



HAUTE ÉCOLE DE GESTION
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg
Freiburg



Rapport préliminaire, v1 Enquête auprès des entreprises familiales romandes

L'enquête Enquête sur les entreprises familiales romandes en Suisse a été réalisée par la Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR).



HAUTE ÉCOLE DE GESTION
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg
Freiburg

Hes·SO

La mise en œuvre de l'enquête en Suisse a été soutenue par les partenaires suivants :



dun&bradstreet

Publié en septembre 2024 par :

Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR)
HES-SO // Haute école spécialisée de Suisse occidentale
Chemin du Musée 4
CH - 1700 Fribourg
www.heg-fr.ch

Copyright © Haute école de gestion Fribourg 2024





Table des matières

Postes au sein des entreprises.....	6
Répartition géographique.....	6
Âge et taille des entreprises	7
Implication familiale	8
Revenus et investissements.....	8
Structures et propriété des entreprises.....	10
Transition générationnelle et propriété du capital.....	11
Secteurs d'activité.....	12
Performance et tendances d'investissement	13
Performance des entreprises et objectifs stratégiques	15
Priorités opérationnelles	15
Rémunération et pensions.....	16
Planification de la succession et évaluation.....	17
Pour financer leur retraite, certains répondants ont choisi les options suivantes :	18
Gouvernance	19
Genre	19
Age	19
Travail dans l'entreprise / poste	20
Temps de travail	21
Études.....	21
Conclusion	22

Ce rapport présente une analyse des données d'une enquête menée auprès de 245 répondants, couvrant divers aspects des structures d'entreprises, des rôles de direction, des secteurs industriels et des stratégies commerciales. Les résultats offrent un aperçu de la composition des entreprises, de leur dynamique financière et opérationnelle, ainsi que des tendances liées à l'implication familiale et à l'innovation.

Postes au sein des entreprises

L'enquête révèle qu'une majorité importante des répondants (53 %) sont des PDG, suivis des membres du conseil d'administration (23 %) et des rôles de direction tels que les directeurs financiers (CFO), directeurs des opérations (COO) et directeurs marketing (CMO), qui représentent 6 %. Les 18 % restants occupent divers postes spécialisés, notamment d'anciens directeurs, assistants de direction, codirecteurs et responsables informatiques. Cette répartition montre une forte représentation des rôles exécutifs à différents niveaux de gestion.

Poste	
Autre	18%
PDG	53%
Direction générale (CFO, COO, CMO)	6%
Conseil d'administration / Administrateur	23%

Répartition géographique

La majorité des répondants sont basés dans les cantons de Vaud (25 %) et Fribourg (25 %), suivis de Genève, qui représente 14 %. Cette répartition géographique montre une concentration des entreprises dans ces régions, les autres participants étant répartis dans d'autres cantons.

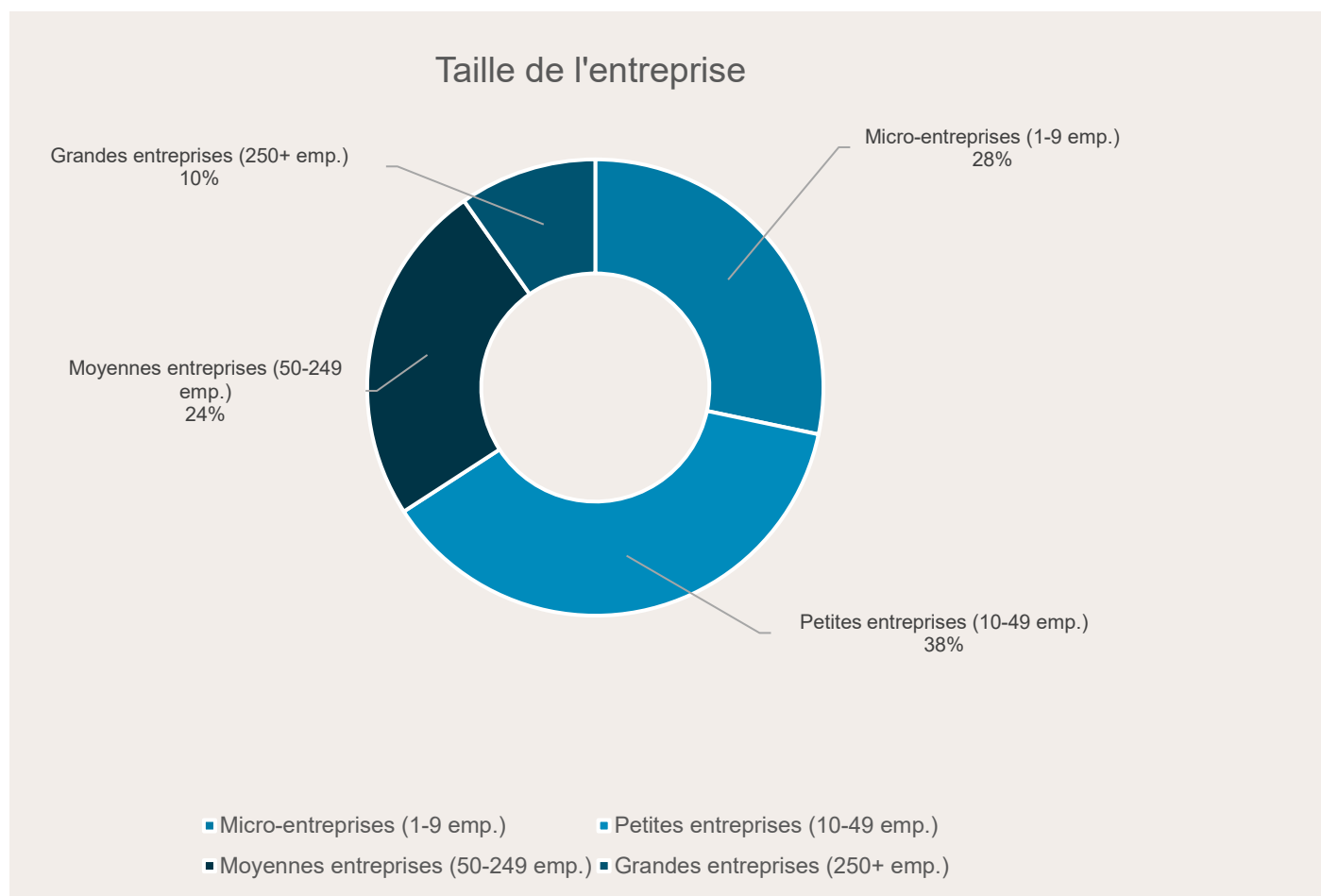
Canton	
FR	25%
BE	3%
GE	14%
GR	0%
JU	5%
NE	9%
SG	0%
VD	25%
VS	10%
Autre	9%

Âge et taille des entreprises

Les entreprises sont classées selon leur année de fondation en cinq catégories : fondations historiques (1829-1899), début du 20e siècle (1900-1949), milieu à fin du 20e siècle (1950-1999), début du 21e siècle (2000-2023) et non spécifié. Le plus grand groupe d'entreprises a été fondé au milieu à la fin du 20e siècle (42 %), suivi des entreprises du début du 21e siècle (16 %).

Groupement	Années	Pourcentage relatif
Fondements historiques	1829-1899	7%
Début du 20e siècle	1900-1949	28%
Milieu et fin du 20e siècle	1950-1999	42%
Début du 21ème siècle	2000-2023	16%
Non spécifié		7%

En ce qui concerne la taille des entreprises, les micro-entreprises représentent 28,29 %, les petites entreprises 37,56 %, les moyennes entreprises 24,39 %, et les grandes entreprises 9,76 %. Ces données soulignent la prédominance des petites entreprises dans l'ensemble de la population entrepreneuriale.



