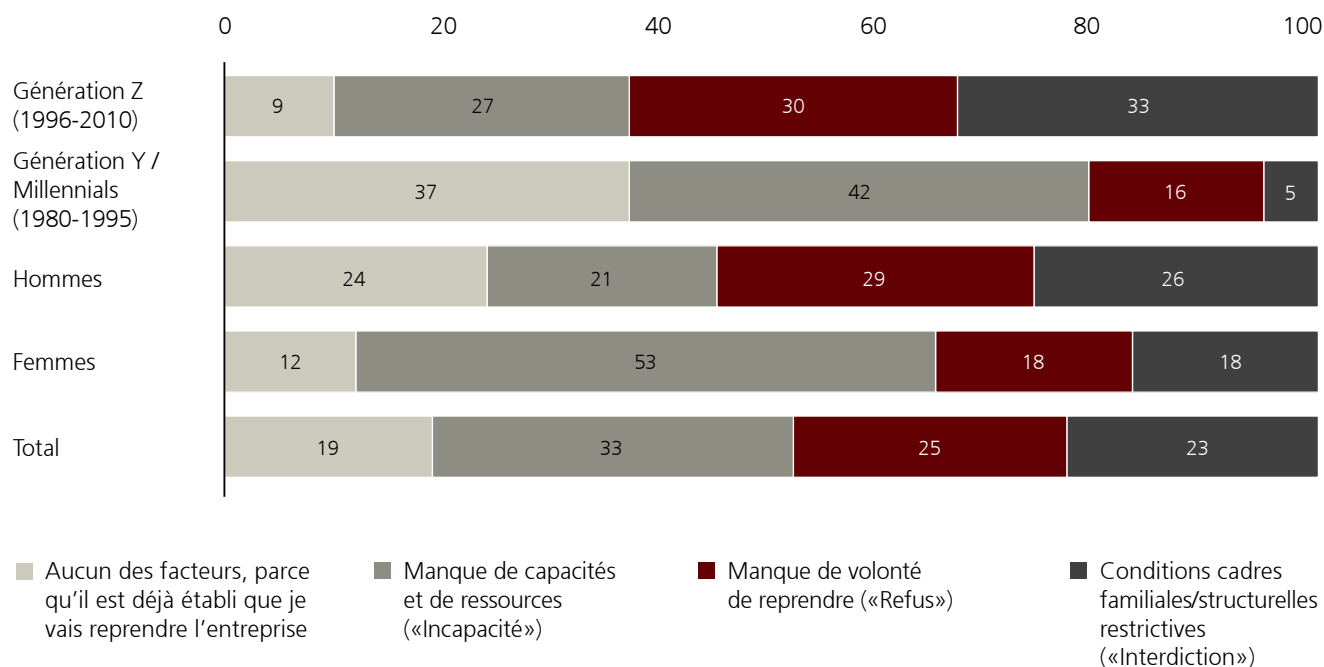
Les personnes interrogées estiment donc en majorité que l'entreprise sera reprise par un autre membre de la famille ou par un tiers en dehors de la famille. Les raisons pour lesquelles une succession d'entreprise familiale échoue sont aussi variées que les personnes interrogées. Nous les avons néanmoins regroupées en trois catégories:

1. **«Incapacité»:** manque de capacités et de ressources pour la reprise (33%)
2. **«Refus»:** manque d'intérêt pour la reprise (25%)
3. **«Impossibilité»:** conditions cadres familiales ou structurelles restrictives (23%)

Figure 4

Risques d'échec de la succession selon les successeurs potentiels

Risque principal d'échec de la succession d'entreprise par les candidats à la reprise interrogés, selon l'âge / la génération et le sexe des candidats à la reprise, en pourcentage



Sources: HSG, UBS



«Incapacité» – manque de capacités ou de ressources

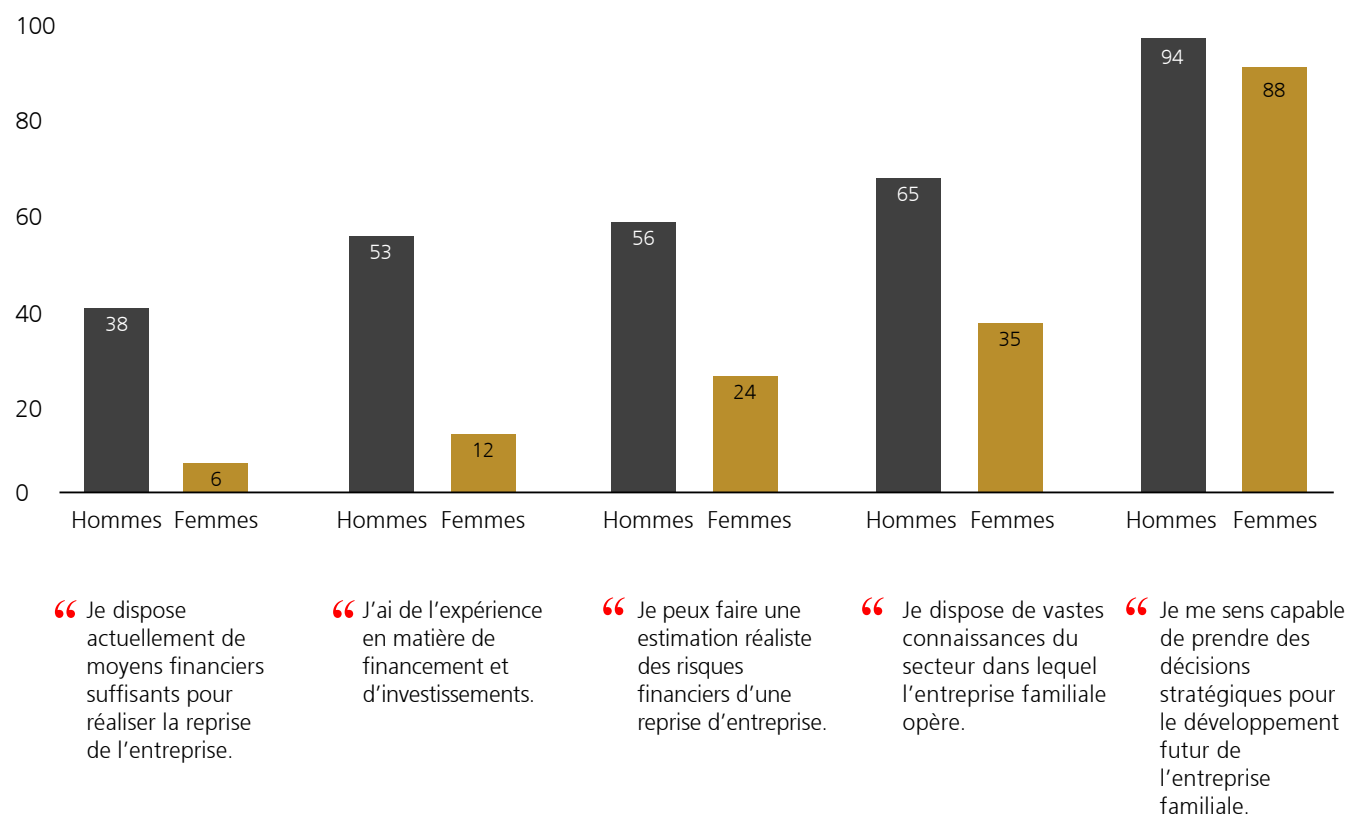
Pour les candidates à la reprise, le manque de compétences ou de ressources perçues constitue le principal obstacle à la reprise de l'entreprise familiale (53% contre 21% chez les hommes, voir figure 4). Mais bonne nouvelle: une planification proactive et anticipée de la succession d'entreprise permet de surmonter en grande partie ces obstacles. Les détails sont présentés dans la figure 5:

- » le **manque de moyens financiers** est cité beaucoup plus souvent par les candidates à la reprise que par les éventuels repreneurs masculins. Cela peut s'expliquer par des situations financières initiales différentes, une évaluation de soi plus prudente ou une moindre expérience dans la gestion financière – un constat confirmé par les résultats de l'enquête (figure 5). Ces obstacles peuvent souvent être atténués grâce à un avancement d'hoirie ou à une donation de la part du propriétaire de l'entreprise. Mais cela suppose que le propriétaire de l'entreprise a garanti sa sécurité financière après le transfert. En effet, les femmes comptent un peu plus souvent que les hommes sur une donation et/ou un avancement d'hoirie pour la reprise de l'entreprise – dans les deux cas, l'attente d'une donation et/ou d'un avancement d'hoirie est largement répandue (figure 6).

Figure 5

Obstacles financiers et manque d'expertise

Degré d'approbation des candidats à la succession selon le sexe des candidats, en pourcentage



Sources: HSG, UBS



- » Le **manque de confiance: dans ses propres compétences** concerne surtout les candidates à la reprise. L'autoévaluation de leurs compétences financières, de leurs connaissances sectorielles et de leurs capacités stratégiques est nettement plus faible que celle des hommes. Des études montrent que les femmes sous-estiment souvent leurs propres compétences, bien que généralement, des critères objectifs ne permettent pas d'établir d'écarts significatifs par rapport aux hommes.³

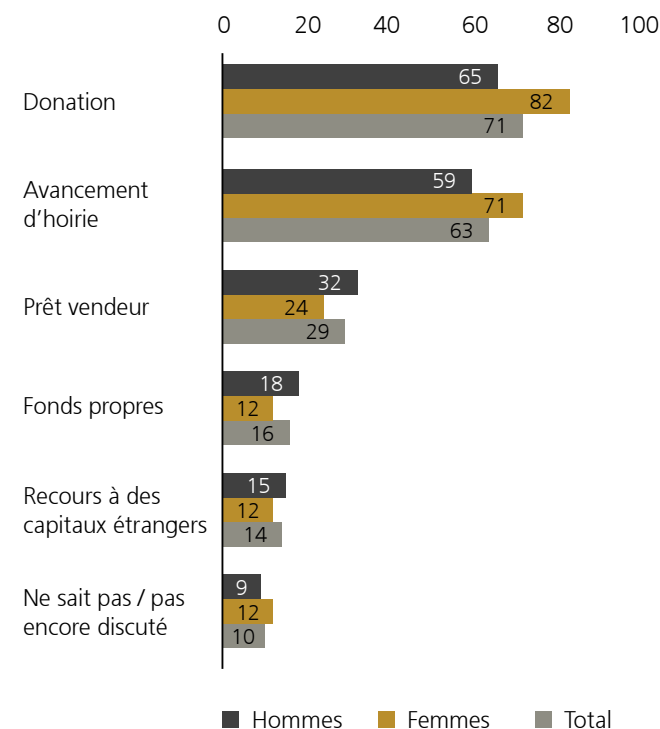
Cette autoévaluation biaisée peut influencer les décisions en matière de carrière et représente un obstacle majeur à une éventuelle reprise de l'entreprise. Mais il faut prendre en compte le fait que la transmission au sein de la famille implique en général un processus de développement sur plusieurs années au cours duquel le successeur, homme ou femme, intègre progressivement son nouveau rôle, contrairement à une reprise consécutive à la cession à des tiers, qui se fait en général beaucoup plus vite.



