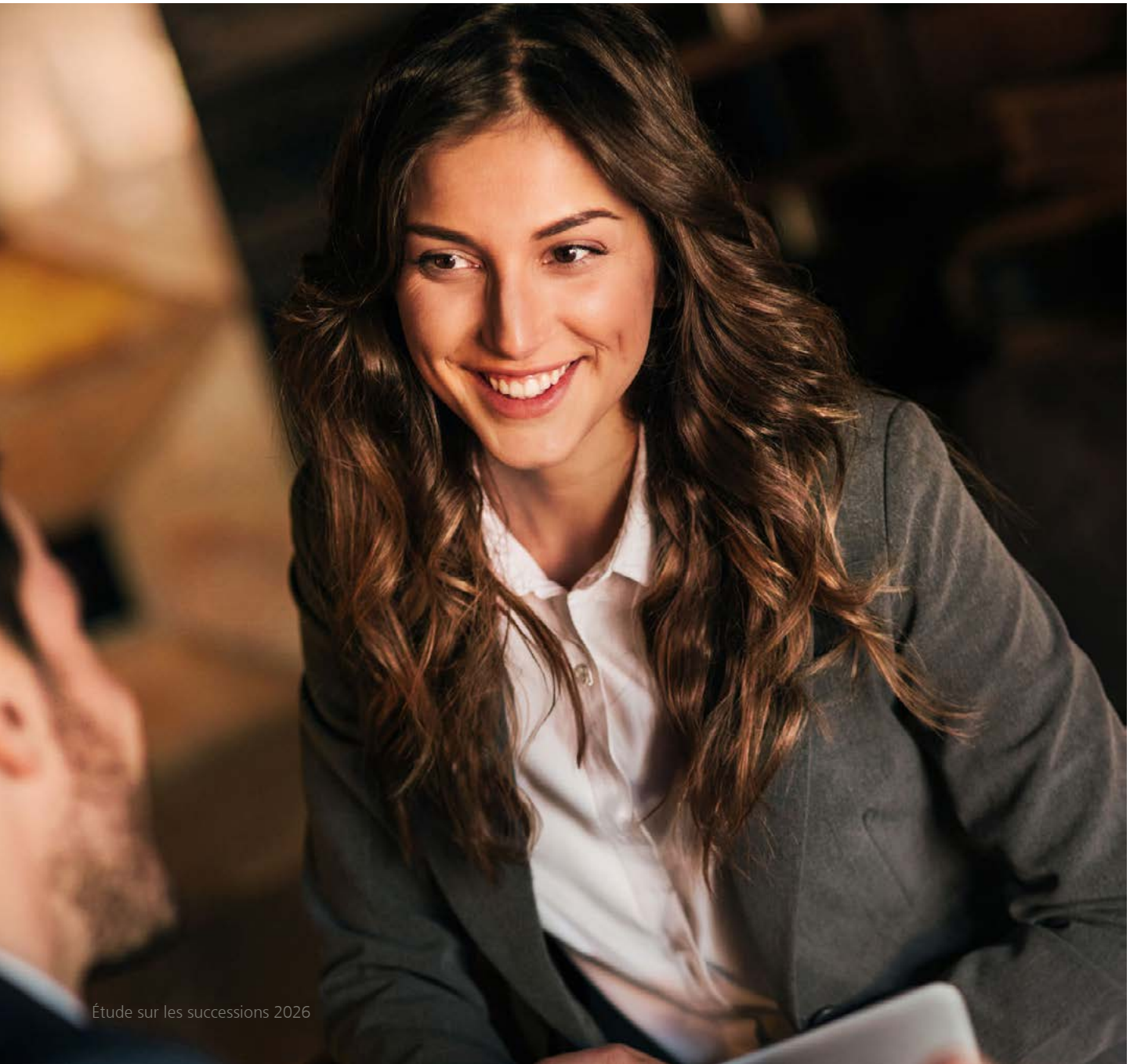
La succession d'entreprise en Suisse: de quoi s'agit-il?

Étude sur les successions 2026

University of St.Gallen
Center for Family Business

×

UBS



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

Préface

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

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

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.

1/5

Étude en cinq parties
La présente étude inaugure une série en cinq parties consacrée à la succession d'entreprise.

CFB-HSG

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 propriété[1] 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.

