HAUTE ÉCOLE DE GESTION
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg
Freiburg

Rapport final 2025

Enquête auprès des entreprises familiales

Bilan

17 96
LOMBARD ODIER
LOMBARD ODIER DARIER HENTSCH

Hes·so

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

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

Table des matières

Aspects Essentiels 4
Sommaire 5
Principaux Défis 5
Gouvernance et Succession 5
Valorisation de l'entreprise 5
Rapport 6
Introduction et Méthodologie 6
Passage entre générations : une transition mal anticipée 6
La valorisation de l'entreprise : entre conscience et surévaluation 6
La prochaine génération : parcours, intégration et motivations 6
La question du capital : une stratégie à définir 7
Nouveaux aspects étudiés en 2025 7
Conclusion 15
Profil des répondants 16

Publié en octobre 2025 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 2025

Aspects Essentiels

499

PMEs familiales de **23 secteurs**, dirigées par la même famille depuis au moins **2 générations**

52 %

sont des **petites entreprises** comptant entre 10 et 49 employés

le secteur de la **construction** est le plus représenté

18%

29 %

envisagent une **vente**

seuls 10 %

ont formalisé un **processus d'intégration** pour la relève

et 1/2

n'ont encore mis aucune mesure en place

42 %

n'ont aucune stratégie définie pour la **distribution** future du **capital** entre les héritiers

de 2022 à 2024, 49 % des entreprises ont enregistré une croissance de leur **chiffre d'affaires**

des dirigeants estiment avoir une idée précise de la **valeur** de leur entreprise

37%

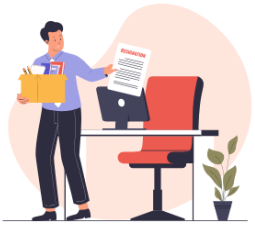
des membres de la future génération s'engagent dans l'entreprise après une première **carrière externe**

cependant, les experts avertissent d'un risque de **surévaluation émotionnelle** de

30%

2025 - 2027

les **défis stratégiques** les plus pertinents:
la rétention des **collaborateurs**
les exigences croissantes des **clients**



Sommaire

Cette étude, menée par la HEG Fribourg en collaboration avec les magazines Bilan et Finanz und Wirtschaft ainsi que la banque Lombard Odier, a interrogé **499 entreprises familiales** à travers la Suisse durant l'été 2025. Contrairement à l'édition 2024 centrée sur la Suisse romande, cette nouvelle enquête dresse un panorama national, permettant de mieux appréhender les défis communs à ce pilier de l'économie helvétique. Les entreprises familiales traversent une phase de transition sans précédent, marquée par une accélération du changement générationnel et une impréparation notable face aux enjeux de la transmission.

Principaux Défis

Les défis majeurs ont évolué. Si la transition générationnelle demeure un enjeu central, les préoccupations les plus immédiates pour 2025-2027 sont désormais la **rétention des collaborateurs** et la satisfaction des **exigences croissantes des clients**. Ces défis opérationnels priment sur les questions de gouvernance à long terme, bien que celles-ci restent critiques. Les entreprises doivent trouver un équilibre entre la gestion quotidienne et la planification stratégique indispensable à leur pérennité.

Gouvernance et Succession

Le manque de formalisation reste le talon d'Achille de nombreuses entreprises familiales.

- **Processus de succession :** Seuls 11% des sondés ont terminé un processus de succession formalisé, tandis que 47% n'ont même pas encore commencé la réflexion.
- **Intégration de la relève :** Seulement 10% disposent d'un programme d'intégration formalisé pour la prochaine génération.
- **Désignation d'un successeur :** Près de la moitié des entreprises n'ont pas encore de successeur identifié (52% n'en ont pas, bien que 20% soient en discussion).

Valorisation de l'entreprise

La moitié des dirigeants (50%) déclarent avoir une idée précise de la valeur de leur entreprise, un chiffre stable par rapport à 2024 (47%). Cependant, cette perception est souvent subjective. Selon Maxime Dubouloz, directeur corporate advisory chez Lombard Odier, « on est parfois loin de la valeur économique et de marché ».

Rapport

Introduction et Méthodologie

L'enquête 2025 a été menée auprès de 499 entreprises familiales suisses de toutes tailles et de 23 secteurs d'activité. Le questionnaire a été diffusé par la HEG Fribourg, Bilan, Finanz und Wirtschaft, et avec le soutien des Chambres de commerce et d'industrie suisses. L'échantillon se caractérise par une forte représentation des petites entreprises (10-49 employés) qui constituent 52,71% des répondants. Géographiquement, le canton de Zurich est le plus représenté (15,43%), suivi de Berne (13,43%) et Vaud (10,82%). Cette étude nationale offre une perspective plus large que l'enquête de 2024, qui se concentrait sur 245 PME de Suisse romande.

Passage entre générations : une transition mal anticipée

Le renouvellement générationnel s'accélère, mais la préparation ne suit pas. Bien que 71% des dirigeants affirment ne pas vouloir vendre, ce chiffre masque une réalité plus complexe. Comme le souligne Maxime Dubouloz, « dans les 71% qui disent ne pas vouloir vendre aujourd'hui, on a un grand nombre de dirigeants de 50 à 60 ans, qui vont encore changer d'avis ».

Le manque de préparation est flagrant : **47%** des entreprises n'ont aucune mesure en place pour intégrer la relève et **47%** n'ont pas entamé de processus de succession formalisé.

Cette situation est d'autant plus préoccupante qu'une transmission réussie est un processus long, pouvant durer de deux à cinq ans. Le professeur Jürgen Fritz de la HEG Fribourg note que « la plupart des entreprises familiales n'ont pas encore formalisé leur processus de succession », ce qui confirme que, bien que la relève soit envisagée, les approches structurées demeurent rares.