Figure 6

La majorité s'attend à une donation et/ou un avancement d'hoirie – surtout chez les femmes

Financement de la reprise, selon le sexe des candidats à la reprise, en pourcentage



Sources: HSG, UBS

³ Voir Jann, B. & Hupka-Brunner, S. (2020). Pourquoi les femmes deviennent-elles si rarement des professionnelles des STIM? L'importance de la différence entre les compétences mathématiques et l'image de soi. Université de Berne. Exley, C. L., & Kessler, J. B. (2022). The gender gap in self-promotion. *Quarterly Journal of Economics*, 137(3), 1345 – 1381. Bordalo, P., Coffman, K., Gennaioli, N., & Shleifer, A. (2019). Beliefs about gender. *American Economic Review*, 109(3), 739 – 773.



«Refus» – réticence à assurer la succession

Bien que 79% des candidats à la reprise déclarent avoir un intérêt plutôt élevé ou très élevé à la reprise de l'entreprise familiale, une succession au sein de la famille n'est en aucun cas garantie (figure 7). Les évolutions économiques et sociales offrent aux candidats à la reprise un nombre croissant d'opportunités pour mener une carrière attractive en dehors de l'entreprise familiale. Cela inspire notamment les candidats à la reprise relativement jeunes – peut-être parce que, compte tenu de leur âge, ils sont moins avancés dans leur planification de carrière.

» **Désir de poursuivre sa carrière:** Les Millennials (nés de 1980 à 1995) sont beaucoup plus nombreux à déclarer un intérêt très élevé pour la succession d'entreprise (42%) que les représentants de la Génération Z (nés de 1996 à 2010), pour lesquels cette proportion se limite à 12%. Il est difficile de dire si cette différence est fondamentalement d'ordre générationnel ou simplement due à l'écart d'âge. On ne sait pas quel était l'intérêt des Millennials pour une éventuelle reprise il y a 15 ans. Mais comme le montre la figure 8, au moment du sondage, la Génération Z cite le désir d'une carrière en dehors de l'entreprise familiale comme motif de désintérêt pour une reprise (73%) beaucoup plus souvent que les Millennials, avec une proportion de seulement 11%. Le fait que seuls 4% des personnes interrogées indiquent leur manque d'intérêt pour l'entrepreneuriat comme raison sous-jacente souligne la fibre entrepreneuriale des candidats à la succession.

Ces résultats indiquent peut-être que beaucoup de repreneurs potentiels considèrent la fondation de leur propre entreprise comme une alternative attrayante à la reprise de l'entreprise familiale.

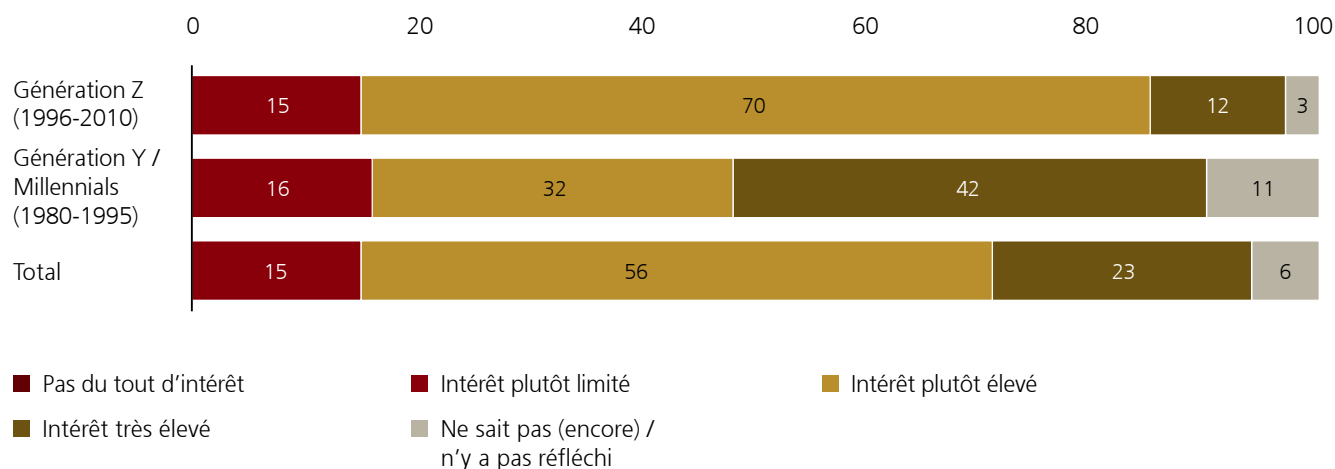
» **Conflits familiaux:** Une forte disposition à reprendre l'entreprise peut aussi conduire à des conflits au sein de la famille, surtout si plusieurs membres de la famille intéressés sont envisagés pour la succession alors que

d'autres, dont l'adéquation est jugée insuffisante par exemple, ne sont pas pris en compte. Au total, 46% des candidats à la succession interrogés considèrent que des conflits familiaux sont le principal obstacle à la reprise de l'entreprise familiale; cet argument est d'ailleurs souvent avancé par les personnes relativement jeunes.

Figure 7

Majoritairement intéressés, mais ...

Intérêt pour la reprise de l'entreprise familiale, selon l'âge / la génération des candidats à la reprise, en pourcentage



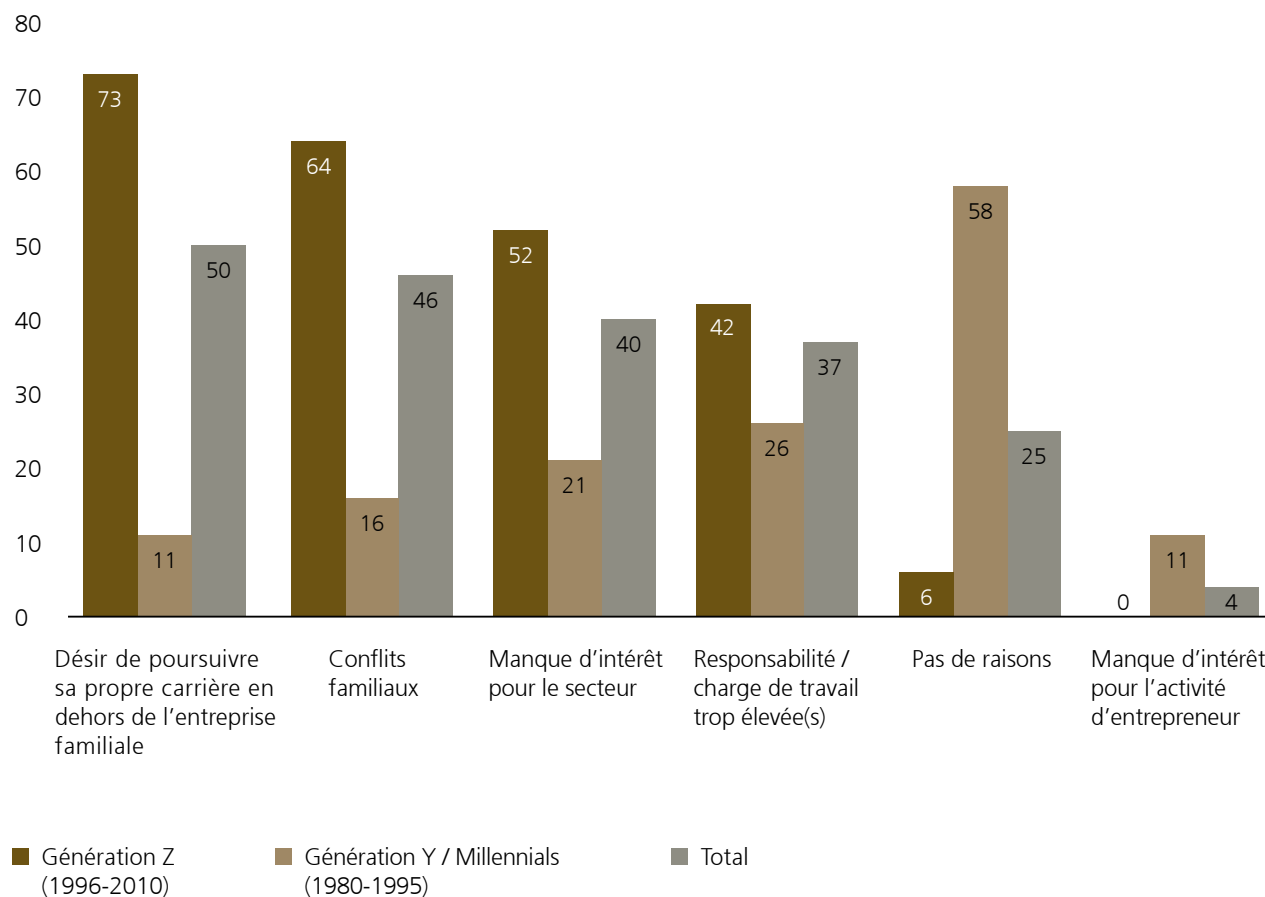
Sources: HSG, UBS



Figure 8

50% citent un désir de poursuivre leur propre carrière

Raisons personnelles s'opposant à une reprise de l'entreprise familiale, selon l'âge / la génération des candidats à la reprise, en pourcentage



Sources: HSG, UBS

«Impossibilité» – conditions cadres familiales/structurelles restrictives

Les conditions cadres familiales et structurelles peuvent aussi avoir un impact sur le succès d'une transmission au sein de la famille. Lors du sondage, 71% des candidats à la reprise ont indiqué qu'il y avait plusieurs repreneurs potentiels au sein de leur famille. Cette situation ne complique pas nécessairement la succession, mais elle accroît le risque de conflits. Dans le même temps, 50% des personnes interrogées estiment que les héritiers réservataires représentent un risque pour la succession (figure 9). Si la préparation à l'héritage est insuffisante, ces derniers peuvent bloquer la transmission, voire mettre en péril la continuité de l'entreprise: le patrimoine des propriétaires d'entreprises est souvent lié en majorité à l'entreprise, si bien que des éléments ou même la totalité de l'entreprise doivent être liquidités pour servir les parts réservataires des héritiers non repreneurs.

Des règles rigides peuvent compliquer encore plus la transmission au sein de la famille. Aujourd'hui, les règles traditionnelles telles que la primogéniture (priorité à l'aîné) ou les modèles de rôle classiques ne semblent plus guère avoir de poids dans les entreprises familiales. En effet, la succession se base plus sur l'adéquation et l'intérêt des repreneurs que sur l'ordre des naissances. En revanche, l'obligation de consensus, l'obligation de travail dans l'entreprise et les règles d'égalité de traitement sont beaucoup plus usuelles. Mais si ces prescriptions sont appliquées trop strictement, cela peut réduire considérablement la flexibilité et la marge de manœuvre lors de la planification successorale (figure 10).