Implication familiale

Une partie importante d'entreprises emploie deux ou trois membres de la famille, soit 23 % et 26 % respectivement. La majorité des entreprises (40,82 %) emploient 3 à 4 membres de la famille, tandis que 35,10 % en comptent 1 ou 2. Seulement 3,67 % des entreprises n'ont aucune implication familiale. La présence



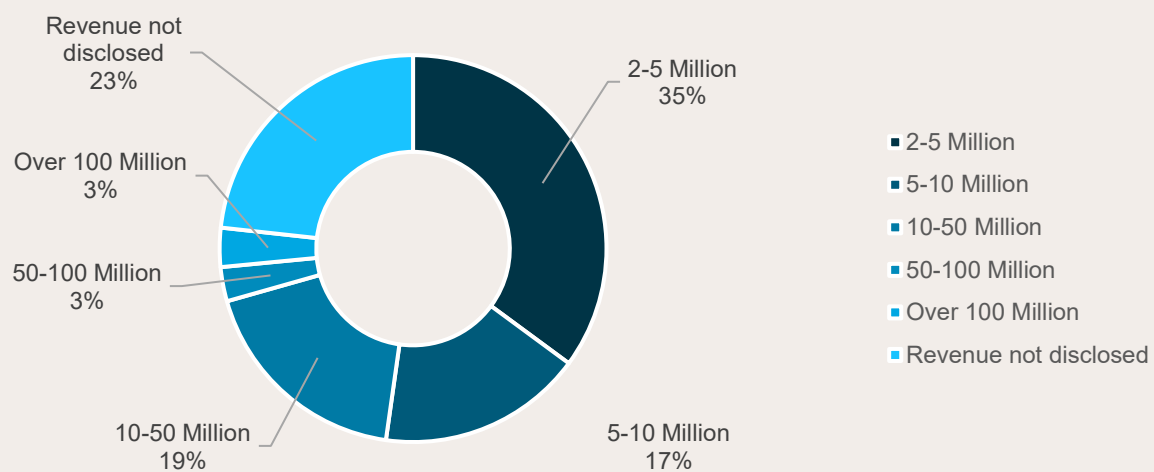
importante dans les entreprises suggère une forte influence de la famille dans les décisions et la continuité des affaires.

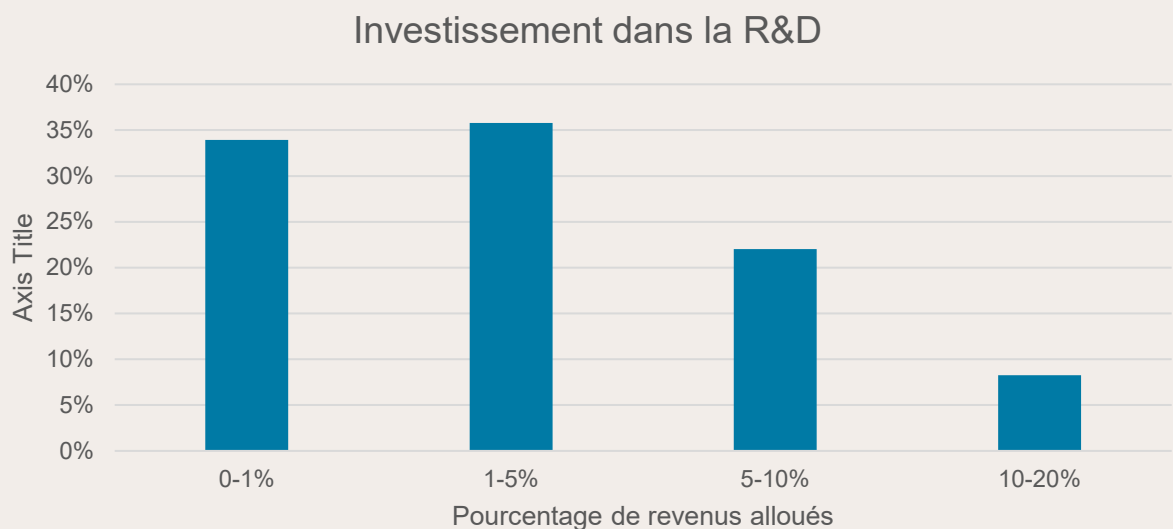
Groupe	Membres de la famille	Pourcentage relatif
Participation modérée de la famille	3-4	41%
Faible implication de la famille	1-2	35%
Forte implication de la famille	5+	12%
Non spécifié		8%
Aucun membre de la famille	0	4%

Revenus et investissements

La majorité des entreprises déclarent des revenus annuels nets compris entre 2 et 5 millions (35,10 %). Les grandes entreprises, avec des revenus dépassant 100 millions, ne représentent que 3,27 %. Une portion considérable des entreprises (23,27 %) n'a pas divulgué ses revenus, probablement en raison de préoccupations de confidentialité. En matière d'investissements en recherche et développement (R&D), 44 % des entreprises y allouent des fonds, avec la majorité investissant de petits pourcentages de leurs revenus : 34 % investissent entre 0 et 1 % et 36 % entre 1 et 5 %. Cela suggère une approche prudente de l'investissement en R&D.