La valorisation de l'entreprise : entre conscience et surévaluation

La connaissance de la valeur de son entreprise est une étape clé pour toute planification. En 2025, **50%** des dirigeants sondés estiment avoir une idée précise de cette valeur, une légère hausse par rapport à 47% de 2024. Toutefois, les experts questionnent la pertinence de cette auto-évaluation. La valeur est souvent influencée par des facteurs émotionnels et une forte dépendance à la figure du dirigeant, dont le savoir-faire et le réseau ne sont pas toujours transmissibles. Nicole Conrad, directrice adjointe chez Lombard Odier, précise que ce biais est d'autant plus complexe que « les enfants s'attendent à un rabais de l'ordre de 60% quand ils reprennent l'entreprise à leurs parents », rendant un regard externe essentiel.

La prochaine génération : parcours, intégration et motivations

Le profil de la relève a changé. La reprise n'est plus une obligation morale. La nouvelle génération a souvent étudié et travaillé hors du cadre familial.

- **Parcours :** La majorité des successeurs (**37%**) s'engagent dans l'entreprise familiale après avoir acquis une expérience externe, ce qui renforce leur crédibilité et leur autonomie, tout en apportant un regard neuf.
- **Motivations :** Les motivations principales ne sont plus la tradition ou la pression familiale. Elles sont avant tout la **création de valeur à long terme**, la recherche de **liberté et d'autonomie**, l'**intérêt personnel pour le métier** et une forte **connexion avec les valeurs de l'entreprise**.

Malgré une relève qualifiée et motivée, son intégration reste un point faible : seuls 10% des entreprises ont un programme formalisé.

La question du capital : une stratégie à définir

La distribution du capital entre héritiers est l'une des questions les plus sensibles et les moins préparées. **42%** des entrepreneurs admettent que rien n'a encore été entrepris à ce sujet. Seuls **32%** ont réglé cette question de manière formelle.

Les enjeux sont pourtant cruciaux : préserver l'harmonie familiale, assurer la pérennité de l'entreprise et optimiser la fiscalité. L'inquiétude fiscale est d'ailleurs partagée par 31% des répondants, et 30% s'en disent "un peu" inquiets.

Nouveaux aspects étudiés en 2025

L'enquête 2025 a introduit de nouvelles questions, offrant des éclairages inédits.

- Le rôle du genre dans la succession

L'égalité progresse : **93%** des répondants affirment que seul le niveau de compétence compte, et non le genre. Cependant, pour les 7% restants, le genre joue encore un rôle, principalement pour des raisons de **tradition familiale** ou de **légitimité perçue** dans des secteurs à forte connotation masculine. Des commentaires qualitatifs soulignent que si les mentalités évoluent, certaines dirigeantes doivent encore "faire leur place" sur un chantier ou faire face à des structures managériales dominées par les hommes.

- Bien-être psychologique et âge de la retraite

Le bien-être psychologique des dirigeants, mesuré sur une échelle de 1 à 5, obtient un score moyen de **3,64**, indiquant un niveau modéré. On observe que le bien-être tend à augmenter avec l'âge : la génération des Baby-Boomers rapporte des scores plus élevés (3,70) que la Génération Z (3,32). Concernant la retraite, **65 ans** est l'âge préféré (24%), suivi de **70 ans** (18%) et **60 ans** (15%), montrant une forte préférence pour une cessation d'activité entre 60 et 70 ans.