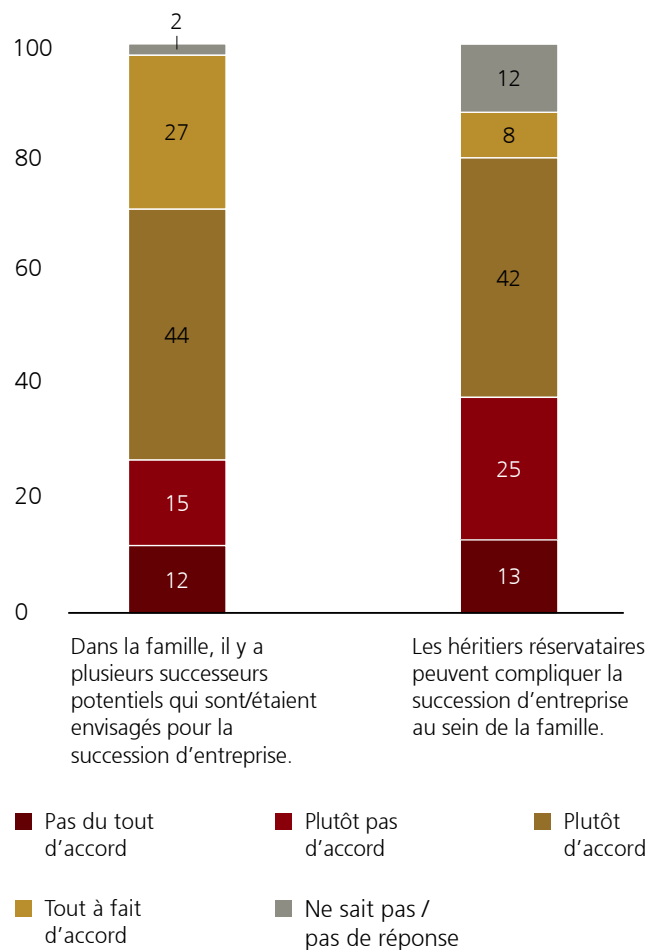


- » **Attente d'un consensus et d'un accord:** L'exigence de prendre les décisions de succession en accord avec tous les membres de la famille est relativement répandue (63%), mais elle entraîne souvent des conflits et des blocages. Plus il y a de personnes aux intérêts et visions divergents, plus il est difficile de parvenir à un accord. Exiger trop strictement l'unanimité peut freiner la prise de décision et l'agilité de l'entreprise, et dans les situations extrêmes, bloquer la succession.
- » **Obligation de travail dans l'entreprise:** la règle selon laquelle les repreneurs doivent avoir travaillé avant la reprise dans l'entreprise familiale (60%) est légitime mais peut être problématique si le successeur potentiel est trop jeune lors de la transmission (question de timing). Au moment du sondage, 52% des candidats à la reprise interrogés n'avaient pas encore acquis d'expérience dans l'entreprise familiale – souvent du fait de leur âge – et ne respectaient donc pas encore ce critère.
- » **Égalité de traitement de tous les enfants:** l'exigence d'égalité de traitement (48%) constitue un dilemme classique dans les entreprises familiales. Elle va souvent à l'encontre des besoins de l'entreprise car tous les enfants n'ont pas la même aptitude ou le même intérêt pour la reprise. Chercher à traiter tous les enfants sur un pied d'égalité (parts ou droits de vote identiques) peut provoquer des tensions, semer la confusion dans la conduite et, au bout du compte, déclencher des conflits.

Figure 9

Conditions cadres compliquées

Degré d'approbation des candidats à la succession, en pourcentage

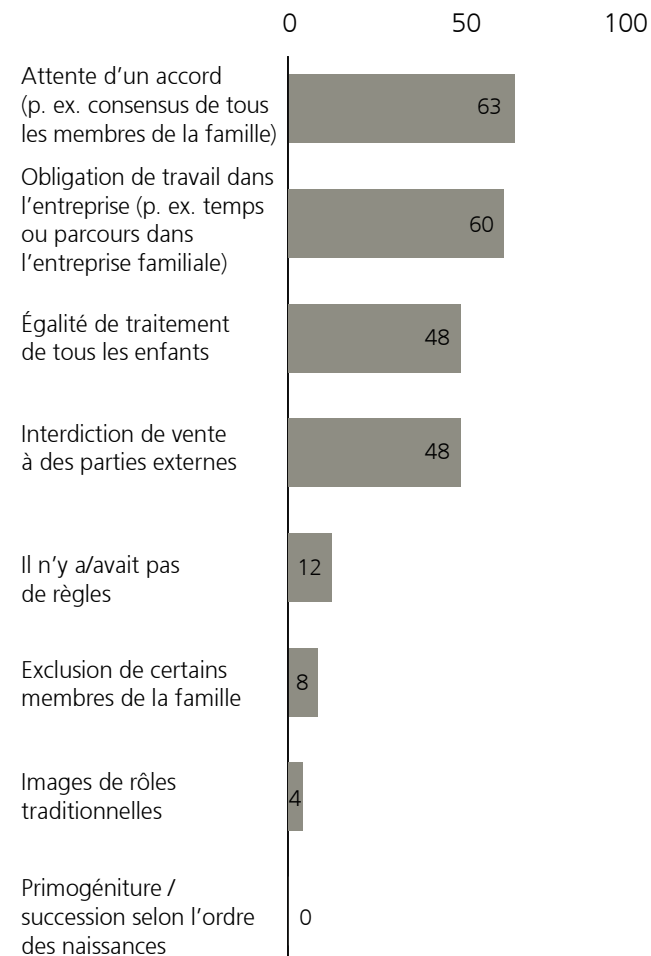


Sources: HSG, UBS

Figure 10

88% parlent de règles (contraignantes)

Importance des règles dans l'entreprise familiale, en pourcentage



Sources: HSG, UBS



Cela ne va pas de soi

Une transmission au sein de la famille ne va pas de soi: un manque de compétences et de ressources, un désintérêt pour la reprise ainsi que des conditions cadres familiales ou structurelles restrictives peuvent saper le passage à la génération suivante.

Beaucoup de ces problèmes peuvent certes être gérés de manière ciblée par une planification successorale active et prospective, mais le déclin continu des entreprises familiales en Suisse montre que la transmission au sein de la famille compte de moins en moins dans les pratiques actuelles. Il est donc d'autant plus important d'envisager aussi des options externes à la famille et, si besoin, d'avoir recours à l'aide d'experts pour garantir la continuité et la stabilité de l'entreprise à long terme.

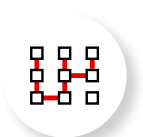




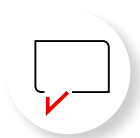
Recommandations pratiques pour les propriétaires d'entreprises



- » **Donner la priorité au sens et au développement:** créez un cadre de travail porteur de sens laisse assez de place à l'innovation et à la conception et offre des opportunités d'évolution – tout cela attire les nouvelles générations. En général, les incitations financières ne suffisent pas.



- » **Concevoir les règles et structures de manière flexible:** Réévaluez les exigences rigides comme l'obligation de consensus ou l'égalité de traitement et adaptez-les aux besoins réels et à l'adéquation des candidats à la reprise ainsi qu'aux défis stratégiques de l'entreprise.



- » **Communiquer tôt et souvent, éviter les conflits:** abordez les attentes, souhaits et projets de carrière des repreneurs potentiels en toute transparence et suffisamment tôt. En particulier, les candidats relativement jeunes pensent fréquemment à des parcours alternatifs en dehors de l'entreprise familiale. Une culture de communication ouverte permet d'éviter les conflits familiaux et de renforcer la disposition à reprendre l'entreprise. Par ailleurs, réglez les questions juridiques à l'avance, par exemple avec un pacte successoral, pour éviter que l'entreprise et vos collaborateurs et partenaires d'affaires soient confrontés à des difficultés et incertitudes financières.



- » **Former les successeurs de manière ciblée:** encouragez les successeurs potentiels activement par la formation continue, l'expérience professionnelle externe et la construction d'un réseau – les candidates à la reprise doutent particulièrement de leurs compétences. N'oubliez pas: une succession au sein de la famille est un processus de développement qui prend du temps.



- » **Évaluer d'autres options de succession:** gardez toujours plusieurs options de succession à l'esprit et évaluez leurs avantages et inconvénients car la solution souhaitée ne peut pas toujours être mise en œuvre.



- » **Éliminer les obstacles financiers suffisamment tôt:** Planifiez la succession de manière prospective et assurez votre propre sécurité financière (p. ex. prévoyance vieillesse) après la transmission pour que vous puissiez réduire d'éventuels obstacles financiers pour le successeur. De nombreux successeurs internes à la famille s'attendent à une donation et/ou à un avancement d'hoirie.

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.



Succession externe à la famille – bien plus qu’une solution de repli

Étude sur les successions 2026



Sommaire

- 3 Préface
- 5 Disposition à une transmission externe à la famille
- 7 Opportunités de la succession externe à la famille
 - 9 Parenthèse: zoom sur les bourses de succession
- 10 Les défis d'une succession externe à la famille
- 12 Solutions possibles
 - 13 Gestion des obstacles usuels
- 15 Disposition à impliquer des conseillers externes
- 16 Conclusion: de nouvelles voies de succession d'entreprise
- 17 Recommandations pratiques pour les propriétaires d'entreprises

**Étude sur les successions 2026**

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

Auteurs

Pascal Zumbühl, UBS Switzerland AG

Dr. Marie Klein, CFB-HSG

Rédaction

Christine Mumenthaler

Agnes Zavala

Clôture de la rédaction

9 avril 2026

Design

CIO Content Design

Photo de couverture

UBS Image Database

Langues

Français, allemand, italien

Contact

ubs-cio-wm@ubs.com

Préface

Le paysage des PME suisses reste largement dominé par les entreprises familiales: leur part est de 67% selon un sondage UBS récent. Néanmoins, leur part recule progressivement: alors que 81% des sociétés suisses étaient considérées comme des entreprises familiales en 2013, elles n'étaient plus que 75% en 2016. La succession externe à la famille devrait donc gagner en importance.

La quatrième partie de l'étude sur les successions se concentre sur les propriétaires d'entreprises familiales et leur avis sur la succession externe à la famille. Elle repose sur un sondage auprès de plus de 260 propriétaires d'entreprises en Suisse. Les résultats montrent que les propriétaires sont en principe ouverts aux solutions de succession externes à la famille. Cette ouverture ne s'explique pas uniquement par le manque de successeurs au sein de la famille, mais aussi par les avantages des solutions externes à la famille, notamment l'apport de nouvelles idées et de perspectives innovantes pour l'entreprise. La succession externe à la famille n'est plus une simple solution de repli – il s'agit désormais d'une véritable alternative.

La présente étude résulte de la collaboration entre le Center for Family Business de l'Université de Saint-Gall (CFB-HSG) et l'UBS Chief Investment Office. Elle repose sur une coopération de recherche de longue date entre le CFB-HSG et l'ancien Credit Suisse et souligne la volonté

d'UBS d'accompagner les entrepreneurs tout au long du processus de succession. Grâce à notre expertise, nous vous accompagnons tout au long du processus complexe et laborieux de la succession externe à la famille, pour que votre entreprise soit remise en de bonnes mains et que vous atteigniez vos objectifs personnels et professionnels.

Nous vous souhaitons une agréable lecture.

Patrick Forte

Responsable

Corporate Finance Suisse

UBS Switzerland AG

Prof. Dr. Thomas Zellweger

Directeur de

KMU-HSG et CFB-HSG

Université de Saint-Gall



Aperçu de l'étude

L'étude examine dans quelle mesure les entreprises familiales sont disposées à transmettre l'œuvre d'une vie à des tiers externes à la famille et évalue les résultats sous l'angle des opportunités et des défis. Elle examine ensuite à quel point les propriétaires d'entreprises sont enclins à surmonter les obstacles possibles lors de la mise en œuvre de solutions de succession externes à la famille. Enfin, quelques recommandations pratiques sont émises à l'intention des propriétaires d'entreprises. L'analyse repose sur un sondage réalisé en septembre 2025 auprès de plus de 260 propriétaires de PME familiales suisses (voir l'encadré Méthodologie).

Encadré 1

Méthodologie de l'étude

Aux fins de l'analyse, 261 propriétaires de PME suisses de tous les secteurs et statistiquement représentatifs des régions linguistiques ont été interrogés. Pour assurer une représentativité adéquate par secteur d'activité et par taille d'entreprise, les réponses ont fait l'objet d'une pondération appropriée. 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. De ce fait, les résultats du sondage reflètent les proportions réelles dans l'univers des entreprises suisses et permettent une interprétation pertinente sur le plan macroéconomique.