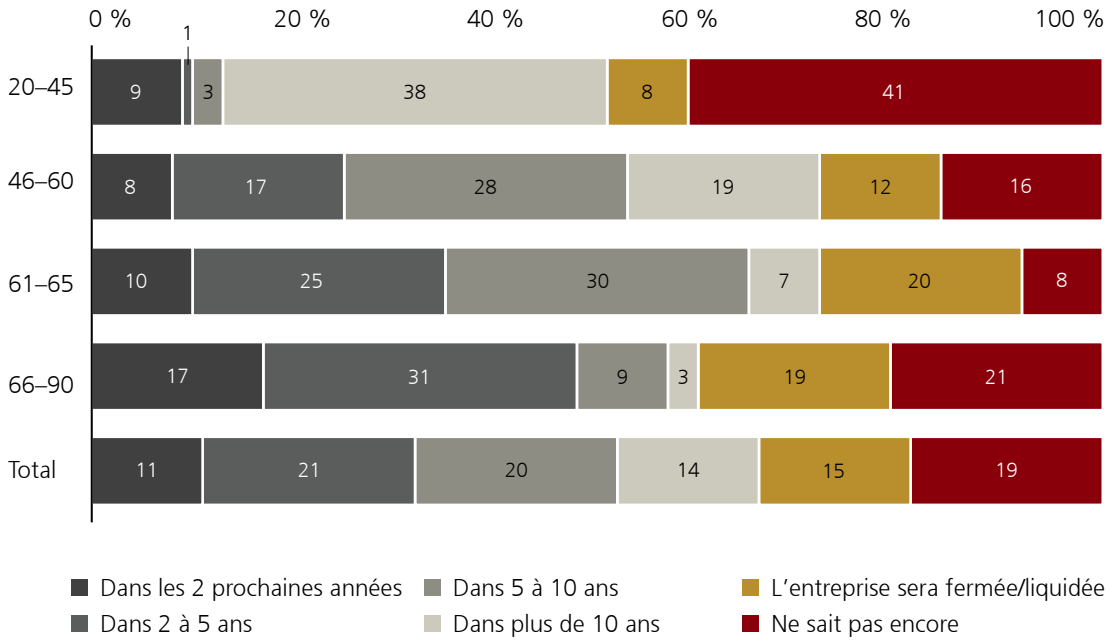
» Le taux de succession avoisine 10% parmi les personnes de 20 à 45 ans et atteint presque 50% pour celles qui ont déjà atteint l'âge de la retraite. Relevons que pas moins de 21% des propriétaires âgés de 66 à 90 ans lors du sondage n'avaient pas encore de calendrier de transmission établi. Cela suggère 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



Sources: Intervista, HSG, UBS

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.

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 1990[2]. 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?

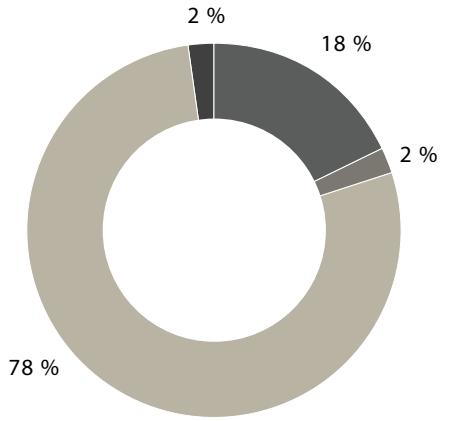
De nouvelles technologies comme l'IA permettent de parcourir plus rapidement certaines étapes du processus de succession d'entreprise, comme la valorisation de l'entreprise, l'identification de successeurs et l'audit de due diligence. Mais le potentiel d'automatisation est limité compte tenu du caractère 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'experience de reprise pour l'entreprise actuelle, en pourcentage