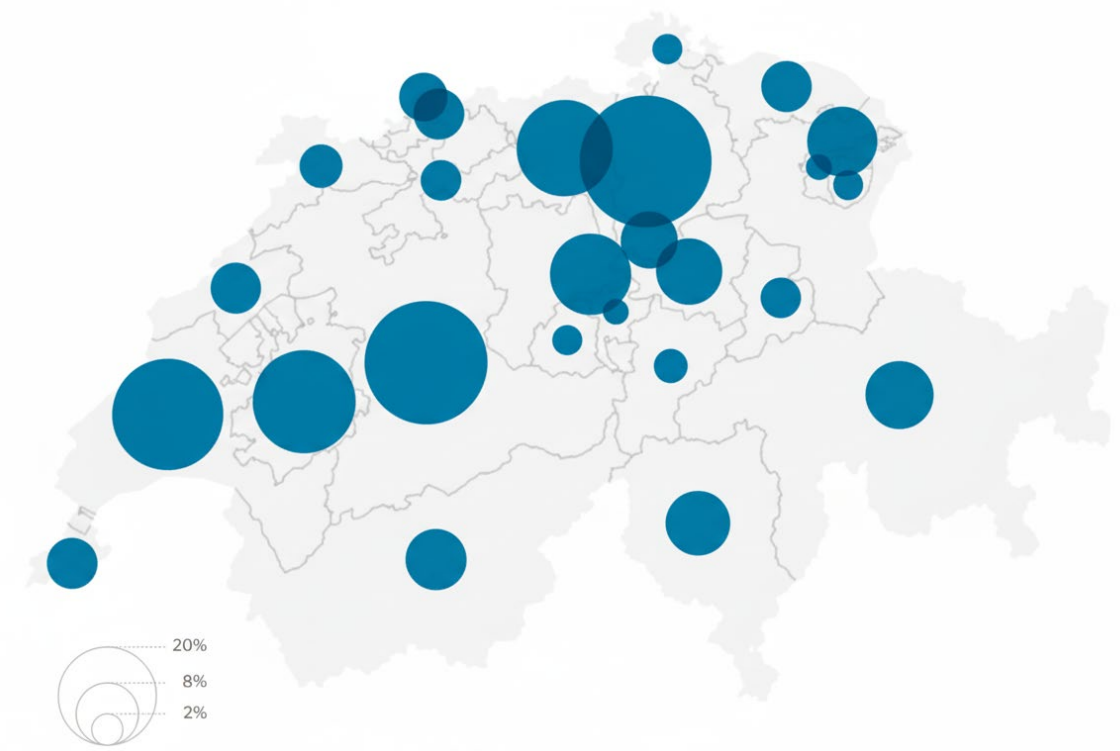


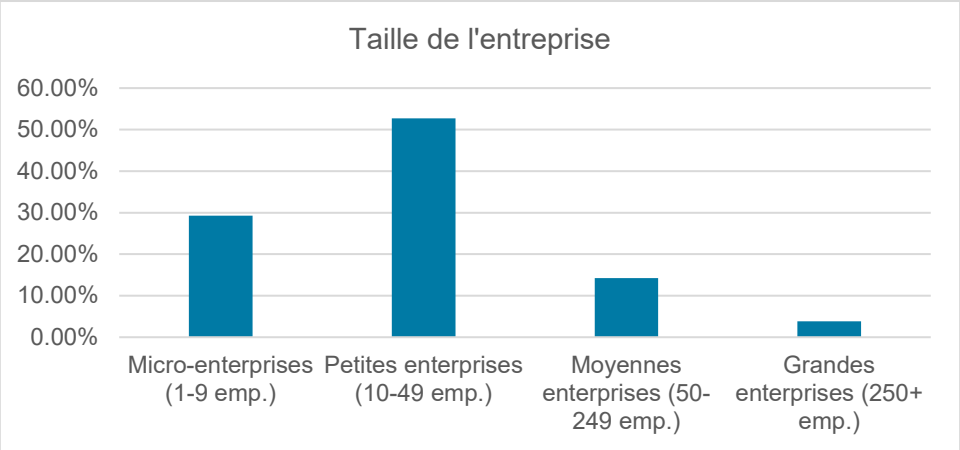
Fig. 1. Répartition géographique des 499 entreprises familiales

Postes au sein des entreprises : Une majorité importante des répondants (58 %) sont des directeurs d'entreprise, suivis des membres du conseil d'administration (14 %) et des rôles de direction tels que les directeurs financiers (CFO), directeurs des opérations (COO) et directeurs marketing (CMO), qui représentent 12 %. Les 16 % restants occupent divers postes spécialisés.

Âge et taille des entreprises : Les entreprises sont classées selon leur année de fondation en quatre catégories.

Groupement	Années	Pourcentage relatif
Fondements historiques	1829-1899	6.4%
Début du 20e siècle	1900-1949	15.8%
Milieu et fin du 20e siècle	1950-1999	51.3%
Début du 21ème siècle	2000-2023	26.5%

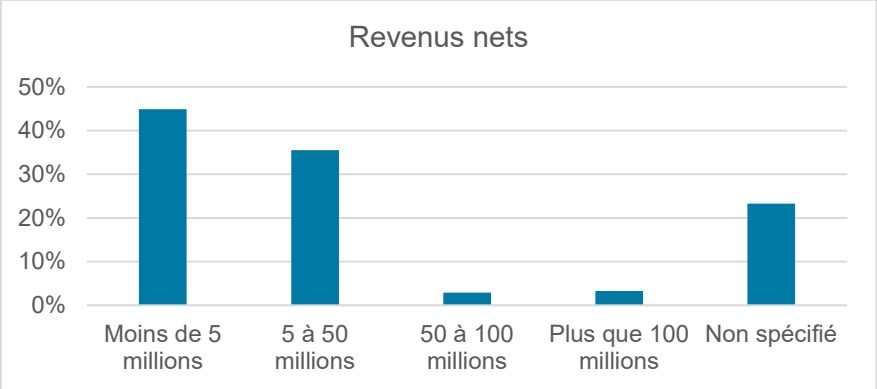
Les données soulignent la prédominance des petites entreprises dans l'ensemble de la population entrepreneuriale. La plupart des entreprises (84 %) sont structurées en S.A. (Société anonyme), avec seulement 12 % choisissant la structure S.a.r.l (Société à responsabilité limité).



Implication familiale : La participation familiale faible (1 à 2 membres) est la plus courante, représentant 47,70 %, suivie par la participation modérée (3 à 4 membres) avec 32,87 %. La plupart des entités maintiennent une influence familiale limitée mais présente.

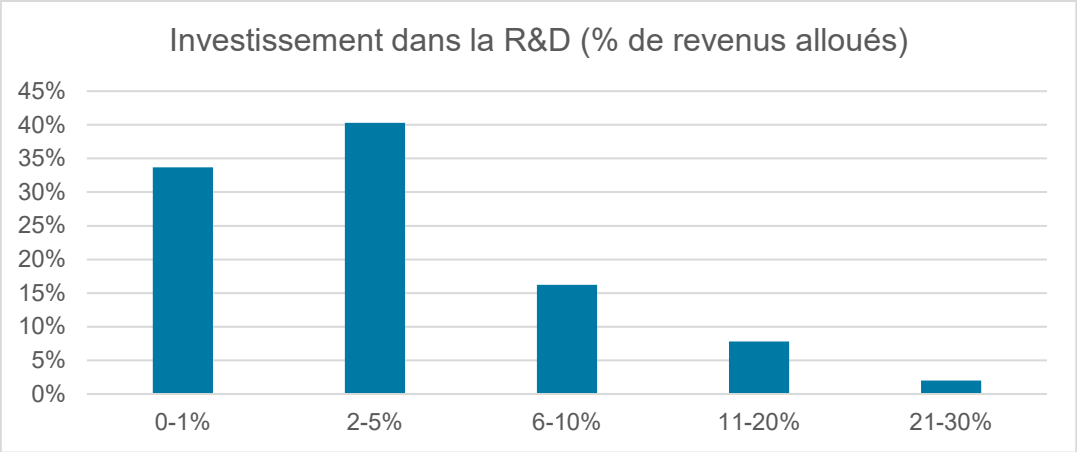
Groupement	Membres de la famille	Pourcentage relatif
Aucun membre de la famille	0	11%
Faible implication de la famille	1-2	48%
Participation modérée de la famille	3-4	33%
Forte implication de la famille	5+	8%

Revenus et investissements : La majorité des entreprises déclarent des revenus annuels nets jusqu'à 5 millions (45 %). Une portion considérable des entreprises (23 %) n'a pas divulgué ses revenus, probablement en raison de préoccupations de confidentialité.