261 propriétaires de PME suisses

En septembre 2025, 261 propriétaires d'entreprises familiales ont donné leur avis sur la succession externe à la famille dans notre enquête.



Étude en cinq parties

Cette étude est la quatrième 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.



Disposition à une transmission externe à la famille



Les entreprises familiales ont souvent pour objectif de garder la société entre les mêmes mains sur plusieurs générations. Selon notre sondage, environ la moitié des propriétaires d'entreprises familiales comptent transmettre aussi bien la propriété que la direction de la société au sein de la famille (figure 1). Lorsque le propriétaire envisage une transmission externe, il privilégie généralement une vente à des tiers plutôt qu'un Management Buy-out (MBO).

En revanche, en ce qui concerne la reprise de la direction, il n'y a pas de préférence marquée entre les collaborateurs internes à l'entreprise et les tiers.

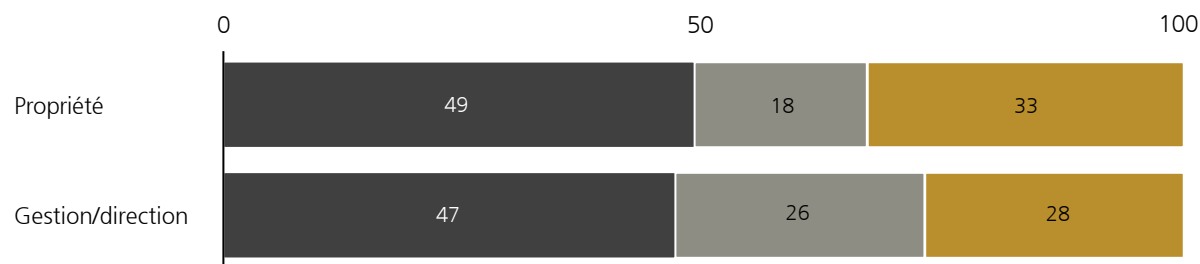
Interrogés sur leur opinion quant aux options de succession externes à la famille, environ deux tiers des propriétaires se sont déclarés ouverts à l'idée d'une transmission externe à la famille; 32% ont (plutôt) rejeté ce scénario (illustration 2).



Figure 1

La succession au sein de la famille, un vœu cher

Cercle prévu de repreneurs d'entreprises familiales*, propriété et gestion/direction, entreprises familiales, en pourcentage



- Transmission au sein de la famille (FBO)
- Transmission/vente au sein de l'entreprise (MBO)
- Transmission/vente à des tiers

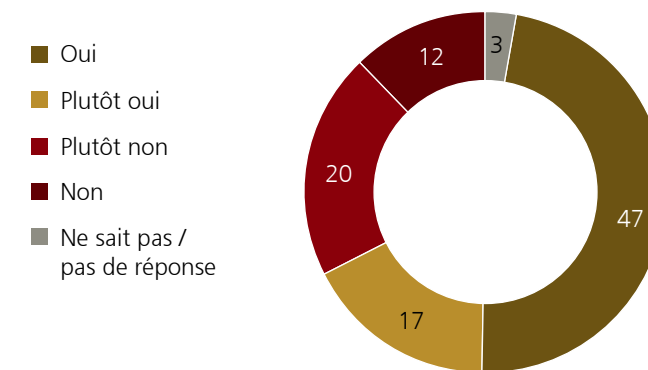
* Uniquement entreprises familiales qui ont déjà des plans concrets de transmission de la propriété et de la direction.

Sources: Intervista, HSG, UBS

Figure 2

Ouverture à une éventuelle transmission externe à la famille

Ouverture à une éventuelle transmission externe à la famille*, entreprises familiales, en pourcentage



* La transmission peut comprendre la propriété et/ou la transmission de la direction.

Sources: Intervista, HSG, UBS



Opportunités de la succession externe à la famille



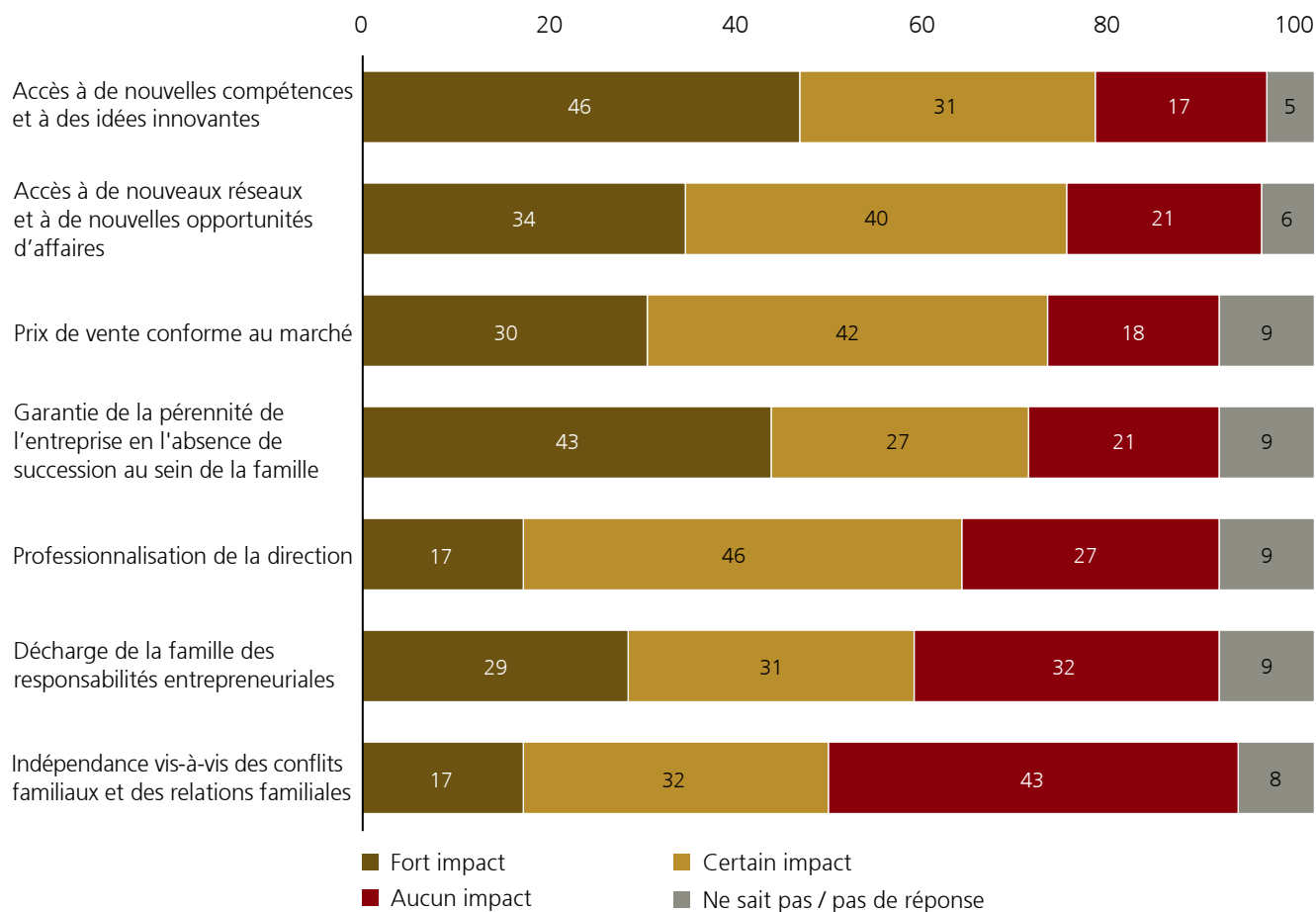
Les raisons de l'ouverture à une éventuelle transmission externe à la famille sont variées. La figure 3 résume les principaux motifs et les opportunités que présente une succession externe à la famille.

- » **L'accès à de nouvelles compétences et à des idées innovantes** est le principal facteur d'ouverture des propriétaires d'entreprises à une solution externe à la famille: pour respectivement 46% et 31% d'entre eux, cet aspect a une forte influence ou une certaine influence sur leur avis positif à cet égard. De même, **l'accès à de nouveaux réseaux et à de nouvelles opportunités d'affaires** est cité comme un avantage par 74% des répondants. Grâce à leur regard extérieur, les successeurs externes à la famille apportent de nouvelles compétences et impulsions pouvant renforcer la viabilité de l'entreprise.
- » Un **prix de vente conforme au marché** influence la disposition à envisager une succession externe pour 72% des propriétaires. Par rapport à un FBO (Family Buy-Out), une vente à des tiers externes à la famille permet en d'obtenir un prix de vente plus élevé; mais le financement du prix d'achat pose un énorme défi, surtout pour les MBO et les MBI (Management Buy-in).
- » La **garantie de la pérennité de l'entreprise en l'absence de succession au sein de la famille** a un fort impact sur l'ouverture à cette possibilité pour 43% des entrepreneurs et un certain impact pour 27% d'entre eux. La continuité de l'entreprise joue un rôle clé: la succession externe à la famille est acceptée comme une solution nécessaire.

Figure 3

Raisons de l'ouverture

Raisons de l'ouverture* à une éventuelle transmission externe à la famille, entreprises familiales, en pourcentage



* Seuls les propriétaires d'entreprise disposés à envisager une solution externe à la famille ont répondu à cette question.

Sources: Intervista, HSG, UBS



Parenthèse: zoom sur les bourses de succession

Les bourses de succession fonctionnent comme des plateformes numériques qui facilitent la rencontre entre entreprises à vendre et repreneurs intéressés. En passant par ce type de bourses¹, les propriétaires d'entreprises en quête de successeur ont en général accès à un cercle beaucoup plus vaste d'éventuels candidats à la reprise. Cette exposition accrue améliore les chances de réussir la transmission tout en maximisant la valeur de cession et en apportant des idées neuves pour le développement futur de l'entreprise. Il faut bien évidemment verser une commission en cas de succès, mais cette option est souvent beaucoup moins onéreuse qu'un mandat de fusion-acquisition classique.