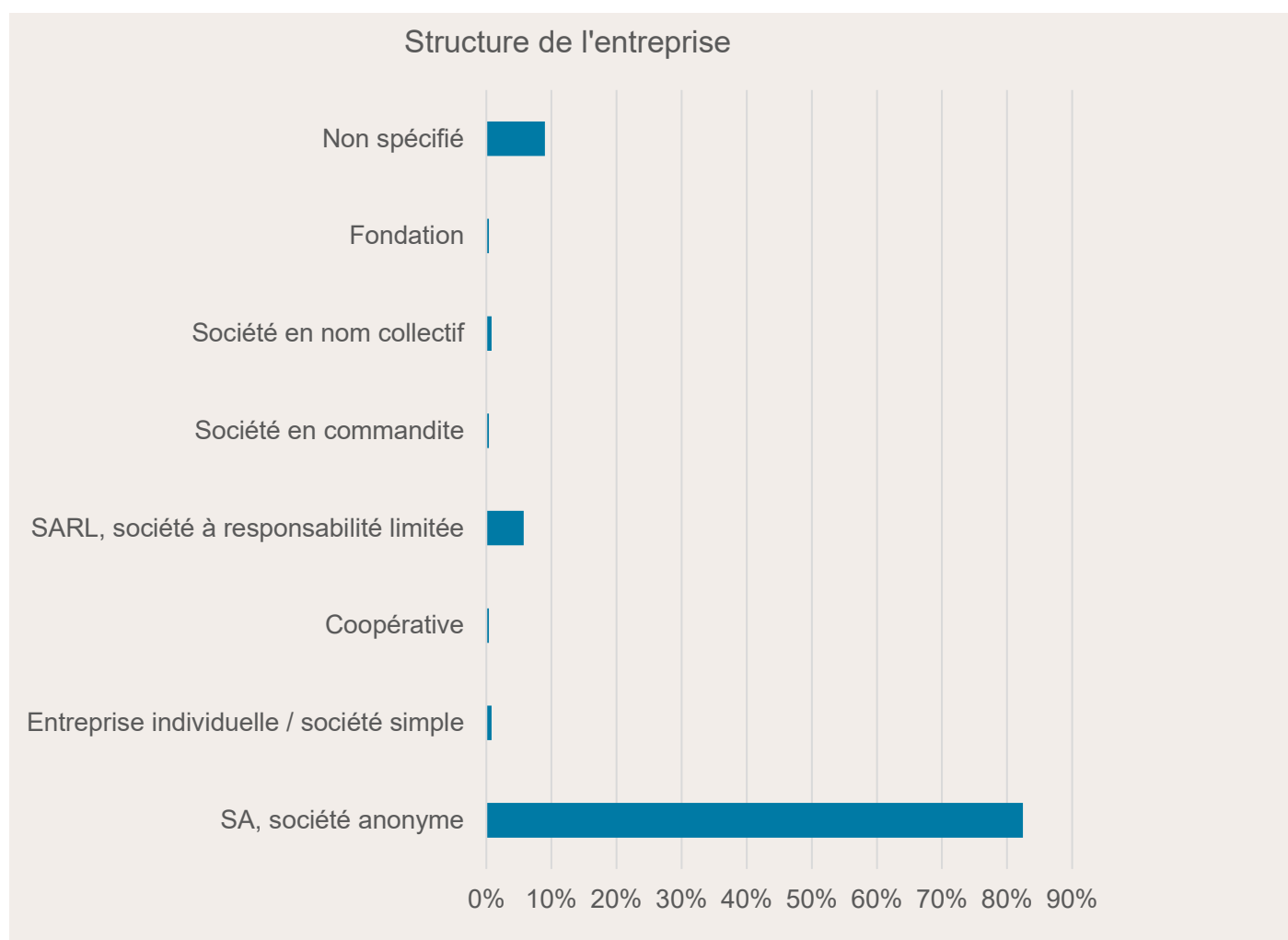
Revenus nets





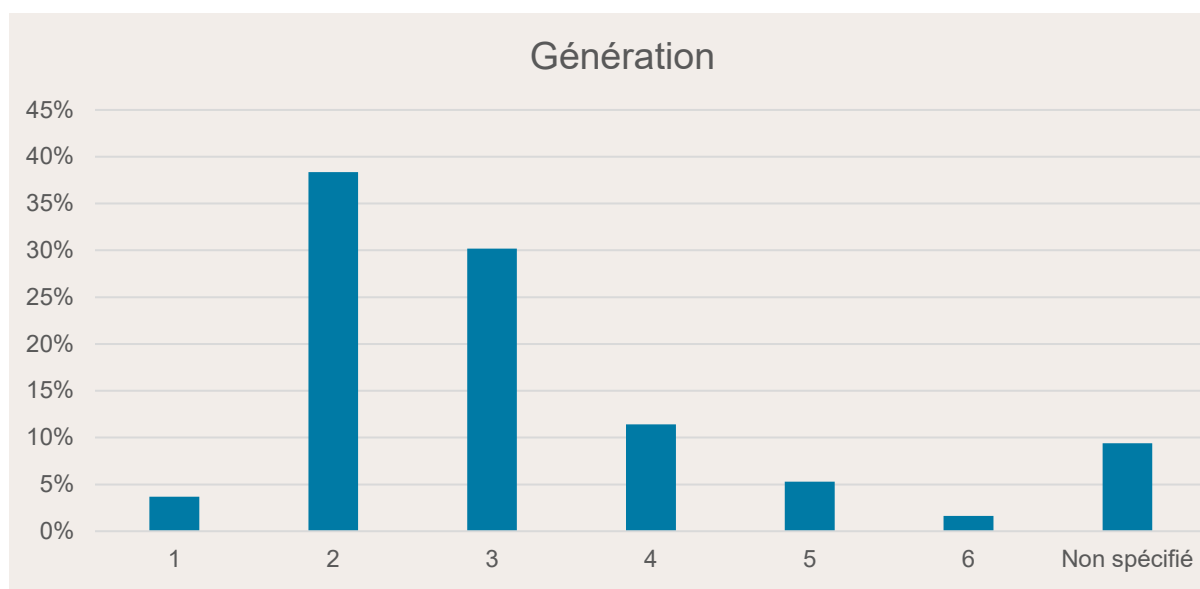
Structures et propriété des entreprises

La plupart des entreprises (82 %) sont structurées en S.A. (Société anonyme), avec seulement 6 % choisissant la structure S.a.r.l (Société à responsabilité limitée). Une majorité significative (84 %) des entreprises est encore dirigée par la famille fondatrice, ce qui indique une forte continuité du leadership familial. Seulement 8 % sont dirigées par des non-familles.

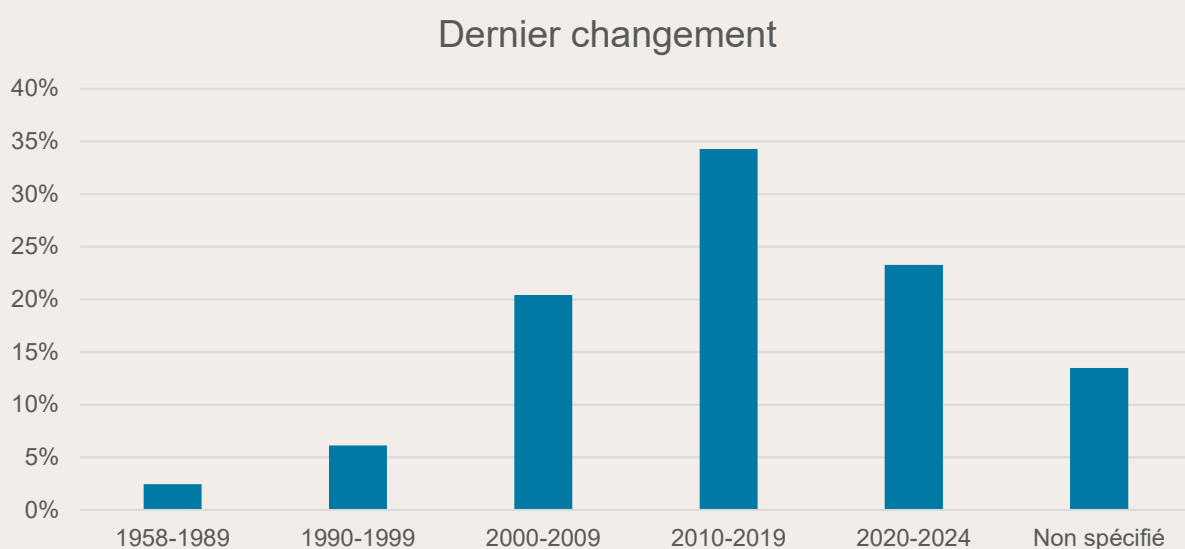


Transition générationnelle et propriété du capital

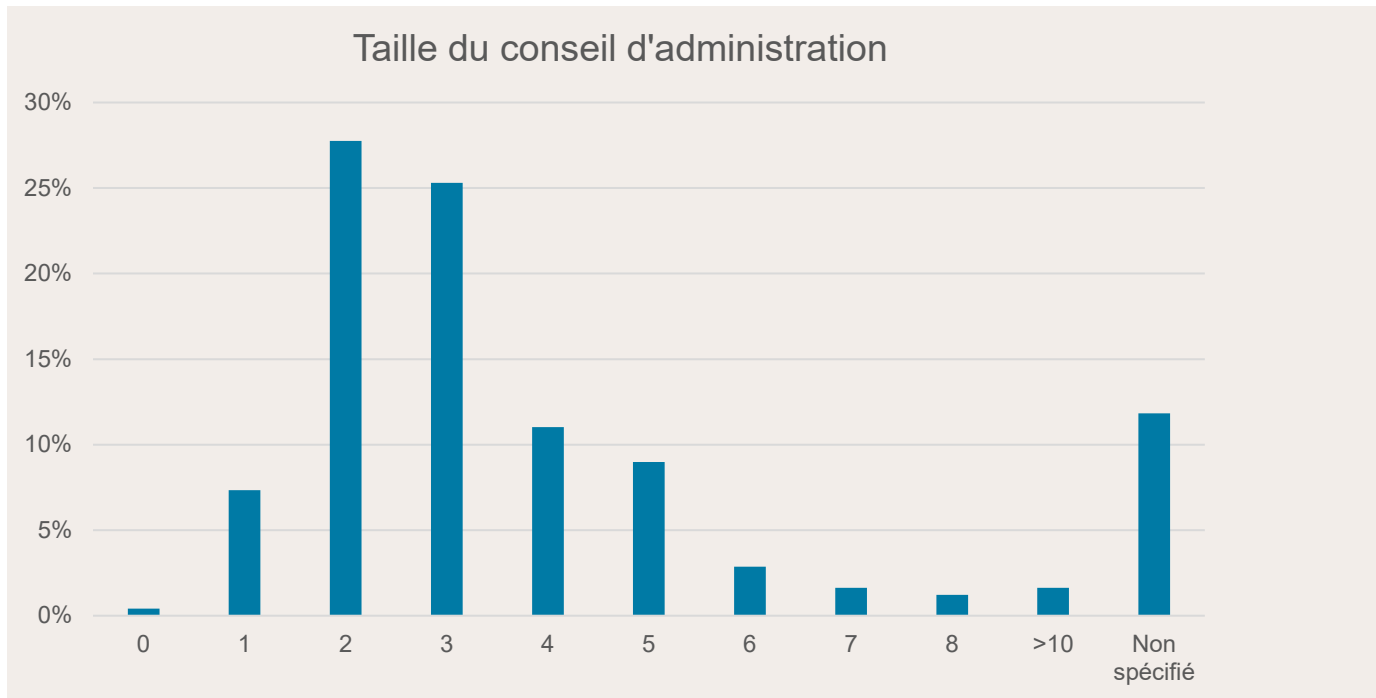
Les données montrent que 38 % des entreprises sont dirigées par la deuxième génération de la famille, tandis que 30 % en sont à leur troisième génération. Étant donné que 84 % de ces entreprises sont toujours dirigées par la famille fondatrice, on peut en déduire que ces entreprises ne se contentent pas de maintenir une direction familiale, mais qu'elles parviennent également à transmettre la propriété et le contrôle à des générations successives.