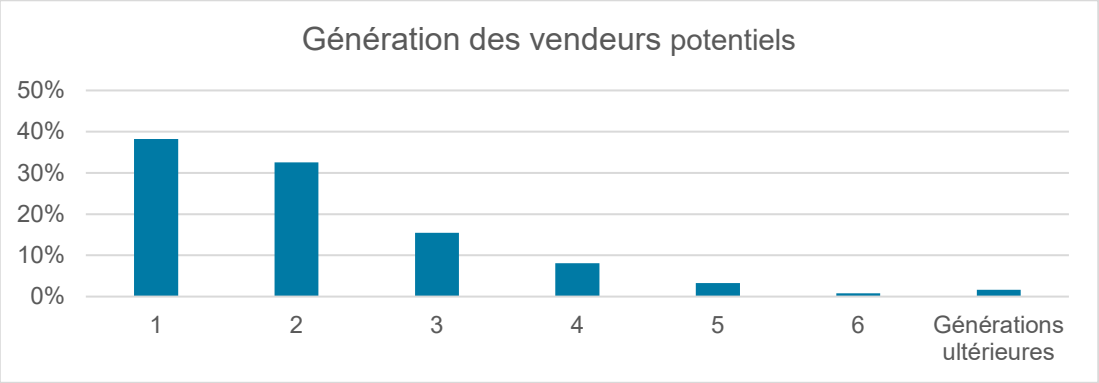


En matière d'investissements, la majorité des entreprises n'allouent qu'un faible pourcentage de leurs revenus à la R&D. Parmi les 84% des sociétés qui investissent effectivement en R&D, on observe une approche prudente et des niveaux d'investissement modérés : 40% y consacrent entre 2 et 5% de leur chiffre d'affaires et 34% y allouent 1% ou moins.

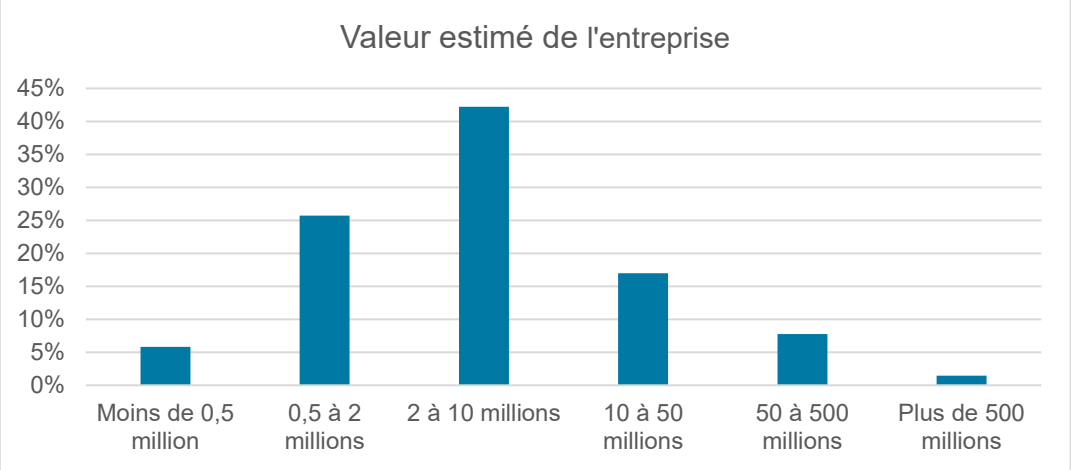
Bien que la plupart des entreprises maintiennent des niveaux d'investissement modérés, reflétant une approche prudente, ces chiffres témoignent néanmoins d'un engagement général en faveur de l'innovation.



Transition générationnelle et ouverture à la vente de l'entreprise : 71 % des personnes interrogées n'envisagent pas de vendre leur entreprise, tandis que 29 % le font, la plupart d'entre elles appartenant à la première (38 %) et à la deuxième (33 %) génération. Parmi les vendeurs potentiels, l'horizon temporel préféré est de 5 ans (26 %), et 50 % ont une idée précise de la valeur de leur entreprise.



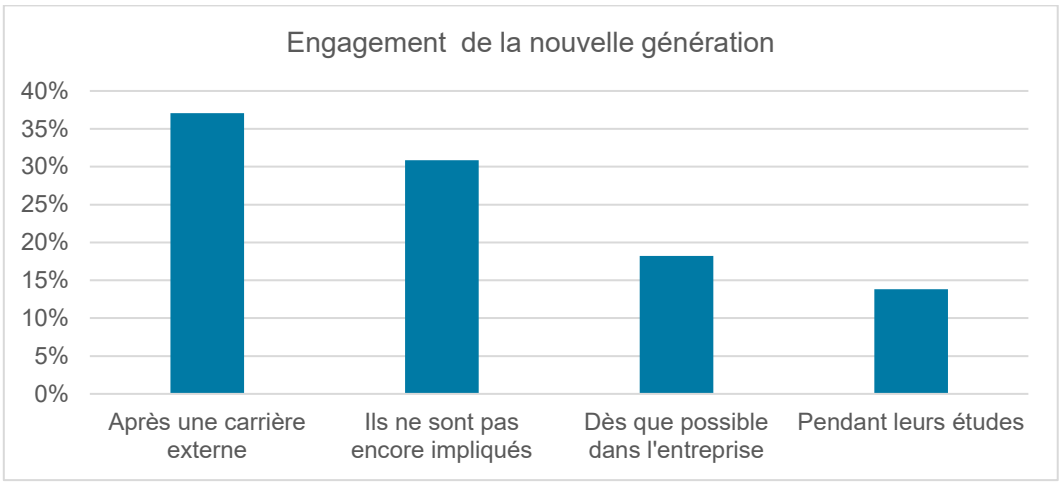
La majorité estime la valeur de leur entreprise entre 2 et 10 millions de francs suisses (42 %), suivie par 0,5 à 2 millions de francs suisses (26 %).