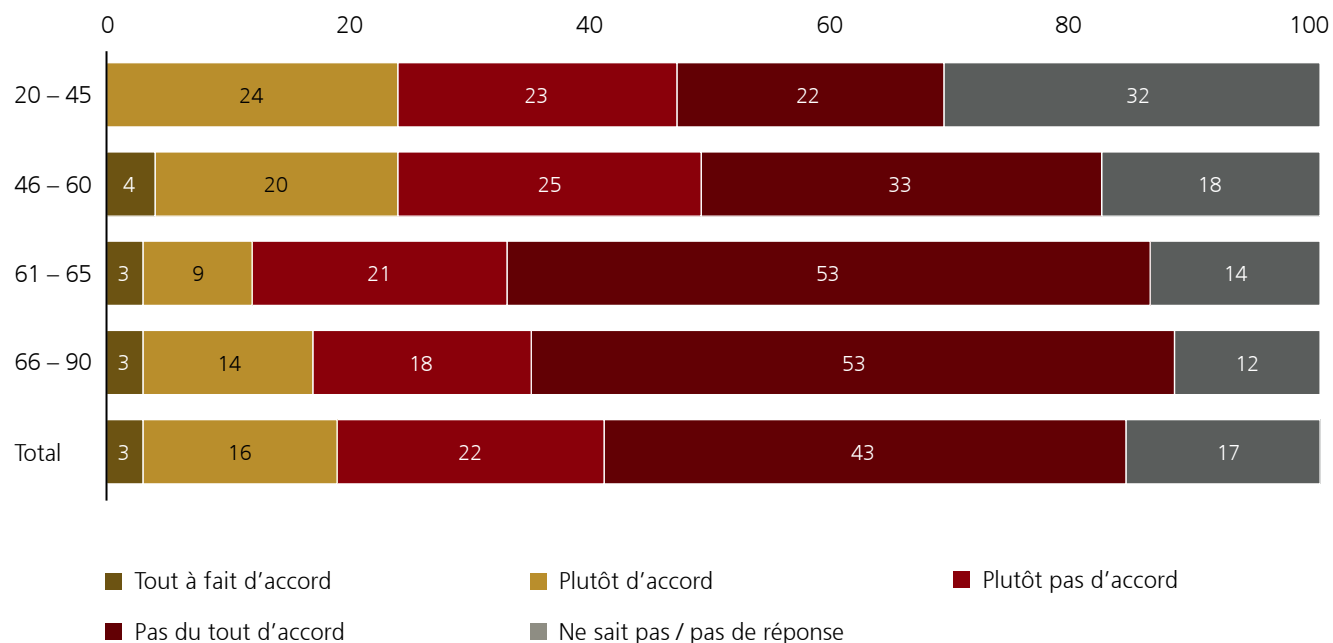
Bien que les bourses de succession offrent divers avantages, les propriétaires d'entreprises sont souvent sceptiques à leur égard: seuls 19% considèrent la vente sur une telle plateforme comme une option réaliste pour leur entreprise (figure 4). Les propriétaires relativement âgés ont tendance à être plus réticents. Cela est peut-être dû au fait que beaucoup de bourses de succession en sont encore à leurs débuts et en cours de développement. Mais plus les participants seront nombreux, plus ces plateformes deviendront professionnelles et transparentes, et plus elles gagneront en crédibilité et en attractivité sur le marché.

¹ Les conditions de participation à une bourse de succession sont déterminées par les plateformes respectives. Il faut généralement des informations exhaustives et pertinentes sur l'entreprise ainsi qu'une déclaration de disposition à vendre du propriétaire de l'entreprise. Avant d'avoir recours à une bourse de succession, il convient de bien s'informer sur les critères d'admission et de se préparer en conséquence.

Figure 4

Scepticisme à l'égard des bourses de succession

Vente de l'entreprise sur une bourse de succession perçue comme une forme de succession attrayante, selon l'âge du propriétaire de l'entreprise, entreprises familiales, en pourcentage



Sources: Intervista, HSG, UBS



Découvrez notre propre bourse de succession, **UBS Opportunity hub**, conçue pour les sociétés ayant une valeur comprise entre 2 et 12 millions de CHF. La plateforme utilise exclusivement le réseau UBS interne et garantit ainsi aux vendeurs une confidentialité maximale.



UBS Opportunity hub
Avez-vous des questions ou souhaitez-vous un conseil?



Les défis d'une succession externe à la famille



Malgré une ouverture croissante, la réticence à l'égard des transmissions externes à la famille reste élevée. Les personnes interrogées ont indiqué les facteurs suivants comme causes de leur réticence (figure 5):

» **Le souhait d'une succession au sein de la famille** constitue le principal facteur de réticence à l'égard d'une solution externe à la famille. S'ajoute souvent à cela un **manque de confiance envers des successeurs externes**, surtout par crainte de changements fondamentaux. L'ancien propriétaire

perd beaucoup plus d'influence sur l'entreprise en cas de transmission externe à la famille, que lors d'un FBO, ce qui rend difficile le lâcher-prise.

» **La complexité et l'effort associés à la vente à des tiers** rebutent presque la moitié des propriétaires d'entreprises. La recherche d'un successeur externe peut être perçue comme plus difficile parce que le cercle de candidats est restreint pour un FBO. Mais un FBO prend globalement plus de temps qu'une vente à des tiers, car il intervient par étapes et peut donner

lieu à des conflits familiaux, alors que les ventes à des tiers s'apparent à des transactions, selon des principes économiques clairs. La réalité n'est pas toujours conforme aux perceptions.

» Une **perte de contrôle de l'entreprise** constitue un certain obstacle pour 40% des propriétaires d'entreprises. Ces derniers craignent de perdre leur influence sur l'entreprise, ce qui leur est pénible sur le plan personnel. Cette perte de contrôle s'accompagne également de la crainte de voir disparaître les valeurs, la culture et les traditions de l'entreprise.

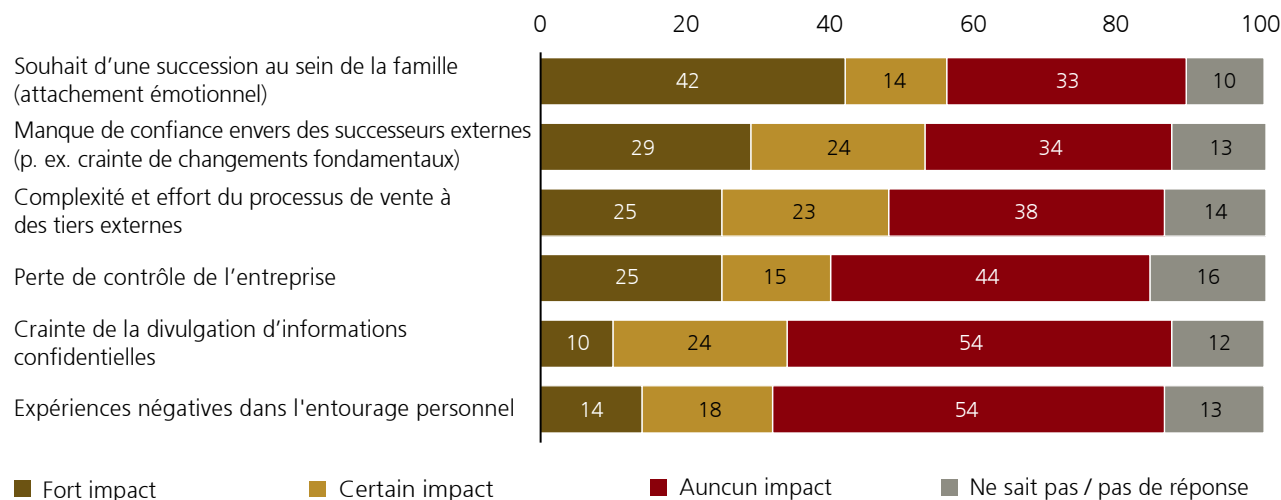
» La **crainte de la divulgation d'informations confidentielles** constitue un obstacle à la succession externe à la famille pour environ un tiers des propriétaires d'entreprises. Bien que les accords de confidentialité (*non-disclosure agreements*, NDA) offrent une protection sur le plan juridique, la communication de données sensibles rebute néanmoins certains propriétaires.

» Des **expériences négatives dans l'entourage personnel** ne jouent un rôle important que pour une minorité de propriétaires d'entreprises. La décision de procéder ou non à une succession externe à la famille est donc peu influencée par des cas particuliers personnels.

Figure 5

Raisons de la réticence

Raisons de la réticence* à une éventuelle transmission externe à la famille, entreprises familiales, en pourcentage



* Seuls les propriétaires d'entreprise réticents à une solution externe à la famille ont répondu à cette question.

Sources: Intervista, HSG, UBS



Solutions possibles



Une étude sur les successions publiée récemment par UBS montre que dans les entreprises familiales, une succession au sein de la famille, même si elle est souhaitée, est loin d'être garantie.² Dans ce contexte, les propriétaires d'entreprises ont en général tout intérêt à envisager des solutions externes à la famille également. Leur succès dépend surtout de la disposition des propriétaires d'entreprises à gérer activement les obstacles existants. Les **facteurs émotionnels et psychologiques** posent des défis importants et sont souvent sous-estimés: la vente à des tiers implique une perte de contrôle et un adieu à l'œuvre de sa vie, ce qui est pénible pour beaucoup de propriétaires.

Gestion des obstacles usuels

Les autres obstacles à la succession externe ainsi que les approches possibles pour les surmonter sont analysés ci-après. Bonne nouvelle: malgré les différents obstacles, les propriétaires d'entreprise restent tout à fait disposés à franchir activement tous les écueils d'une succession externe. La figure 6 en donne un aperçu.

L'un des principaux freins à une transmission hors famille est le décalage souvent significatif entre le cédant et le repreneur, que ce soit sur le plan de la performance de l'entreprise ou des compétences et caractéristiques des deux parties. Cette **asymétrie d'information** est particulièrement marquée lors d'une vente à des tiers, mais moins en cas de MBO. La vente requiert par conséquent une documentation exhaustive et un **transfert ciblé du savoir-faire**.

² Voir UBS et CFB-HSG (2026). Obstacles à la succession d'entreprise au sein de la famille

Selon le sondage, 75% des propriétaires sont disposés à communiquer des informations, même confidentielles, à d'éventuels concurrents afin de permettre une vente à des tiers; seuls 20% sont réticents à cet égard. Par ailleurs, deux tiers des personnes interrogées participeraient activement à un **transfert de connaissances structuré**.

Lors d'une vente à des tiers, il existe en outre un risque de changement culturel, ce qui peut susciter des incertitudes parmi les collaborateurs et les partenaires d'affaires.

L'instauration de la confiance et l'acceptation sont donc cruciales pour éviter des départs. 74% des propriétaires se disent prêts à prolonger les phases de transition avec le repreneur pour sécuriser la confiance des différentes parties prenantes de l'entreprise. Un autre facteur clé est une répartition claire des rôles, surtout dans un MBO, où la période de transmission dure souvent plus longtemps que lors d'un MBI par exemple. Des doutes quant aux responsabilités peuvent ralentir le développement du successeur et nuire à l'entreprise. Selon le sondage, 69% des propriétaires sont favorables à **des calendriers et des listes de tâches** claires.

Un obstacle majeur d'une succession externe à la famille est le **financement de la succession**. Les problèmes de financement posent un défi considérable pour un MBO ou un MBI en particulier. Si le successeur ne peut pas complètement financer le prix d'achat lui-même, le vendeur peut participer à la transaction de différentes manières ou la soutenir par diverses mesures. Mais selon le sondage, seuls quelque 57% des répondants sont ouverts à l'idée de modèles de paiement flexibles pour faciliter le financement. L'encadré 2 indique différents modèles de financement.