De plus, de nombreuses entreprises gèrent activement les transitions générationnelles. 34 % des entreprises ont connu des changements générationnels entre 2010 et 2019, et 23 % entre 2020 et 2024. La propriété est fortement concentrée au sein des familles, avec 80 % des entreprises détenant entre 81 et 100 % de leur capital dans la famille. Ces entreprises conservent probablement une influence familiale importante sur la prise de décision et l'orientation stratégique.

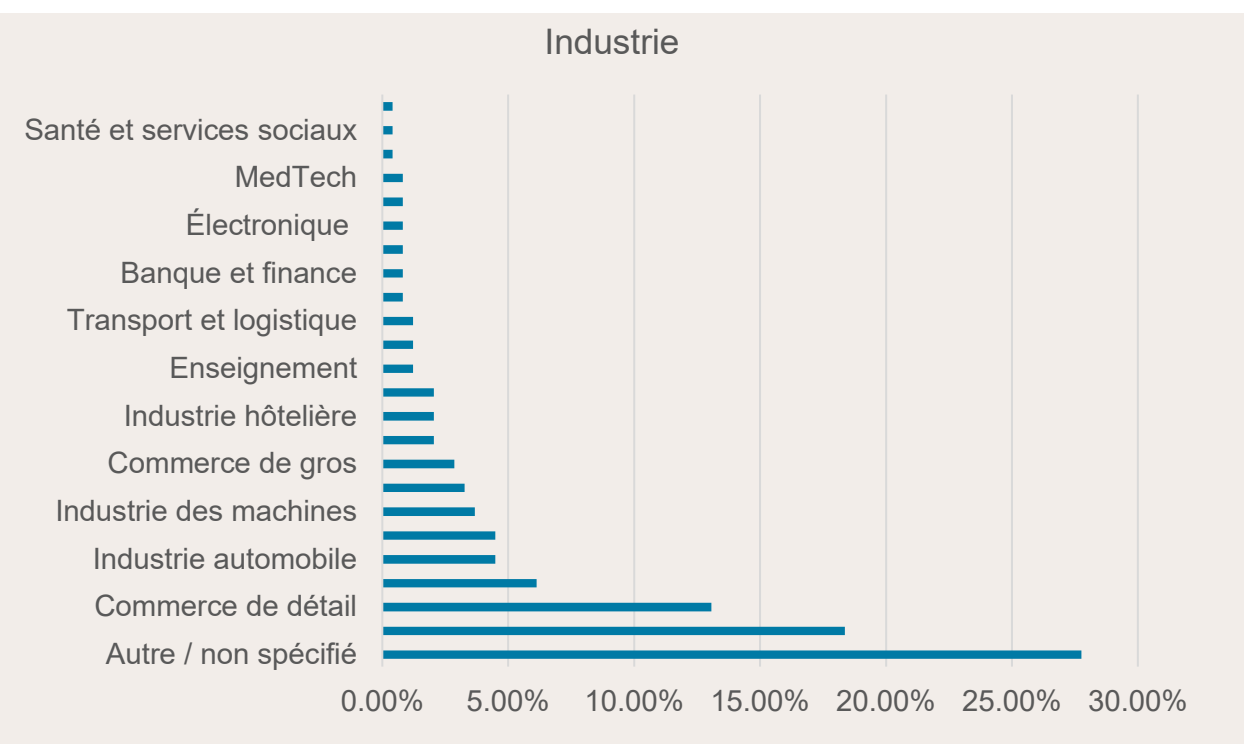


Structure du conseil d'administration : Beaucoup de ces entreprises préfèrent une structure de gouvernance plus concentrée, potentiellement pour maintenir un contrôle plus étroit et une plus grande efficacité dans la prise de décision. 28% ont 2 membres au conseil d'administration et 25% en ont 3.



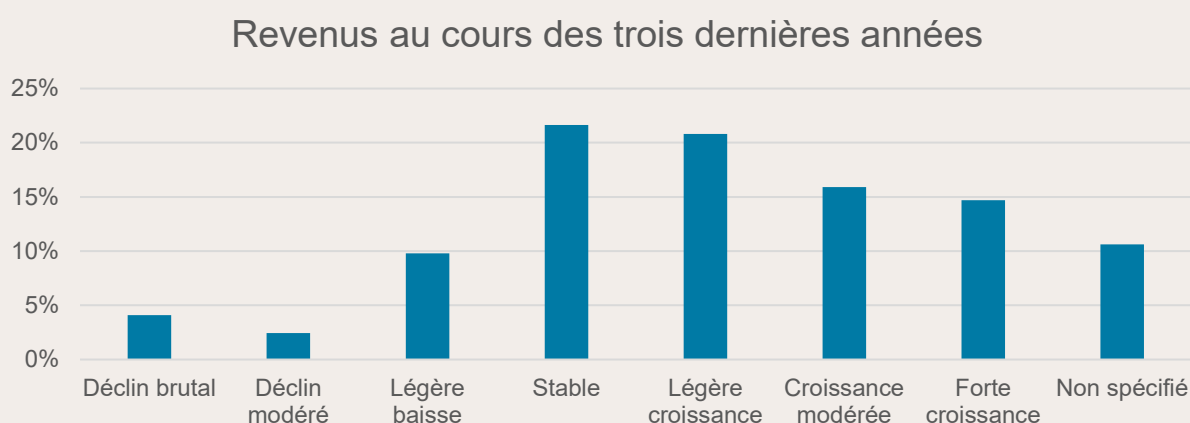
Secteurs d'activité

La construction (18,37 %) et le commerce de détail (13,06 %) sont les secteurs les plus représentés, tandis que 27,76 % appartiennent à la catégorie « Autres / non spécifié », suggérant une grande diversité de secteurs parmi les répondants.

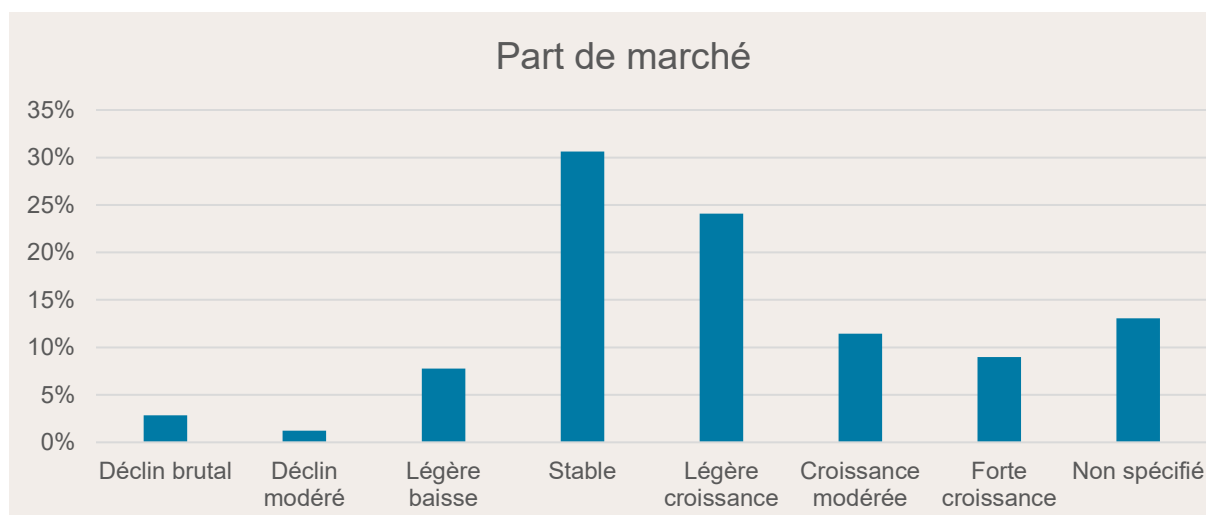


Performance et tendances d'investissement

52 % des entreprises ont connu un certain niveau de croissance au cours des trois dernières années, 21 % d'entre elles faisant état d'une légère croissance, 16 % d'une croissance modérée et 15 % d'une forte croissance. Cela suggère que si une partie importante des entreprises connaît des tendances positives, il y a aussi un segment qui est soit en difficulté, soit qui maintient le statu quo. Le pourcentage relativement élevé d'entreprises stables ou en croissance indique une certaine résilience des entreprises familiales primaires face aux récents défis économiques.