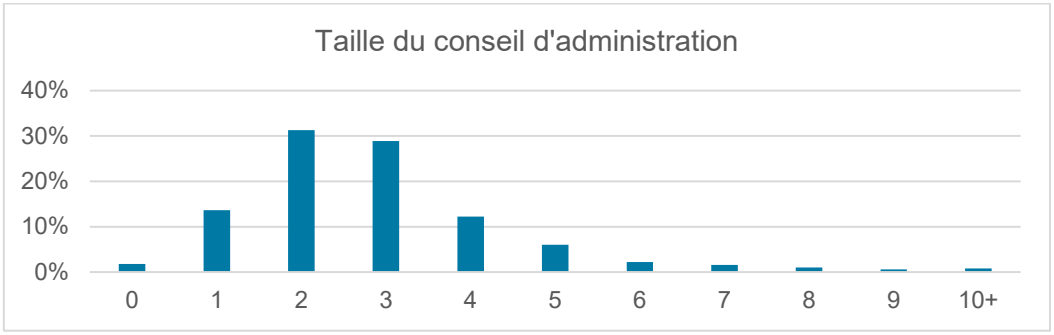
La prochaine génération : Les données montrent que la plupart des membres de la nouvelle génération commencent à s'impliquer après une carrière externe (37 %), tandis que 31 % ne

sont pas encore impliqués. Seule une minorité commence pendant ses études (14 %) ou dès que possible (18 %).

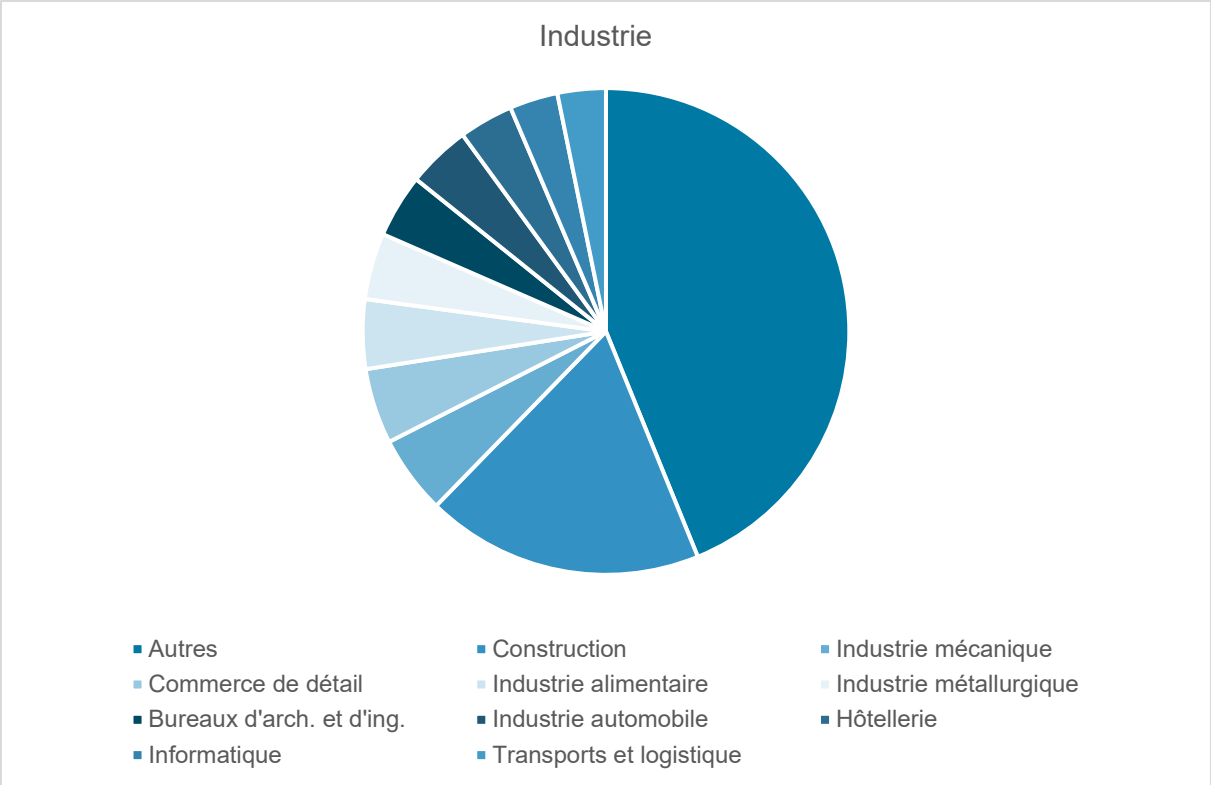
En ce qui concerne la planification de la succession, 47 % des entreprises n'ont mis en place aucune mesure d'intégration et seulement 10 % ont un programme formalisé. Ces programmes formels comprennent souvent une intégration structurée, des accords familiaux et des transitions planifiées. Les exemples vont de la formation interne et des contrats à des dates de passation spécifiques, comme le 01.01.2026. Dans l'ensemble, les résultats suggèrent que, bien que la succession soit prise en compte, les approches structurées sont encore relativement rares.



Structure du conseil d'administration : Beaucoup d'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.