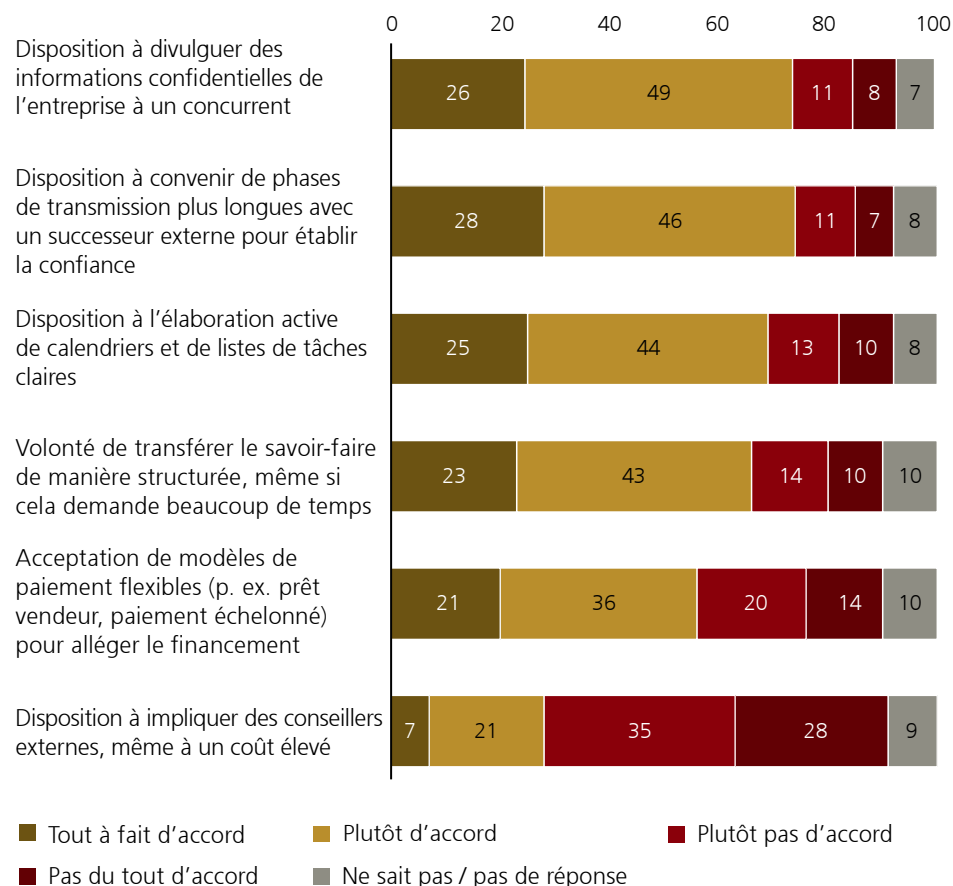




Figure 6

Disposition à soutenir une transmission externe à la famille

Opinions sur les assertions, entreprises familiales, en pourcentage



Sources: Intervista, HSG, UBS

Encadré 2

Modèles de financement

Divers modèles de financement peuvent être utilisés pour la succession d'entreprise. Souvent, l'acquéreur finance la reprise par des **fonds propres**, complétés par un financement d'acquisition, notamment sous forme d'un **Leveraged Buy-out (LBO)** par le biais d'une holding créée à cette fin. Cette **holding d'acquisition** reprend les parts de l'entreprise cible, sachant que des banques financent une partie du prix d'achat par le biais de **crédits** et que le vendeur octroie souvent un prêt à la holding. En général, 20% à 40% de fonds propres sont nécessaires, le reste étant couvert par un crédit bancaire qui est souvent amorti sur cinq à sept ans. Ce modèle est particulièrement attrayant parce que, sous réserve d'une structure appropriée, le produit de la vente est considéré comme un gain en capital exonéré d'impôt du point de vue du vendeur.

Des éléments du prix d'achat complémentaires, comme des prêts vendeurs, des modèles Earn-out ou des paiements partiels, sont des solutions courantes. Dans un **prêt vendeur**, une partie du prix d'achat est reportée par le vendeur puis remboursée par l'acquéreur à partir des bénéfices courants. Dans un **modèle Earn-Out**, le prix d'achat se base en partie sur la performance future de l'entreprise et est versé en plusieurs tranches. Il existe en outre des **modèles de participation** où des entreprises de *private equity* ou des *family offices* sont intégrés en qualité d'actionnaires silencieux ou tacites.

Pour faciliter le financement, on opère souvent une scission **des actifs non nécessaires à l'exploitation** comme les immeubles, les participations ou les liquidités excédentaires. En règle générale, un acquéreur externe à la famille n'est ni motivé ni financièrement équipé pour intégrer ce type d'actifs.



Disposition à impliquer des conseillers externes

Pour presque la moitié des propriétaires d'entreprises, la complexité et la charge de travail du processus de vente expliquent largement les réticences à l'égard d'une solution externe à la famille (figure 5). Dans le même temps, les propriétaires d'entreprises sont peu enclins à impliquer des conseillers externes: seuls 28% d'entre eux seraient disposés à faire appel à des conseillers externes lors du processus de succession (figure 6). La figure 7 donne un aperçu des raisons sous-jacentes:

- » 22% des entreprises familiales n'ont **pas d'objection** à faire appel à des conseillers externes.
- » 48% y renoncent en raison des **coûts ou honoraires trop élevés**. Bien que le conseil professionnel entraîne des coûts élevés, à juste titre, ces dépenses se relativisent souvent par la valeur ajoutée qui en découle, par exemple un prix de vente plus élevé, de meilleures solutions de succession ou un moindre risque d'échec.
- » 33% des propriétaires d'entreprises évoquent un **manque de confiance** envers les conseillers externes. Fait marquant: cette méfiance n'a pas de cause particulière identifiable. En effet, peu d'entreprises interrogées citent **des expériences négatives** (11%) ou **la crainte de prise d'influence externe** (6%). Cela pourrait aussi être dû au fait que beaucoup d'entreprises familiales s'estiment aptes à résoudre leurs problèmes elles-mêmes: selon le sondage,

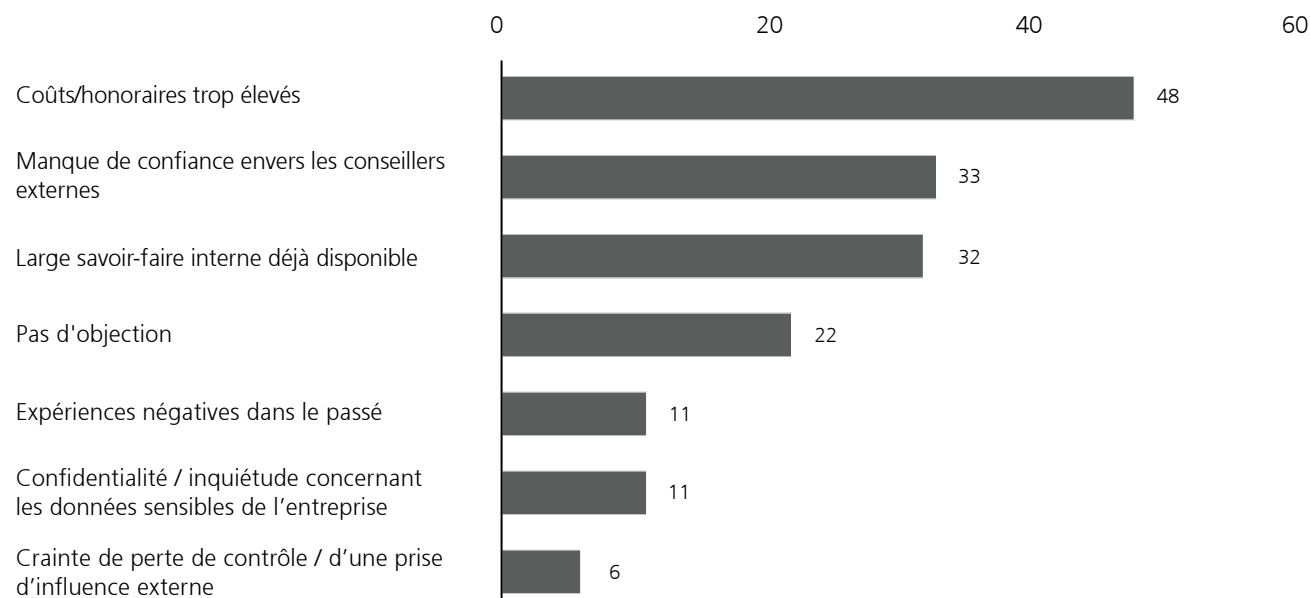
32% sont convaincues de disposer d'un **savoir-faire interne suffisant** pour le processus de succession. Il est possible que la complexité d'une transmission externe à la famille soit ici sous-estimée.

Malgré les réticences existantes, la pratique montre que des conseillers externes peuvent fortement améliorer le processus de succession et son succès.

Figure 7

Réticence à recourir à des experts externes

Raisons s'opposant à l'implication de conseillers externes dans le processus de succession, entreprises familiales, en pourcentage



Sources: Intervista, HSG, UBS



De nouvelles voies de succession d'entreprise

Les entreprises familiales sont caractérisées par des liens étroits entre la famille et l'exploitation ainsi que par une orientation à long terme. Elles ont souvent pour objectif de rester entre les mains de la famille. Mais les changements démographiques et les tendances sociétales («société multi-options») compliquent de plus en plus la succession au sein de la famille. Le fossé entre désir et réalité se creuse.

Mais de nouvelles voies s'ouvrent aussi: de nombreux propriétaires reconnaissent le potentiel des successions externes à la famille (p. ex. de nouvelles idées), mais sont encore globalement sceptiques vis-à-vis des solutions récentes comme les bourses de succession – à l'exception de la jeune génération, qui y est moins réticente. Le changement de culture est donc déjà en cours, comme le montre le recul continu de la part des entreprises familiales en Suisse. Dans le dernier sondage, 67% des PME considéraient être des entreprises familiales, contre 75% en 2016 et plus de 80% en 2013 (figure 8).³

Aujourd'hui, nombre de propriétaires d'entreprises optent déjà pour la vente de leur société, soit par conviction, soit parce qu'ils estiment qu'elle leur apporte des avantages,

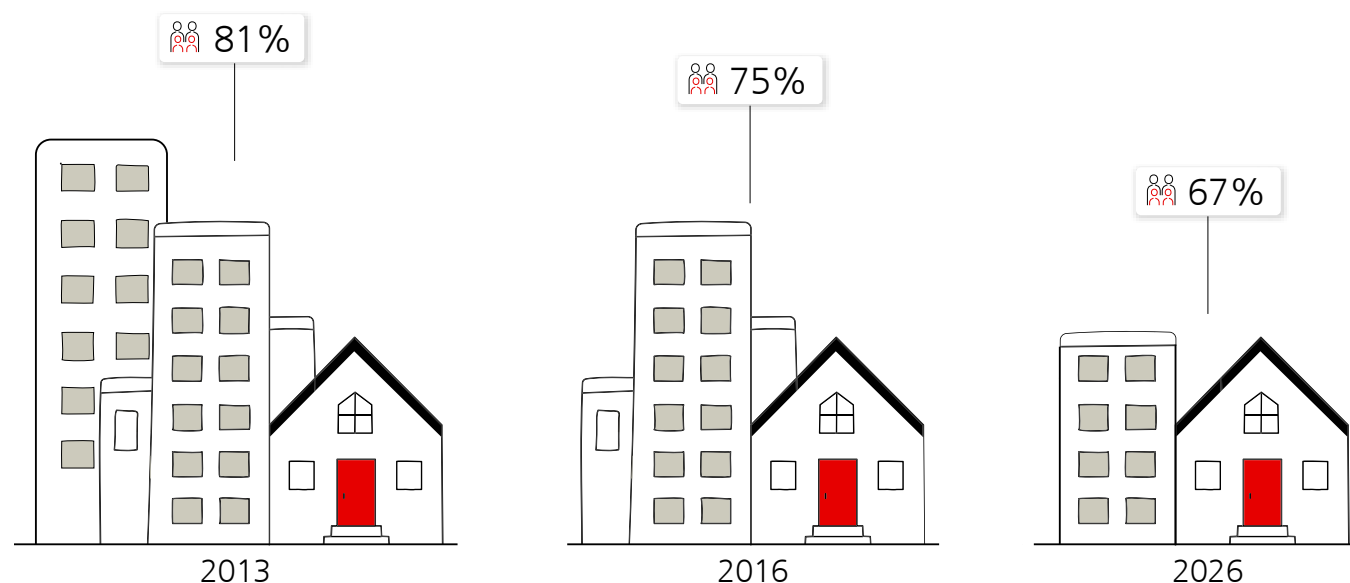
ainsi qu'à leur famille et à l'entreprise. Ils renoncent souvent à des conseillers externes, surtout pour des raisons de coût, bien que leur assistance puisse être cruciale, par exemple pour la valorisation, la vente, le financement ou le processus émotionnel de détachement. Quand on se passe d'un

accompagnement professionnel, on s'expose à un prix de vente plus bas, à des inconvénients fiscaux, à des retards, voire à un échec de la succession. Globalement, les coûts des conseillers externes peuvent donc s'avérer un moindre mal.