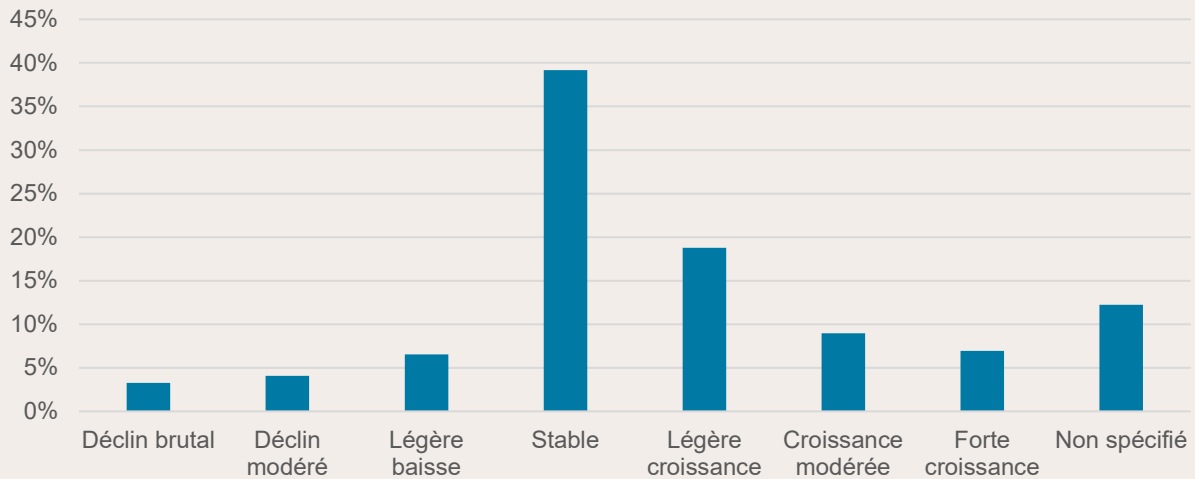


44 % des entreprises ont connu une croissance de leur part de marché, dont 24 % une légère croissance, 11 % une croissance modérée et 9 % une forte croissance. La stabilité et la croissance de la part de marché pour une majorité d'entreprises suggèrent que ces entreprises maintiennent ou améliorent efficacement leurs positions concurrentielles, malgré les défis.



De nombreuses entreprises gèrent efficacement leurs investissements en capital, bien qu'une minorité notable soit confrontée à des difficultés : 39 % des entreprises ont maintenu un rendement stable du capital total, tandis que 35 % ont connu un certain niveau de croissance, dont 19 % une légère croissance, 9 % une croissance modérée et 7 % une forte croissance.

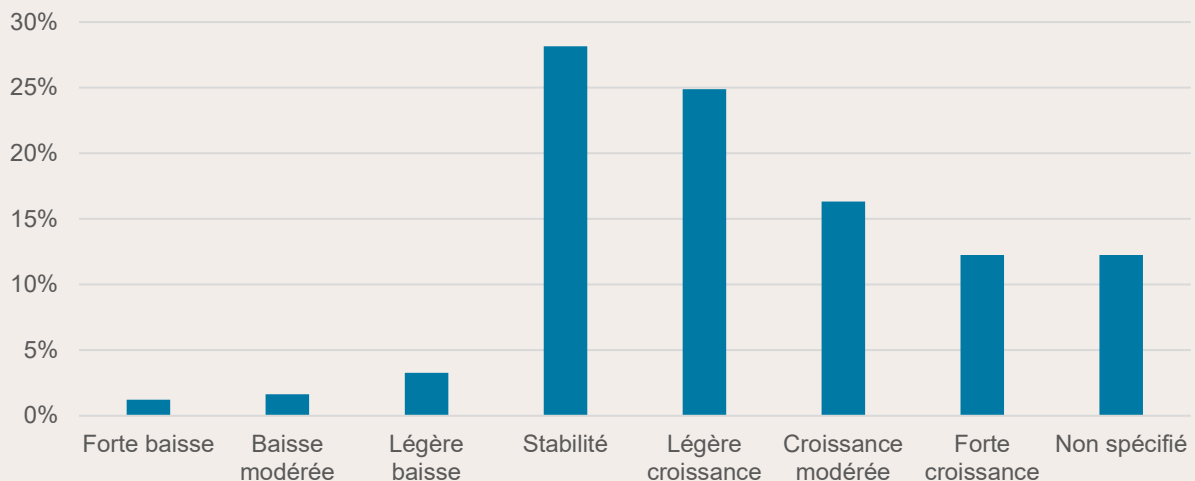
Rendement du capital total



La stabilité et la croissance des ratios de fonds propres suggèrent que la plupart des entreprises gèrent avec succès leurs niveaux de fonds propres, ce qui est un signe positif de stabilité financière : près de la moitié des entreprises (49%) ont maintenu un ratio de fonds propres stable.

L'innovation est un élément clé pour de nombreuses entreprises, car elle est le moteur de leur croissance et de leur compétitivité. 53 % des entreprises ont enregistré une croissance dans le domaine du développement actif de nouveaux produits et services (25 % une légère croissance, 16 % une croissance modérée et 12 % une forte croissance).

Développement de nouveaux produits et services



45 % ont vu une augmentation de leurs activités d'investissement globales. Cela indique une tendance généralement positive dans les activités d'investissement des entreprises, ce qui suggère une approche proactive de la croissance et de l'expansion.

Performance des entreprises et objectifs stratégiques

Globalement, 51 % des entreprises ont évalué leur performance de manière positive, avec 28 % la qualifiant de « Plutôt bonne », 18 % de « Bonne » et 5 % de « Très bonne ». Cela correspond aux tendances observées dans les données antérieures, où de nombreuses entreprises ont déclaré des rendements du capital, des ratios de fonds propres et des activités d'investissement stables ou en hausse, ce qui reflète une résilience globale et un potentiel de croissance continue.

La taille de l'entreprise influence de manière significative les objectifs stratégiques et les investissements dans la R&D. Les grandes entreprises (grandes et moyennes) se concentrent sur la croissance par l'innovation et l'élargissement de leur gamme de produits/services, ce qui correspond à leurs investissements plus élevés en R&D. 64 % des grandes entreprises accordent la priorité à l'introduction de nouveaux produits/services et 69 % à l'élargissement de leur offre. Les petites entreprises (micro et petites) privilégient la stabilité et l'allocation prudente des ressources.

Les grandes entreprises tentent de tirer parti de leurs ressources plus importantes pour se développer, tandis que les petites entreprises se concentrent davantage sur le maintien de leur position actuelle sur le marché. Seules 49 % des micro-entreprises considèrent l'expansion du marché comme importante, et 34 % seulement accordent la priorité à la technologie.