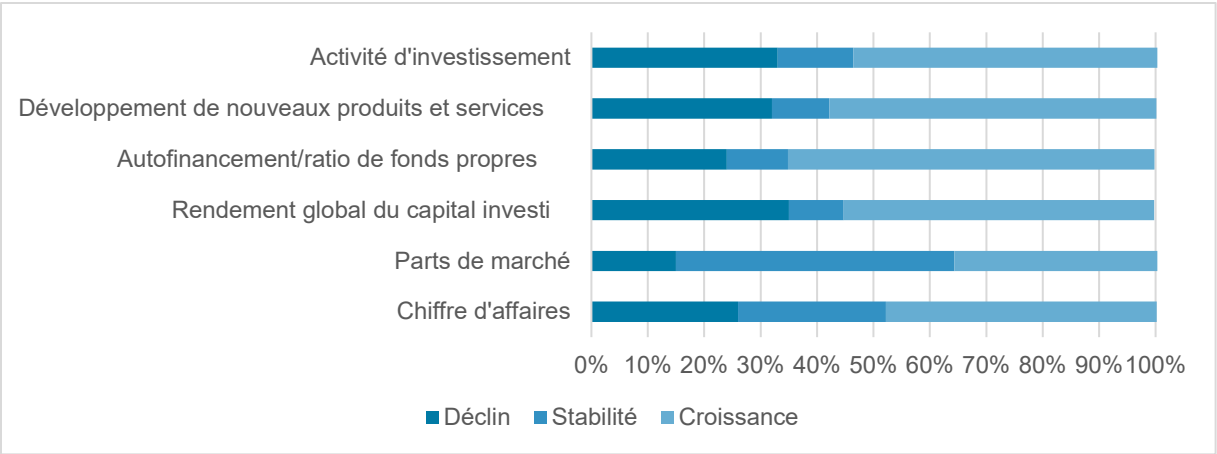


Secteurs d'activité : La construction (18,44 %), l'industrie mécanique (5.2%) et le commerce de détail (5 %) sont les secteurs les plus représentés, tandis que 43,8 % appartiennent à la catégorie « Autres », suggérant une grande diversité de secteurs parmi les répondants (Conseil juridique, fiscal et d'entreprise (services aux entreprises), Industrie du bois, Commerce de gros, Immobilier, Imprimeries et maisons d'édition, Banques et finance, Chimie, Horlogerie, Santé et soins, Technologies médicales, Éducation, Électrotechnique, Énergie, Santé et services sociaux, Télécommunications, Électronique, Industrie pharmaceutique, Aéronautique, Assurances).



Performance : De 2022 à 2024, la plupart des entreprises ont fait état de performances stables ou en légère hausse dans tous les domaines clés. Le chiffre d'affaires est resté stable (26 %) ou a légèrement augmenté (27 %), tandis que la part de marché est restée stable pour près de la moitié des répondants (49 %).

La croissance la plus forte a été observée dans le rendement du capital (45 %) et le ratio de fonds propres (56 %), ce qui indique un renforcement financier. Le développement de produits et de services (47 %) et les activités d'investissement (41 %) ont également affiché une croissance notable.



Dans l'ensemble, les données reflètent une tendance à une évolution prudente mais positive des indicateurs financiers et d'innovation. Les perspectives de chiffre d'affaires des entreprises pour 2025 sont généralement positives, 29 % s'attendant à des résultats plutôt bons et 17 % à de bons résultats, tandis que 6 % anticipent de très bons résultats.

En revanche, 17 % prévoient un certain recul, dont 1 % très mauvais, 3 % mauvais et 13 % plutôt mauvais. 23 % s'attendent à des performances stables. Dans l'ensemble, le sentiment tend vers un optimisme prudent, la majorité anticipant une évolution neutre à positive des revenus.

Objectifs stratégiques : Entre 2025 et 2027, les entreprises donneront la priorité à des objectifs tels que le lancement de nouveaux produits et services, l'expansion sur de nouveaux marchés et le développement de compétences en matière de durabilité et de numérisation.

L'amélioration de la flexibilité, de la rentabilité et de la qualité des produits est également considérée comme très importante, au même titre que le bien-être des employés et le développement de la culture d'entreprise. La planification de la relève et l'intégration de la prochaine génération revêtent une importance variable.

Parmi les autres objectifs mentionnés figurent la gouvernance, la liquidité, la transformation numérique, la fidélisation de la clientèle, l'intégration de l'IA et le renouvellement des infrastructures, ce qui reflète une orientation stratégique générale axée sur la résilience, l'innovation et la croissance à long terme.

Défis : Entre 2025 et 2027, les entreprises considèrent que les attentes croissantes des clients et la fidélisation des employés constituent les défis les plus urgents, ces deux éléments obtenant les scores les plus élevés en termes de pertinence. Les cadres juridiques, la planification de la relève et l'instabilité géopolitique sont considérés comme modérément pertinents.

En revanche, l'évolution des tarifs douaniers, les nouvelles alliances commerciales et l'intégration de la prochaine génération sont jugées moins critiques. Dans l'ensemble, l'accent est mis sur l'adaptation à l'évolution des demandes du marché et de la main-d'œuvre, tandis que les facteurs externes sont reconnus mais moins prioritaires.

Disposition à vendre : La disposition à vendre augmente avec l'âge, en particulier chez la Génération X, où 15 % sont prêts à vendre contre 31 % qui ne le sont pas. Les Baby-boomers affichent également une disposition notable, avec 8 % d'entre eux prêts à vendre, tandis que les générations plus jeunes sont nettement moins enclines à le faire. Cela suggère que la planification de la succession et de la sortie est plus pertinente pour les propriétaires d'entreprises plus âgés.

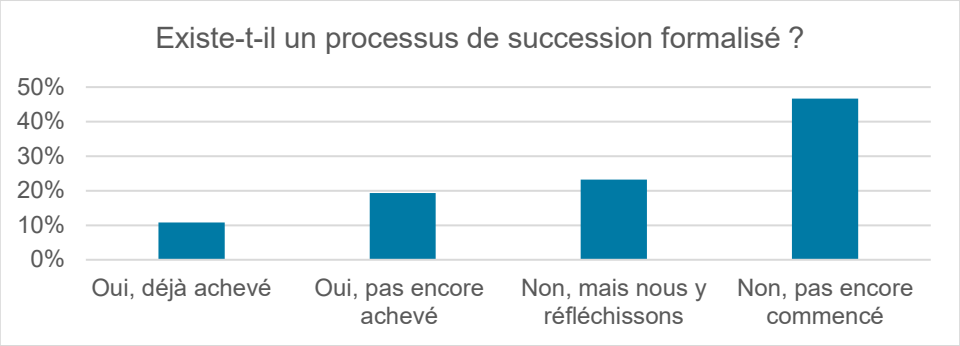
La disposition à vendre varie considérablement d'un secteur à l'autre. La plus forte disposition à vendre se trouve dans le secteur de la construction (15 %), suivi par les secteurs du transport et de la logistique, de la métallurgie et de l'alimentation (6 % chacun). En revanche, des secteurs tels que l'électronique, l'ingénierie électrique, les télécommunications, l'éducation et les assurances affichent une disposition à vendre de 0 %.