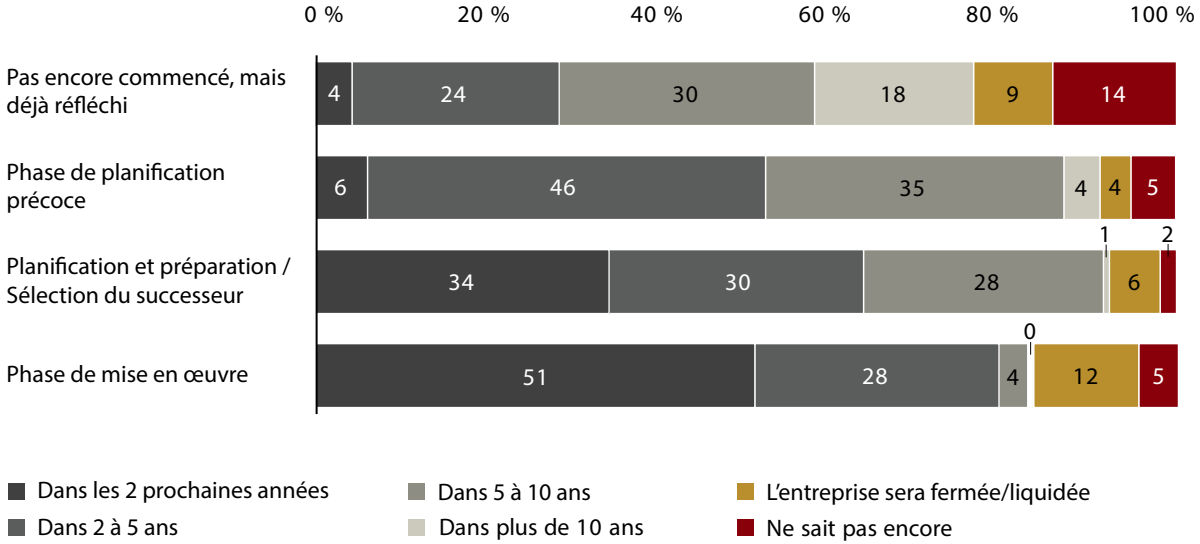


Sources: Intervista, HSG, UBS

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).

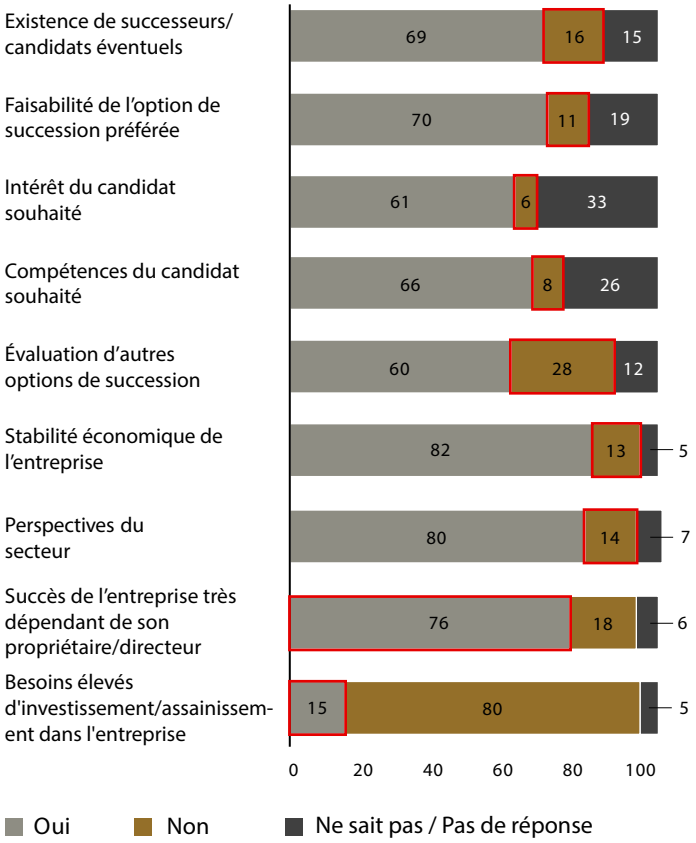
Selon le sondage, 16% des propriétaires souhaitant transmettre leur entreprise doutent qu'il y ait des **candidats à la reprise**. Les raisons possibles sont variées: certains facteurs sont analysés ci-après.