Priorités opérationnelles

Les grandes entreprises mettent davantage l'accent sur l'amélioration de la performance de la chaîne d'approvisionnement et la réduction des coûts de production, 92 % d'entre elles faisant de ces aspects une priorité. Les entreprises de taille moyenne se distinguent par la priorité qu'elles accordent à la flexibilité de la production et qualité des produits. Au fur et à mesure que les entreprises se développent, elles se concentrent sur l'optimisation de processus complexes et le maintien d'une qualité compétitive, tandis que les petites entreprises se concentrent sur des objectifs plus immédiats et plus faciles à gérer.

Pour les entreprises plus petites, en particulier les micro-entreprises, l'importance moindre accordée à l'acquisition de talents externes et au développement de nouvelles compétences peut indiquer que l'accent stratégique est mis sur l'optimisation des ressources internes et le maintien de l'efficacité opérationnelle. Plutôt que de se disperser en poursuivant des objectifs vastes et ambitieux, ces entreprises peuvent donner la priorité au renforcement de leur équipe de base. Cette approche pourrait être motivée par la nécessité d'être agile et adaptable sur un marché concurrentiel, où le fait de se concentrer sur des objectifs immédiats et réalisables leur permet de rester résilientes et réactives aux changements sans dépasser leurs capacités.

Rémunération et pensions

La politique de rémunération la plus courante est un salaire fixe (35 %), suivie par une combinaison de salaire fixe et de dividendes (27 %). Les structures de rémunération mixtes sont également assez courantes.

Politique de rémunération	
Salaire fixe	35%
Salaire fixe, dividendes	27%
Rémunération mixte (par exemple, salaire et actions)	15%
Non spécifié	12%
Dividendes	5%
Salaire fixe, dividendes, actions ou options d'achat d'actions	3%
Dividendes, rémunération mixte (p. ex. salaire et actions)	1%
Salaire fixe, dividendes, rémunération mixte (par exemple, salaire et actions)	1%
Salaire fixe, rémunération mixte (p. ex. salaire et actions)	1%
Actions ou options d'achat d'actions	1%
Salaire fixe, actions ou options d'achat d'actions	0%
Dividendes, actions ou options d'achat d'actions	0%

De plus, 29 % des entreprises offrent des prestations supplémentaires pour renforcer les provisions de retraite pour les cadres, et 16 % abordent les obligations du fonds de pension de base.

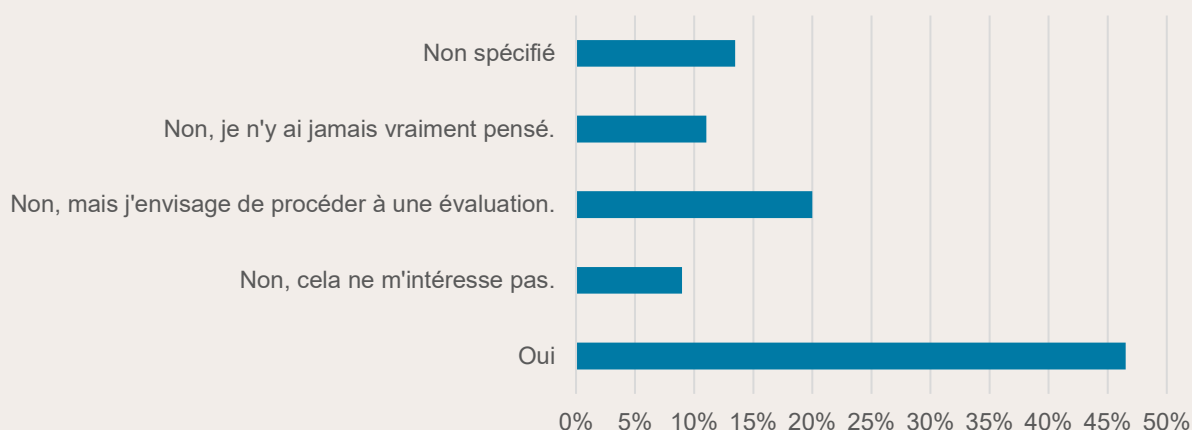
Offres complémentaires	
Une offre complémentaire RH pour renforcer la prévoyance de vos cadres ou attirer des talents.	29%
Un moyen de sécuriser les engagements de la caisse de retraite de base face aux défis du vieillissement de la population et du tiers payant.	16%
Un moyen de sécuriser les engagements de la caisse de retraite de base face aux défis du vieillissement de la population et du tiers payant, et une offre RH complémentaire pour renforcer les dispositifs de retraite de vos cadres ou attirer les talents.	7%
Un moyen de sécuriser les obligations de la caisse de retraite de base en lien avec les défis du vieillissement de la population et du tiers payant, une offre RH complémentaire pour renforcer la prévoyance de vos cadres ou attirer les talents, et je n'ai pas connaissance de solutions non obligatoires.	0%
Une offre RH supplémentaire pour renforcer les dispositions en matière de pension pour vos cadres ou attirer des talents, et je n'ai pas connaissance de solutions non obligatoires.	0%
Je n'ai pas connaissance de solutions non obligatoires.	14%
Aucune	18%
Aucune, et je n'ai pas connaissance de solutions non obligatoires.	2%
Non spécifié	14%

Planification de la succession et évaluation

Seulement 3 % des entreprises envisagent de vendre, la majorité (97 %) n'envisageant pas cette option. Parmi les quelques entreprises qui envisagent de vendre, 40 % appartiennent à la deuxième génération, tandis que les autres se répartissent entre le troisième, quatrième et sixième génération. Cela suggère que les entreprises des générations précédentes pourraient être plus enclines à envisager une vente, peut-être en raison de difficultés liées à la planification de la succession ou de changements dans la dynamique familiale. La réticence de l'écrasante majorité des entreprises à vendre souligne un engagement fort en faveur du maintien de l'actionnariat familial à travers les générations.

Fait intéressant, 47 % des répondants ont une idée claire de la valorisation de leur entreprise, même sans envisager de vente. Cela montre que comprendre la valeur de l'entreprise est important pour la planification à long terme, notamment dans le contexte des successions familiales. En outre, une grande partie des propriétaires d'entreprise reconnaissent l'importance de l'évaluation de leur entreprise dans le cadre de leur planification financière personnelle, tandis qu'un nombre presque égal d'entre eux peuvent dissocier leur entreprise de leurs considérations patrimoniales personnelles. 40 % des personnes interrogées tiennent compte de la valorisation de leur entreprise lorsqu'elles évaluent leur patrimoine personnel global, tandis que 47 % n'en tiennent pas compte.

"Avez-vous une idée précise de la valorisation de l'entreprise?"



Pour financer leur retraite, certains répondants ont choisi les options suivantes :

- Les piliers de la prévoyance vieillesse (contexte suisse) :
2e et 3e piliers : De nombreuses réponses mentionnent l'utilisation des 2e et 3e piliers suisses, qui font partie du système d'épargne-retraite du pays.
1er pilier (AVS) : La pension de base de l'Etat est également souvent mentionnée.
- Investissements immobiliers :
Investissement immobilier : De nombreuses personnes interrogées mentionnent l'investissement dans l'immobilier, y compris la location ou l'achat d'un bien immobilier, dans le cadre de leur stratégie de retraite.
- Assurances et assurance-vie :
Polices d'assurance-vie : Plusieurs personnes mentionnent l'assurance-vie comme faisant partie de leur plan de retraite.
- Plans de retraite d'entreprise (LPP) :
Régimes complémentaires : Certains répondants mentionnent l'existence de plans de pension améliorés ou complémentaires, en particulier pour les cadres.
LPP : La pension professionnelle (LPP) est une réponse fréquente.
- Investissements en titres :
Actions, obligations et ETF : Un certain nombre de répondants mentionnent l'investissement dans les marchés financiers, y compris les ETF et le capital-investissement.
- Épargne et cotisations personnelles :
Épargne et cotisations : L'épargne personnelle, parfois complétée par l'achat d'années de pension supplémentaires, est une stratégie courante.
- Aucune mesure spécifique n'a été prise :
Pas de projet pour l'instant : Certains répondants ont indiqué qu'ils n'avaient pas encore pris de mesures spécifiques pour planifier leur retraite.
- Autres :
Dividendes : Certains mentionnent qu'ils vivent de dividendes ou d'autres revenus passifs.
Vente de l'entreprise : La vente de l'entreprise dans le cadre de la planification de la retraite est également mentionnée.