Défi : Succession, planification, intégration : La planification de la succession est davantage mise en avant par les générations plus âgées, tandis que les plus jeunes y accordent moins d'importance. Par rapport aux jeunes générations, les générations plus âgées perçoivent également les défis liés à l'intégration comme plus importants.

Bien-être psychologique : Le score global de bien-être psychologique est de 3,64 (sur une échelle de 0 à 5), ce qui indique un bien-être modéré. Les baby-boomers et les générations

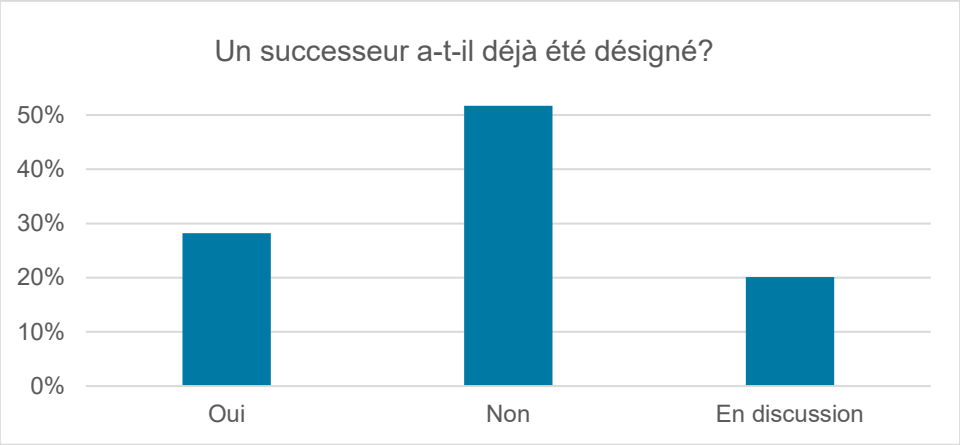
suivantes obtiennent des scores plus élevés (jusqu'à 3,82), tandis que la génération Z affiche la moyenne la plus basse, avec 3,32. En termes de genre, les hommes (3,65) et les femmes (3,58) sont proches.

Processus de succession



La plupart des entreprises familiales n'ont pas encore formalisé leur processus de succession : 47 % n'ont pas encore commencé, tandis que seulement 11 % l'ont achevé. Malgré cela, 72 % sont soutenues par des experts, principalement des fiduciaires, des avocats et des conseillers en patrimoine.

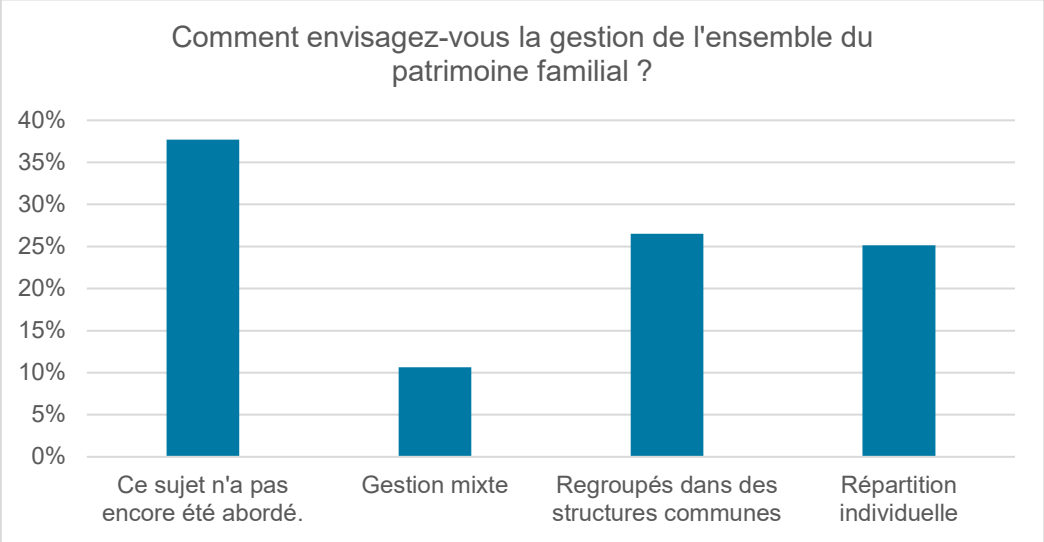
Un successeur a été désigné dans seulement 28 % des cas, et le genre joue un rôle mineur, la compétence et l'égalité étant les critères dominants. La prochaine génération est principalement motivée par la création de valeur à long terme, la liberté, l'intérêt personnel et l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, plutôt que par la tradition ou la pression extérieure.



Succession et genre : Dans le cadre de la succession en entreprise familiale, les résultats de l'enquête montrent un fort consensus en faveur de la compétence : 74% des répondants affirment que le choix d'une successeure est basé sur ses seules aptitudes, et non sur les attentes genrées. Les facteurs liés à la tradition ou au genre sont largement rejetés comme motifs de décision (moins de 1% chacun). Une minorité notable de 17% pense toutefois que le contexte sectoriel (l'industrie) module cette approche. Ces chiffres témoignent d'une culture de la succession moderne et émancipée dans la majorité des entreprises interrogées.

Distribution du capital : Une majorité des personnes interrogées n'ont pas encore formalisé de stratégie de distribution du capital (42 %), tandis que 24 % y réfléchissent encore. La gestion

de fortune reste un sujet ouvert pour beaucoup (38 %), même si 27 % privilégient les structures communes telles que les holdings.



Les préoccupations relatives à la fiscalité lors du transfert d'actifs sont partagées, 31 % se disant inquiets et 30 % quelque peu préoccupés. Malgré cela, beaucoup n'ont pas pris de mesures concrètes pour atténuer les impacts fiscaux.

Les besoins en matière d'assistance sont les plus importants dans les domaines juridique, fiscal, de la gouvernance et de la stratégie patrimoniale, mais seuls 15 % ont eu recours à des programmes d'assistance suisses, impliquant principalement des banques, des conseillers juridiques et des fiduciaires.