Figure 8

Moins d'entreprises familiales

Part des PME suisses qui estiment être des entreprises familiales, en pourcentage



Sources: Intervista, HSG, UBS, Credit Suisse

³ Voir Credit Suisse et CFB-HSG (2022). La succession d'entreprise dans la pratique.



Recommandations pratiques pour les propriétaires d'entreprises



» Examiner les options de succession

ouvertement: intégrez à la fois les options internes à la famille et les solutions externes dans votre planification. Plus vous êtes flexible, plus la probabilité de succès de votre succession d'entreprise sera élevée. Pour maximiser les chances de la succession externe à la famille, un processus de vente structuré avec plusieurs candidats est judicieux, par exemple dans le cadre d'un appel d'offres.



» Préparer activement la succession

externe: il ne suffit pas d'y être disposé. Réduisez les asymétries d'information, préparez le successeur de manière ciblée et évaluez plusieurs modèles de financement.



» Évaluer la valeur d'entreprise

de manière réaliste: déterminez la valeur réelle de votre entreprise avant de procéder aux étapes suivantes. Préparez-vous à faire des concessions: en général, la valeur émotionnelle que vous octroyez à l'œuvre de votre vie ne se reflète pas dans le prix que des acquéreurs externes seraient disposés à payer.



» Utiliser des bourses de succession

de manière ciblée: soyez ouvert à l'idée des bourses de succession et utilisez-les de manière ciblée pour élargir le cercle des acquéreurs potentiels, surtout si aucune solution de succession viable ne se profile au sein de l'entreprise ou de la famille.



» Impliquer le conseil externe en fonction des besoins:

déterminez vos besoins en matière de conseil et faites appel à un partenaire financier et à un conseiller sur la procédure en temps voulu. Vous parviendrez ainsi à une solution de succession structurée et finançable.

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.



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.

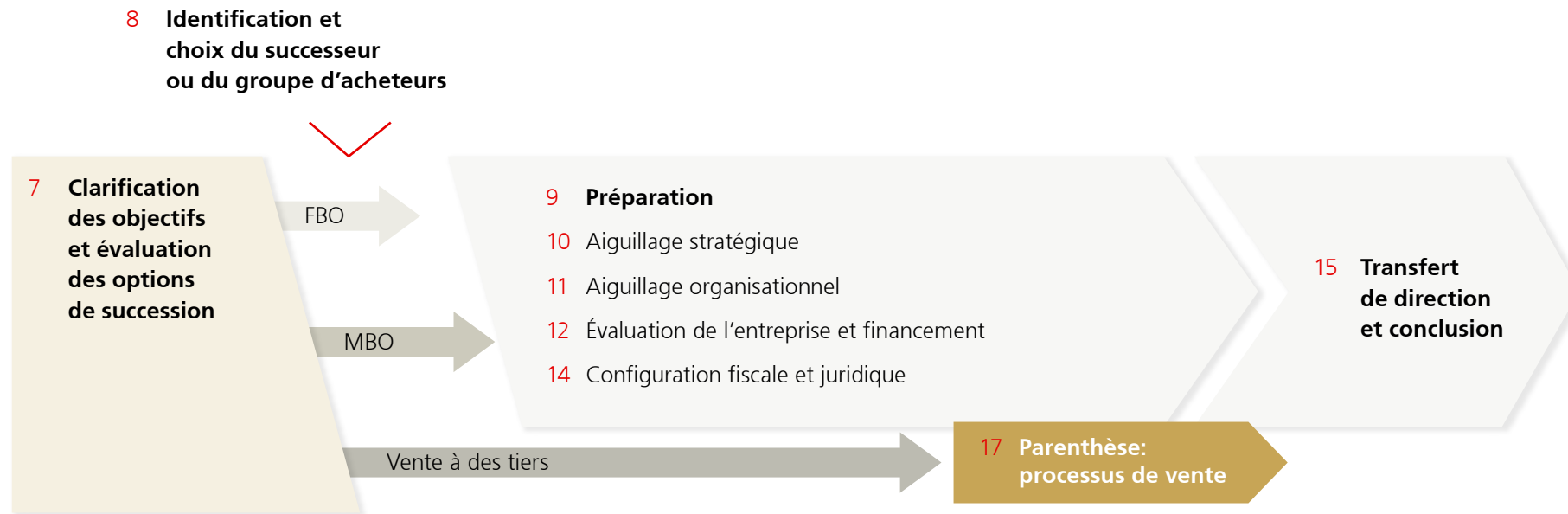
Par ailleurs, le contenu et la durée des étapes intermédiaires varient selon la situation de départ précise et selon l'option de succession choisie. Dans un cas de FBO ou de MBO, après la clarification des objectifs et l'évaluation des options de succession, il y a une phase de préparation relativement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

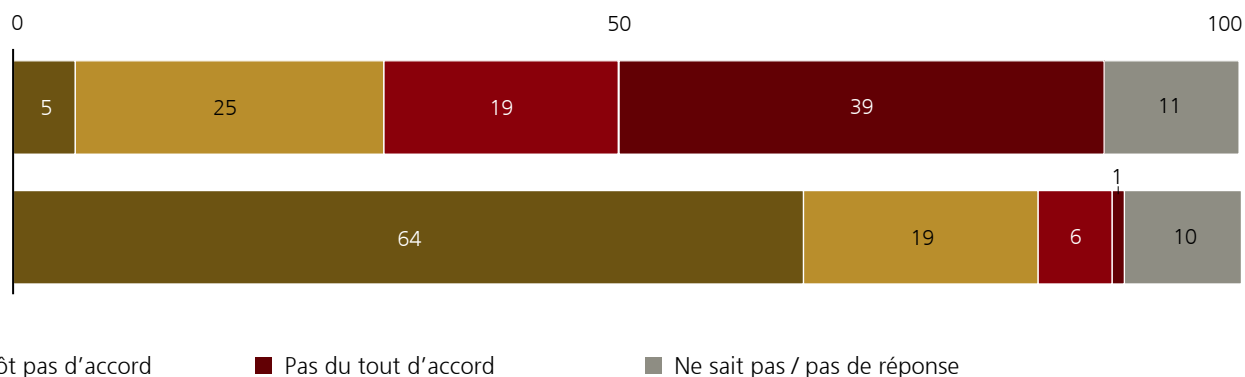
Figure 2

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

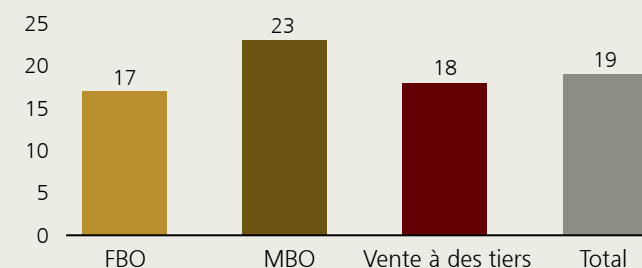
Cette phase initiale du processus de succession peut donner lieu à d'importants conflits et pose un défi émotionnel considérable au propriétaire d'entreprise existant. Selon notre enquête, 19% des prédécesseurs avaient de la peine à se détacher de l'entreprise (figure 3). Si les principales divergences 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).

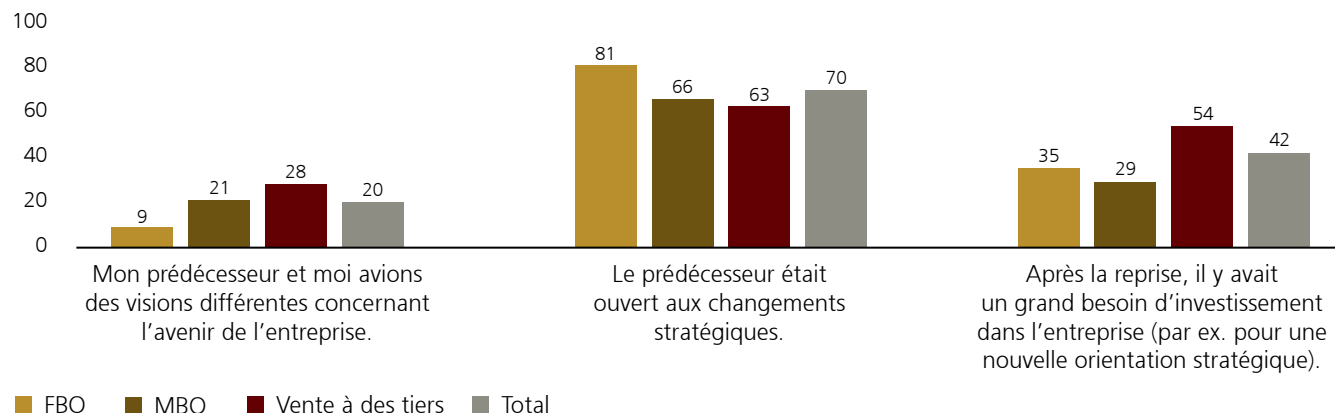
Il arrive souvent que le cédant et le successeur ne partagent **pas les mêmes vues sur le positionnement stratégique**: selon notre enquête, 20% des propriétaires d'entreprises repreneurs avaient des opinions différentes de leur prédécesseur sur l'avenir de l'entreprise – ces divergences étaient moins 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).

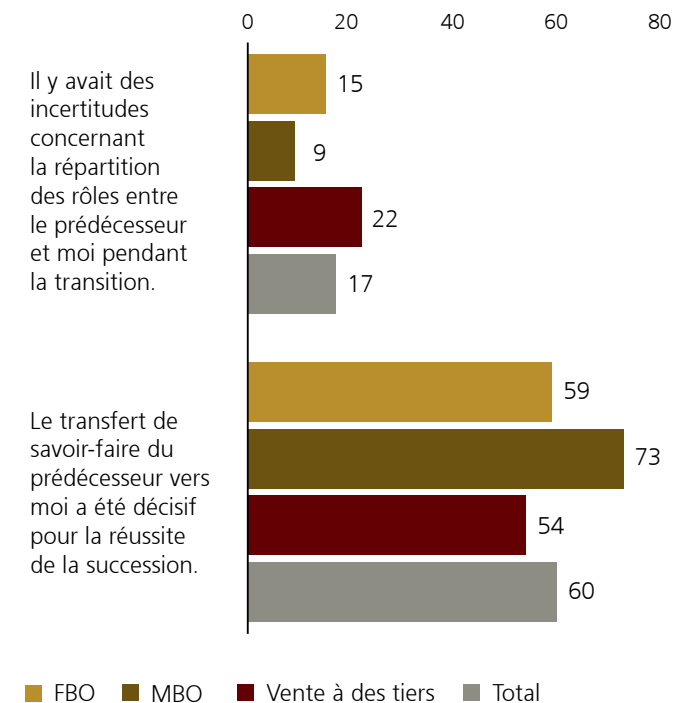
Dans le même temps, la collaboration parallèle dans le cadre d'un FBO ou d'un MBO permet un **transfert ciblé du savoir-faire, de l'expérience et des contacts** – grâce auquel l'entreprise peut profiter du travail d'édification réalisé par prédécesseur. Selon l'enquête, environ 60% des repreneurs estiment 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%).