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

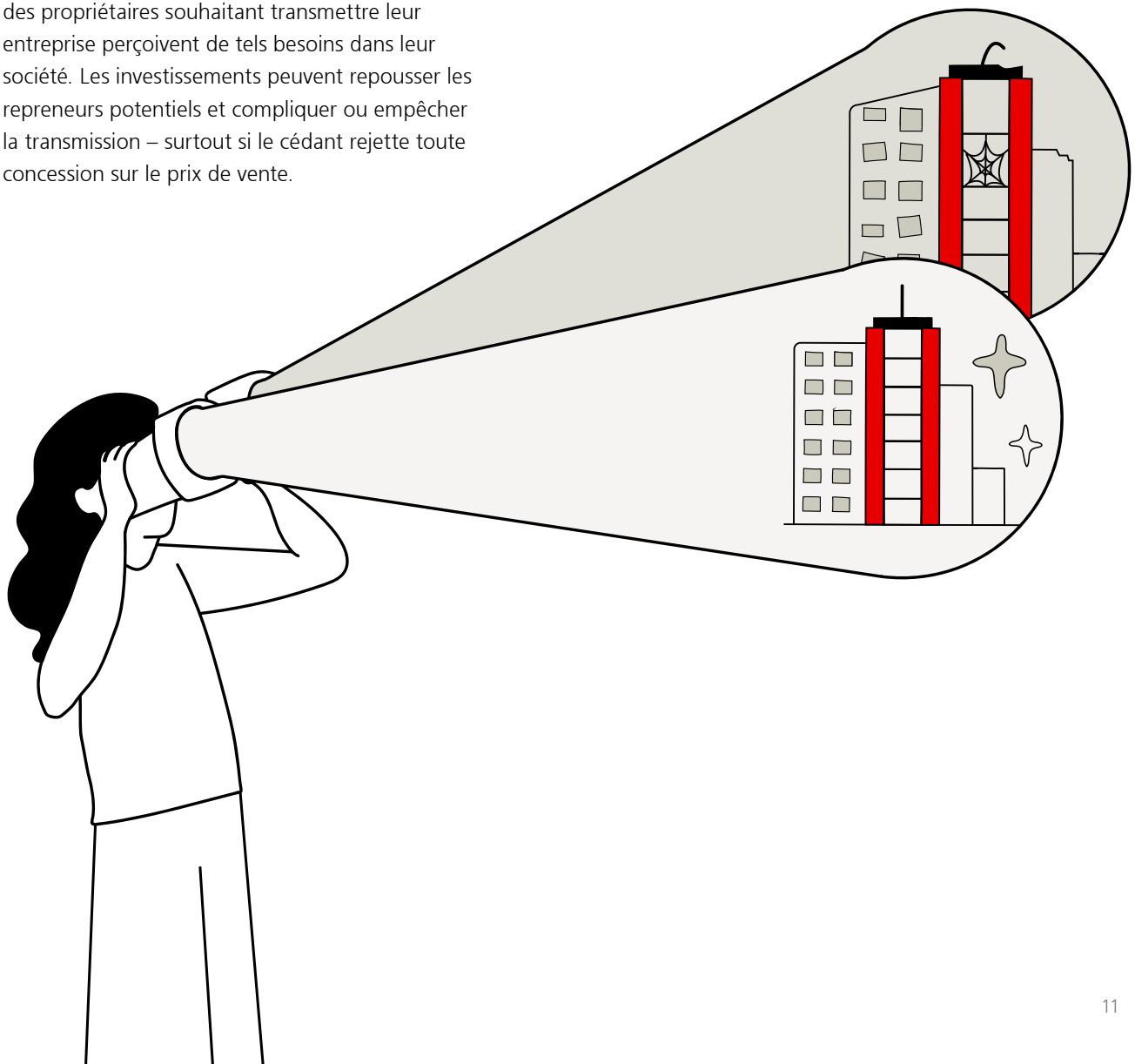


Sources: Intervista, HSG, UBS; * Exemples de lecture: 16% des propriétaires d'entreprises souhaitant transmettre leur entreprise doutent de pouvoir trouver d'éventuels candidats à la reprise – ils sont donc exposés à ce facteur de risque.

» 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 dégage 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'accentuer 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

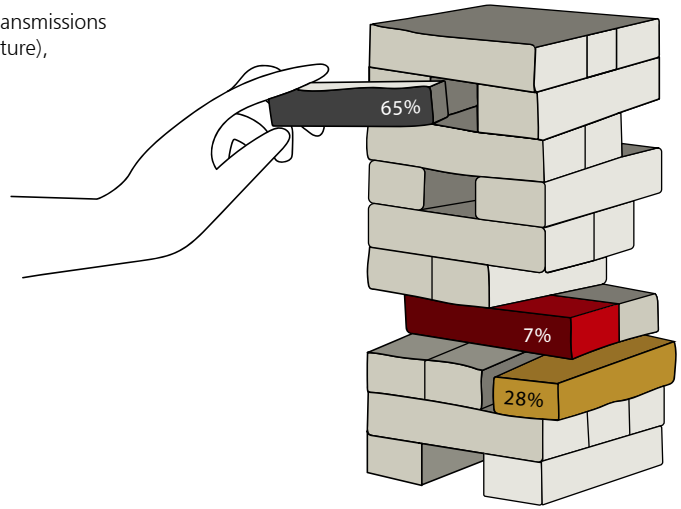
Risque d'échec d'une transmission

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% (taux de succession) x 65% (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 accroit 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 Suissehttps://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.