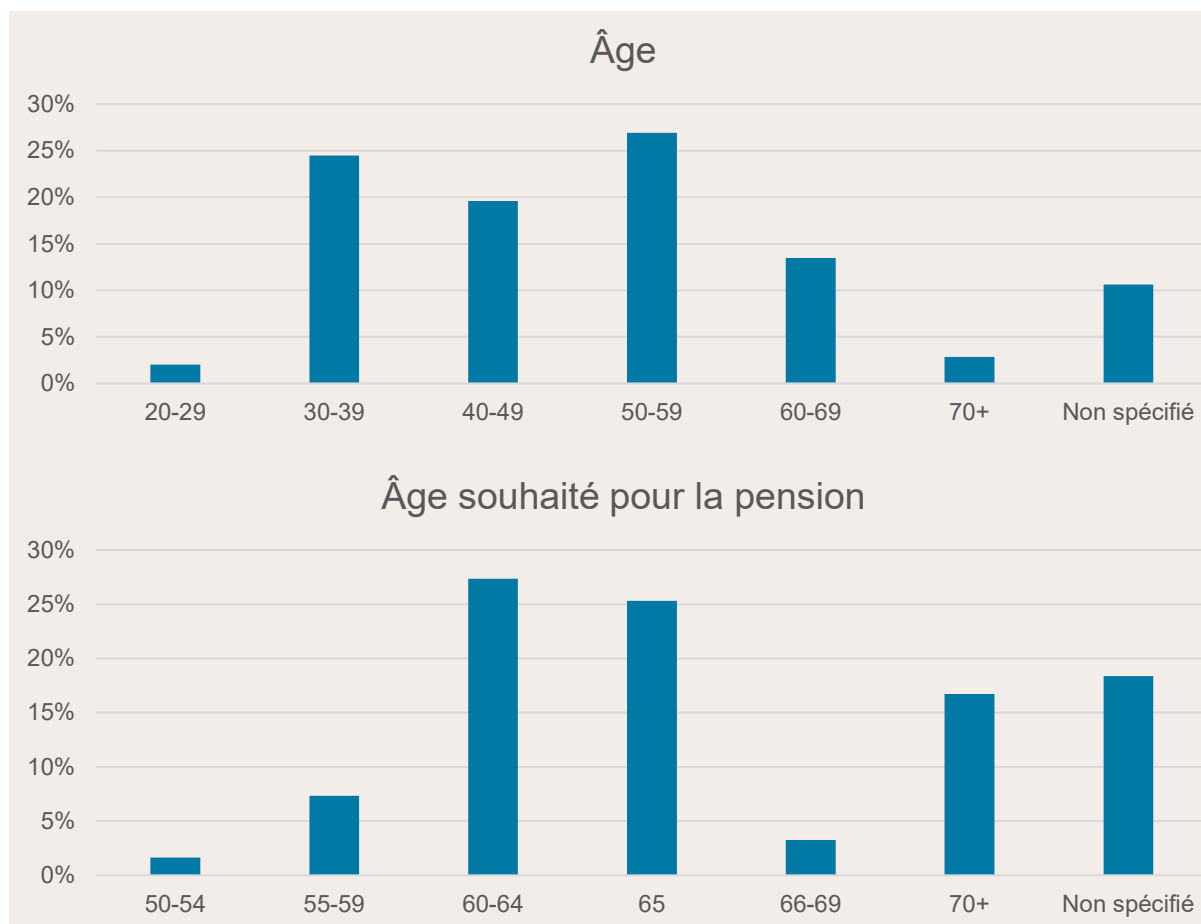
Gouvernance

31 % des répondants ont mis en place une structure de gouvernance favorable à la famille, tandis que 52 % ne l'ont pas fait. Les commentaires suggèrent que ceux qui ont mis en place de telles structures le font souvent par le biais de mécanismes tels qu'un « Conseil d'administration », des chartes familiales et des pactes d'actionnaires. Certains répondants sont en train de mettre en place ou d'envisager de telles structures. Cela montre une prise de conscience croissante de l'importance des cadres formels de gouvernance dans les entreprises familiales, bien qu'une majorité n'ait pas encore pris de mesures dans ce domaine. La diversité des réponses reflète les différents stades de développement de la gouvernance au sein des entreprises familiales.

Genre

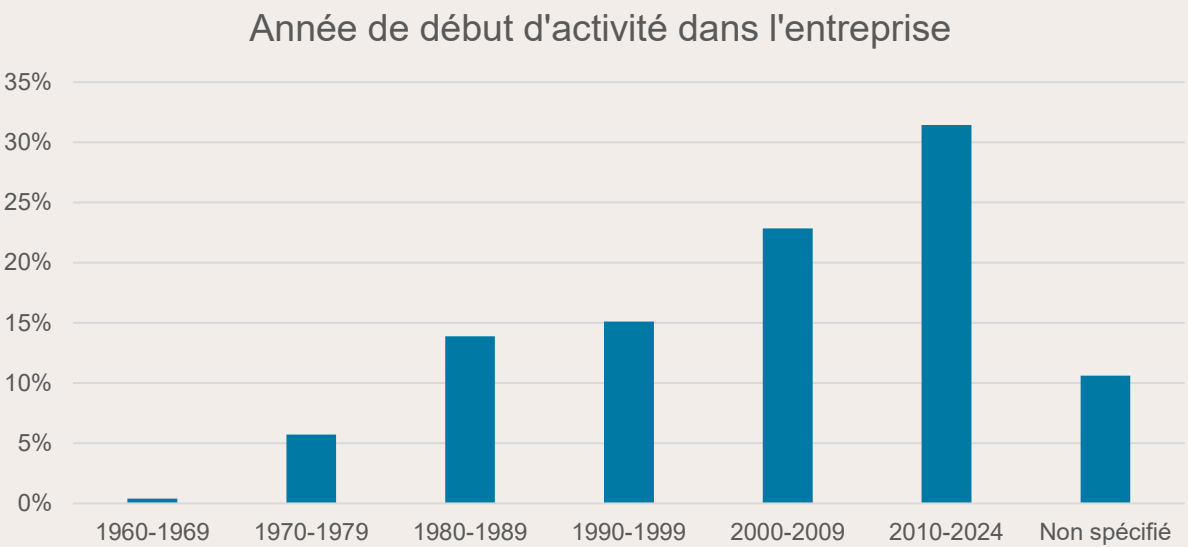
Genre	
Hommes	69%
Femmes	21%
Non spécifié	10%

Age

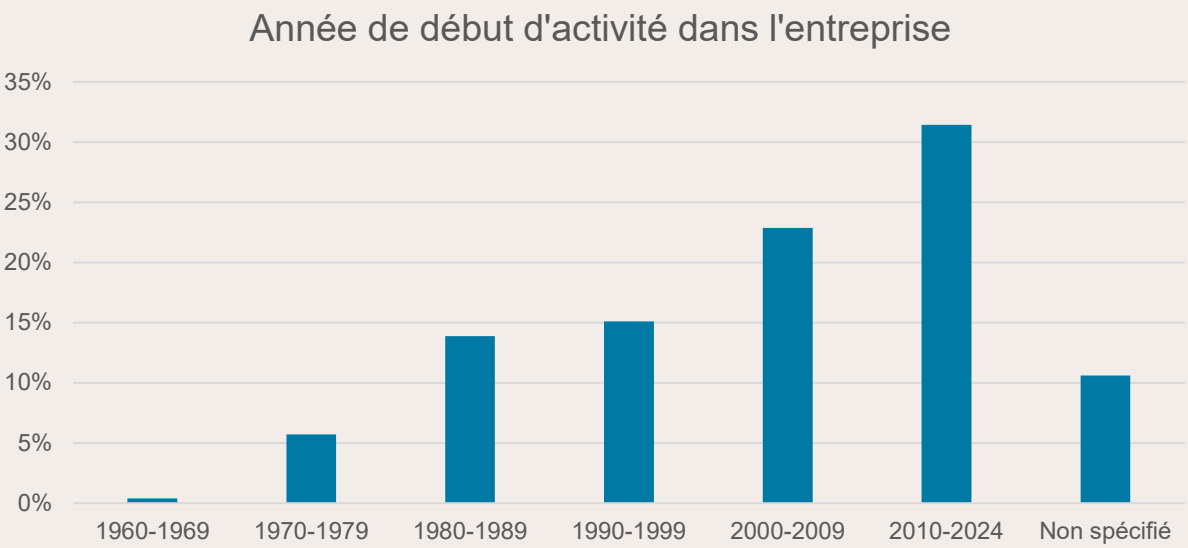


Travail dans l'entreprise / poste

La majorité des répondants (31 %) ont commencé à travailler dans leur entreprise entre 2010 et 2024, ce qui reflète un engagement récent ou des transitions de leadership. Une part importante des répondants a également commencé à travailler dans l'entreprise entre 2000 et 2009 (23 %).