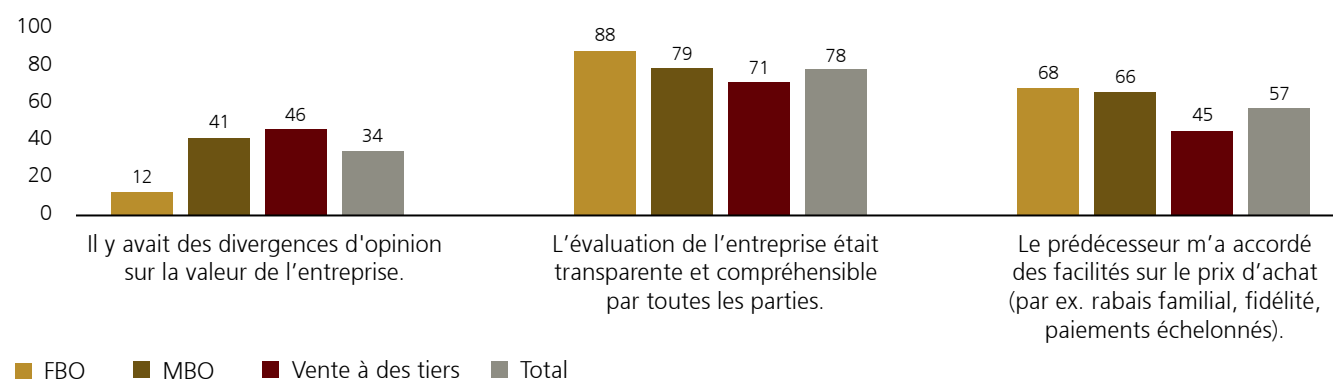
» **Des attentes irréalistes en matière de prix:** dans un FBO ou un MBO, les propriétaires d'entreprises font souvent des **concessions sur les prix** et acceptent un prix de vente plus bas pour garantir la continuité et préserver l'œuvre de leur vie. En revanche, ils s'efforcent souvent de maximiser 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

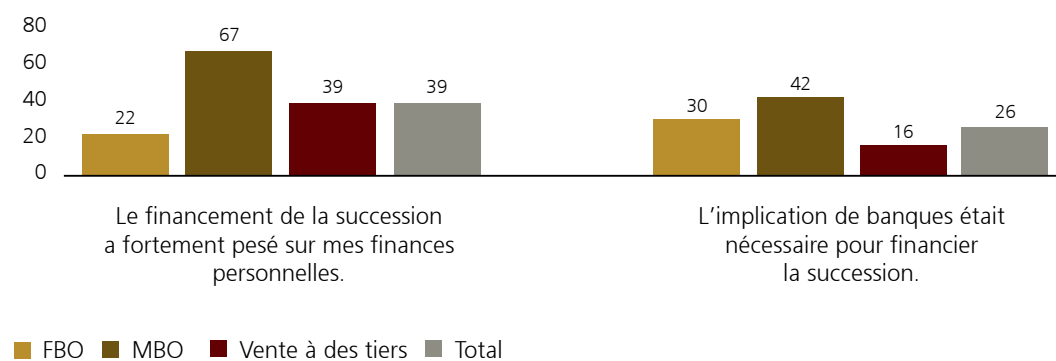


La figure 8 montre que 39% des successeurs ont perçu le financement de la succession comme un fardeau financier. Cette perception est particulièrement marquée chez les successeurs dans le cadre d'un MBO (67%), suivis des repreneurs externes à l'entreprise (39%), y compris dans un scénario de **Management-Buy-in (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



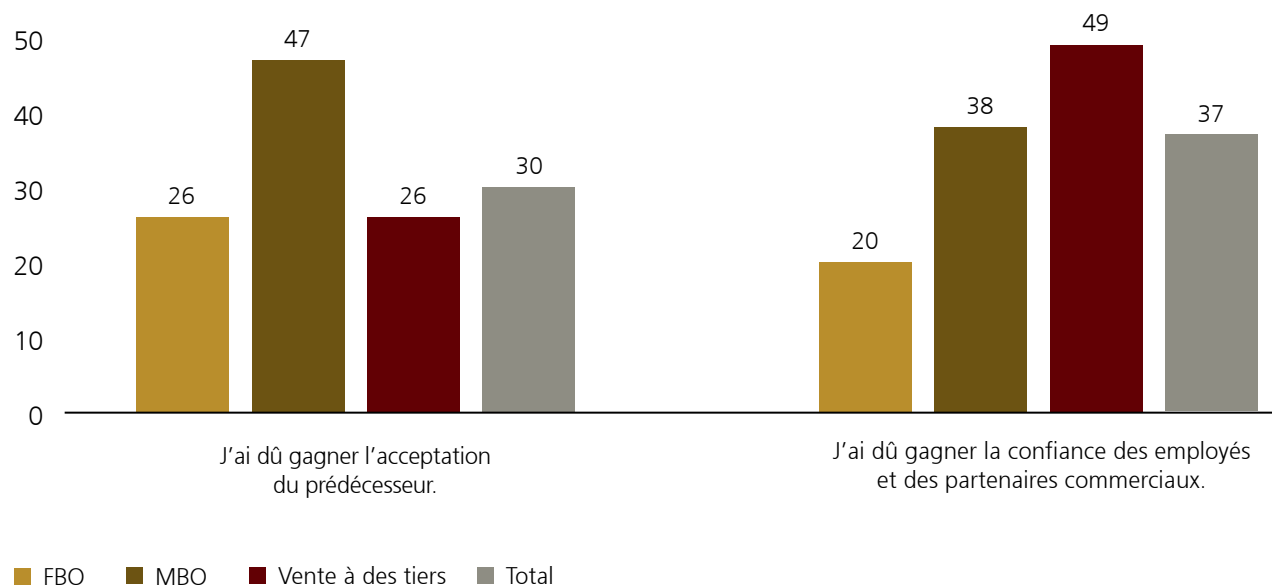
La transmission finale a lieu avec le transfert des fonctions de direction au successeur et se termine généralement par le transfert de propriété. Lors d'un FBO – et parfois lors d'un MBO, ce processus se déroule par étapes et s'étale donc souvent dans le temps (voir le chapitre «Aiguillage organisationnel» 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.

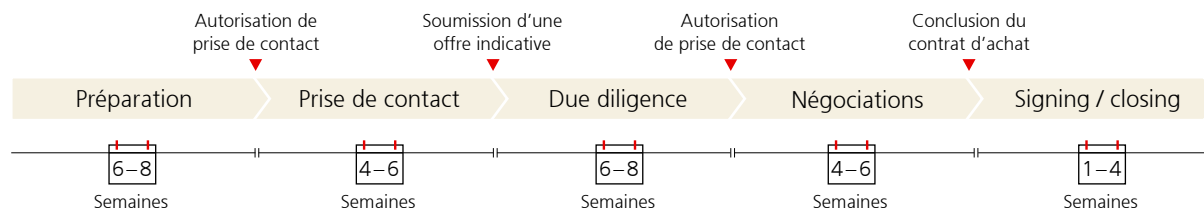
Durant la phase de **due diligence**, l'évaluation de l'entreprise est préparée et réalisée de manière systématique. Tous les documents pertinents sont rassemblés dans une *data room* virtuelle qui mise à disposition des acheteurs potentiels et de leurs conseillers. Dans le cadre d'une présentation des 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

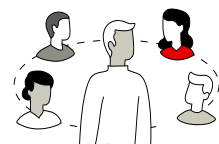
Facteurs de réussite de la succession

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** »





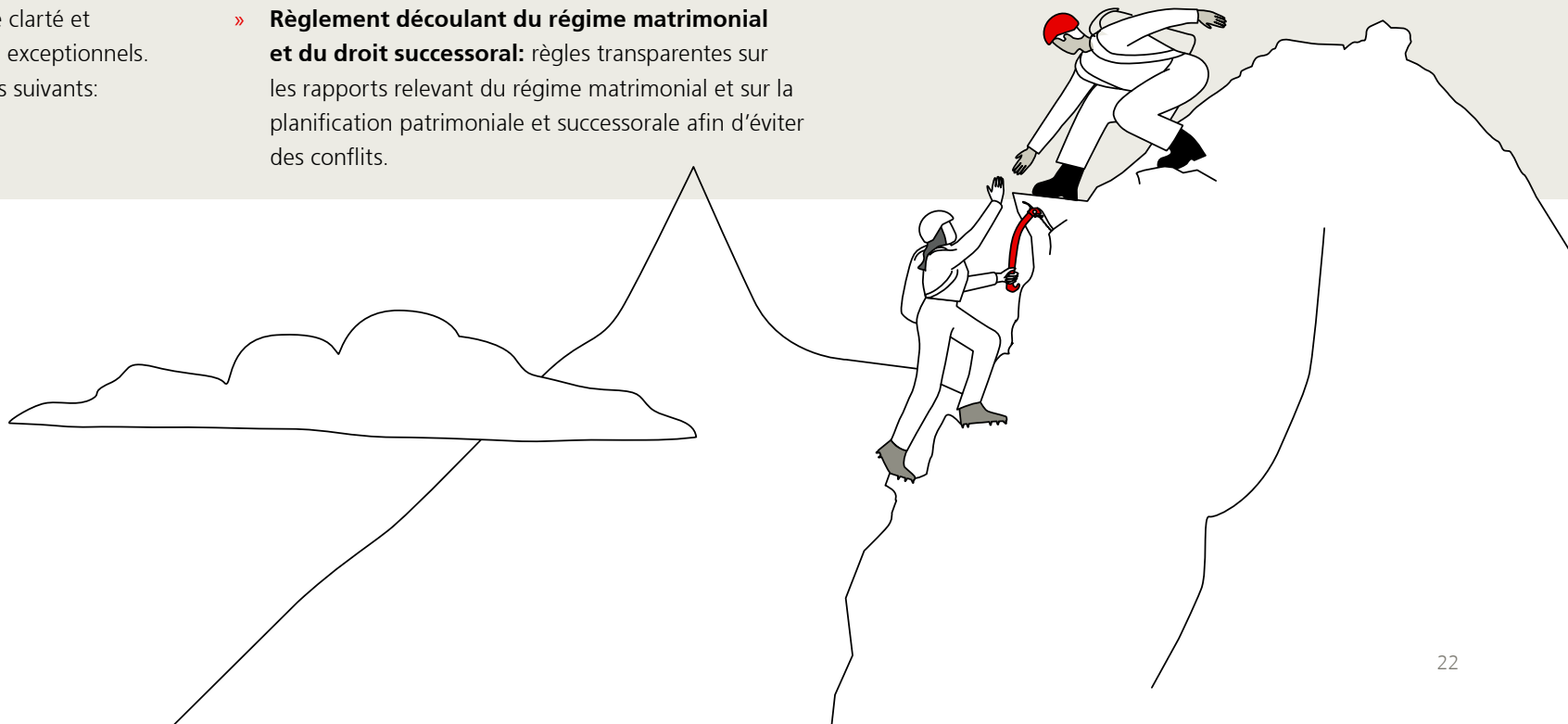
Encadré 3

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.