Conclusion

L'enquête 2025 révèle que les entreprises familiales suisses naviguent entre une **forte résilience opérationnelle** et une **impréparation chronique** face aux transitions structurantes. D'une part, les résultats financiers affichent une bonne dynamique, marquée par un renforcement des fonds propres et des investissements notables dans le développement de produits et services. Cependant, cette solidité est mise à l'épreuve par des défis immédiats comme la **rétention des collaborateurs** et la nécessité de répondre aux exigences accrues des clients.

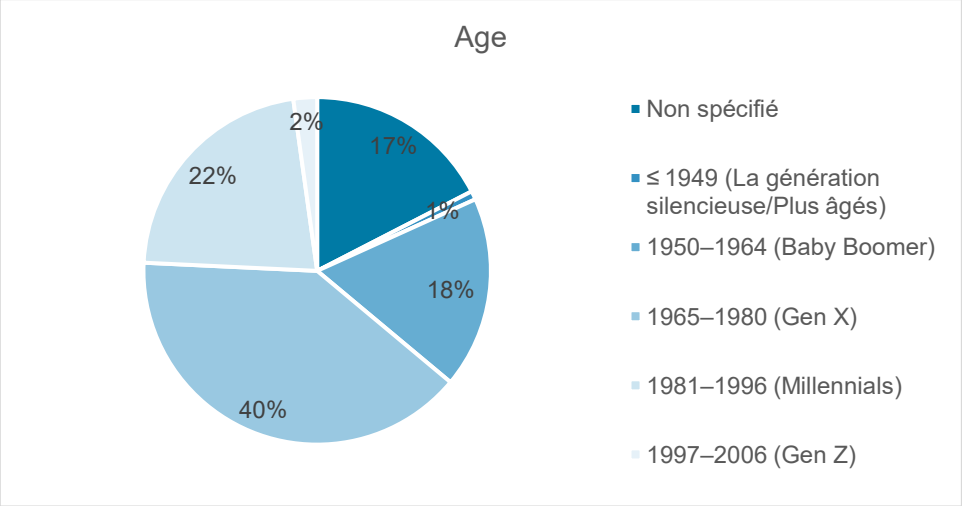
D'autre part, les données mettent en lumière un **manque de formalisation** criant dans la planification à long terme. Près de la moitié des dirigeants n'ont pas encore entamé leur processus de succession et la distribution du capital reste une question ouverte pour une majorité. Bien que la nouvelle génération soit qualifiée, motivée par la création de valeur et jugée selon ses compétences (le genre étant relégué au second plan), l'intégration de cette relève est rarement structurée. Le décalage entre la **valeur émotionnelle** perçue de l'entreprise et sa **valeur économique réelle** représente également un risque de conflit significatif lors des transferts. Pour assurer la pérennité, les entreprises doivent impérativement traduire leur optimisme financier en actions concrètes de gouvernance et de planification successorale, souvent avec le soutien d'experts externes.

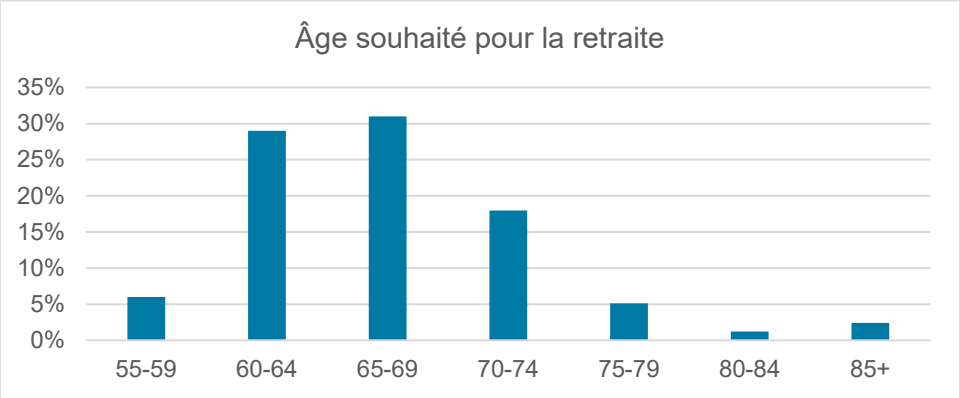
Profil des répondants

Genre :

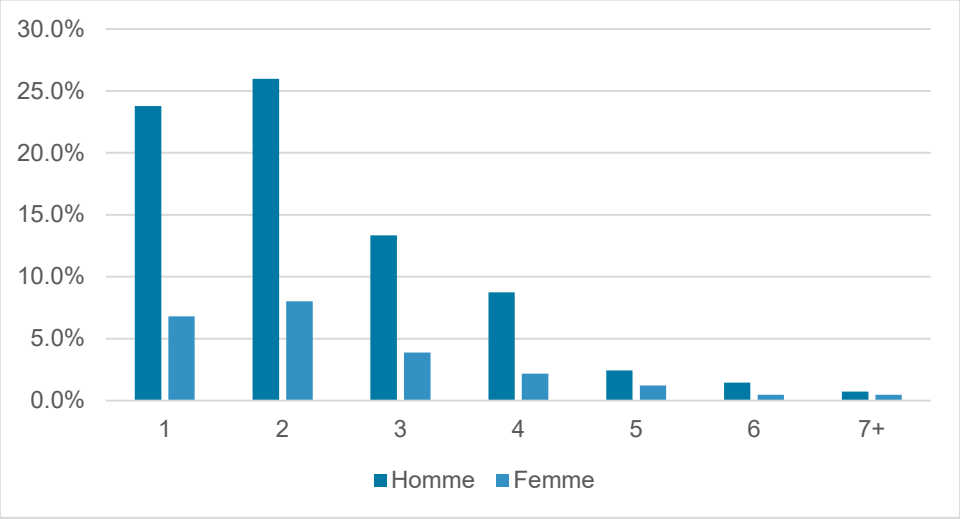
23% Femmes, 76.5% Hommes, 0.5% Autre

Âge :





Répartition des entreprises familiales par génération et par genre du dirigeant :



L’enquête « Les entreprises familiales » 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, Lombard Odier SA et Finanz und Wirtschaft.