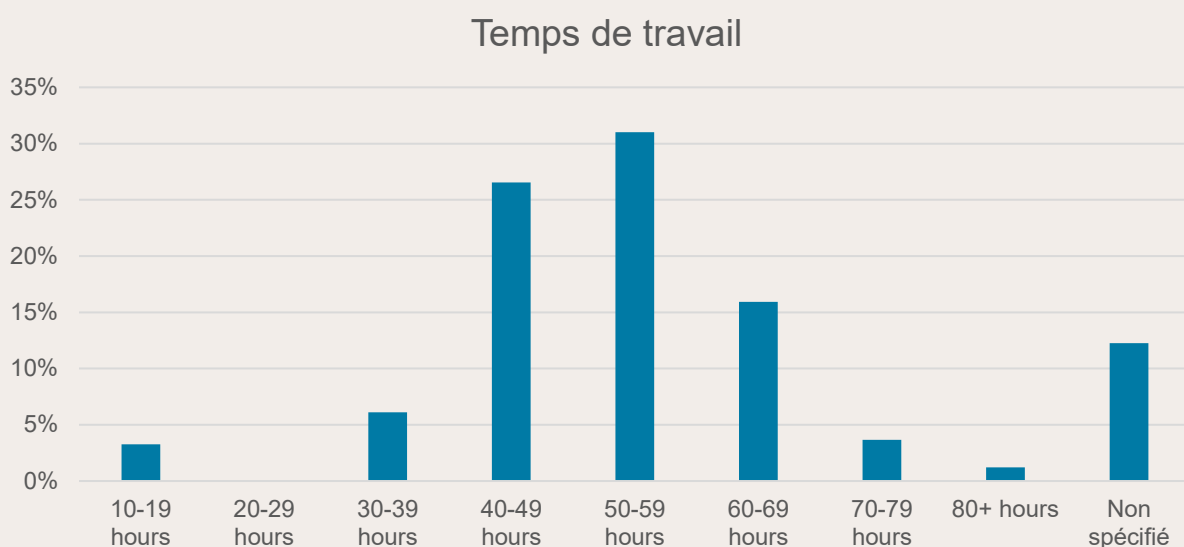


En ce qui concerne leur poste actuel, 35 % des personnes interrogées occupent leur fonction depuis 2010-2019, et 19 % depuis 2020-2024. Cela suggère un paysage de leadership dynamique, avec de nombreux dirigeants qui sont soit relativement nouveaux dans leur rôle, soit qui l'ont assumé au cours de la dernière décennie. La concordance entre l'année de création de l'entreprise et l'année de prise de fonction indique que de nombreux dirigeants ont accédé à leur poste relativement rapidement après avoir rejoint leur entreprise.

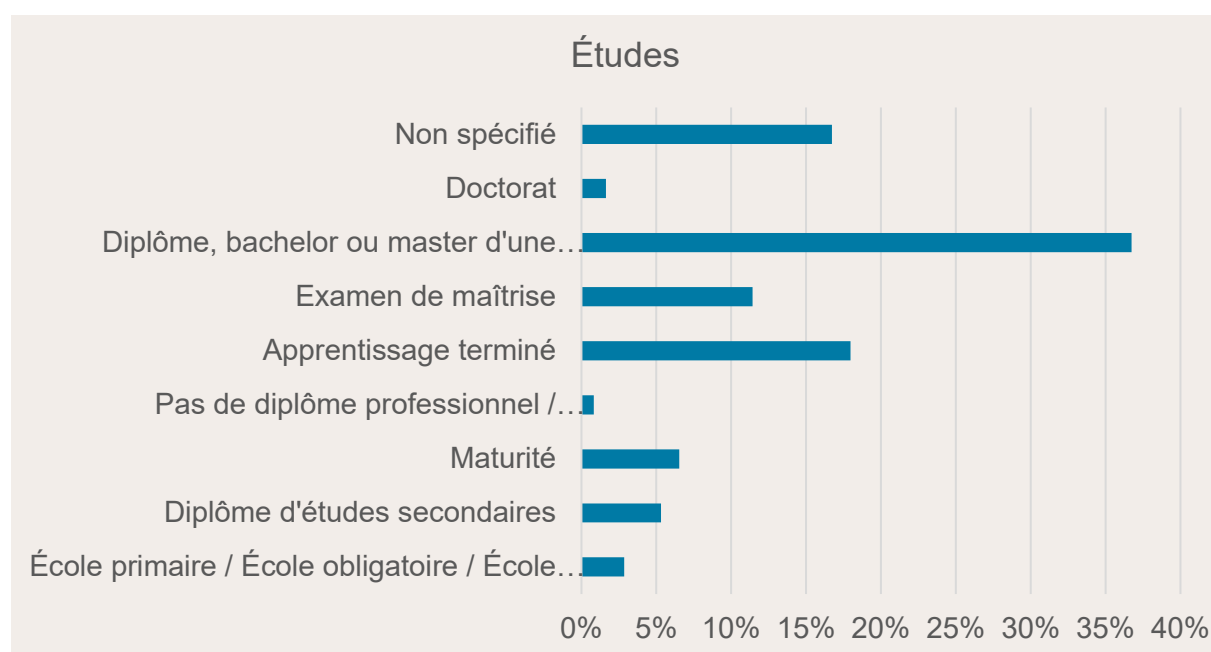


Temps de travail

La majorité des personnes interrogées travaillent entre 40 et 59 heures par semaine, 31% d'entre elles travaillant de 50 à 59 heures et 27% de 40 à 49 heures. 16 % des personnes travaillent de 60 à 69 heures, ce qui indique un niveau d'engagement élevé chez ces dirigeants. Cette répartition suggère que la plupart des répondants travaillent bien au-delà de la semaine normale de 40 heures, ce qui reflète la nature exigeante de leur rôle dans les postes de direction. Le pourcentage minime de répondants travaillant 70 heures et plus (5 %) peut indiquer un équilibre que certains dirigeants s'efforcent de maintenir entre le travail et d'autres aspects de la vie.



Études



Les répondants possèdent d'autres qualifications, telles que le Brevet fédéral, le CFC (Commerce, Vitrier), l'Examen professionnel de spécialiste en gestion, le Brevet d'avocat, le Brevet fédéral en informatique, des brevets fédéraux, un diplôme commercial avec apprentissage, et une formation technique, ainsi qu'un MAS. Certains sont également parents de jeunes enfants, ce qui inclut et concerne les entreprises familiales.

Conclusion

Les résultats de l'enquête dépeignent un paysage entrepreneurial dominé par des entreprises familiales avec des liens générationnels solides. Ces entreprises sont principalement petites à moyennes, avec une approche prudente mais proactive de l'investissement, de l'innovation et de la croissance stratégique. L'implication familiale, la performance stable et une forte priorité donnée au maintien de la propriété sont les caractéristiques clés des entreprises interrogées, reflétant un environnement d'affaires résilient et bien géré.



L'enquête les entreprises familiales romandes a été réalisée par la Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR).

La mise en œuvre de l'enquête a été soutenue par le magazine BILAN.