



**Entreprises familiales suisses**

# Entretenir des valeurs. Créer de la valeur.

Cette étude décrypte les défis auxquels sont confrontées les entreprises familiales en Suisse et s'attache particulièrement à la base de valeurs et à la planification de la succession ainsi qu'à l'innovation et à la numérisation.



[www.pwc-ch/entreprises-familiales](http://www.pwc-ch/entreprises-familiales)



# Sommaire



## 5 Préambule



## 6 L'essentiel en bref



## 9 Numérisation et innovation

Entretien avec Peter Kasahara

Annette Heimlicher : de la sensibilité des humains et des capteurs



## 18 Valeurs et héritage

André Hoffmann : le rôle de l'entreprise dans la société – une vision



## 26 Planification de la succession et implication de la famille

Entretien avec Maxime Dubouloz



## 35 Méthodologie



## 38 Conclusion



## 39 Vos interlocuteurs





# Préambule

Ce sont les hommes qui définissent les valeurs. C'est pourquoi la famille de l'entrepreneur et ses valeurs sont particulièrement importantes pour les sociétés familiales. Des valeurs finement définies et soigneusement entretenues sont un capital essentiel et précieux. Les entreprises familiales qui misent sur des valeurs fortes et des objectifs ambitieux acquièrent ainsi un avantage concurrentiel clair, particulièrement en période de profonds changements.

Telles sont quelques unes des conclusions auxquelles parvient cette neuvième édition de la « Global Family Business Survey ». En 2018, nous avons mené l'enquête auprès de 2953 entreprises familiales dans 53 pays, dont la Suisse où nous avons conduit 108 entretiens.

La présente publication veut vous faire mieux comprendre les défis présents et futurs qui se posent aux entreprises familiales. Pour y parvenir, nous avons analysé les principales réponses et les avons comparées avec les résultats des participants à l'étude au niveau international et avec les études précédentes. Nous avons également confronté les conclusions avec les expériences que nous faisons chaque jour sur le terrain et les dialogues que nous avons avec des entreprises familiales et les avons commentées du point de vue de l'expert.

Deux représentants d'entreprises familiales suisses de renom nous permettent de faire mieux connaissance avec leur entreprise: Annette Heimlicher, CEO de Contrinex, nous dit comment elle adapte le travail de pionnier numérique de son entreprise de capteurs à l'air du temps. André Hoffmann, vice-président de Roche, nous parle de la responsabilité sociale et du rôle d'une entreprise dans la société.

Nous vous souhaitons une lecture enrichissante et stimulante.

**Norbert Kühnis**

Responsable Entreprises familiales et PME,  
Membre du directoire  
PwC Suisse

**Didier Ehret**

Associé responsable Entreprises familiales  
et PME en Romandie  
PwC Suisse

# L'essentiel en bref

## Ce que l'étude nous apprend sur les entreprises familiales suisses

Nous consacrons ce chapitre à un aperçu des défis considérés par les entreprises familiales suisses comme les plus importants des deux années à venir (voir figure 1). Nous complétons cet aperçu par des constatations importantes tirées de la pratique et par l'expérience de terrain de nos experts. Nous renvoyons aux chapitres concernés pour plus d'informations sur les différents thèmes.

### L'innovation, un plus pour l'avenir

Parmi les participants à l'étude, 70 % considèrent comme une priorité majeure de rester innovants dans les deux ans à venir, ce qui est, d'ailleurs, une compétence clé avérée des entreprises de pointe en Suisse<sup>1</sup>. Par innovation nous entendons ici une culture d'entreprise novatrice qui attire les talents, adopte une attitude axée sur les clients et les besoins des clients, et qui est à l'aise avec le traitement des données et les technologies.

Souvent dotées d'un bon esprit de pionnier, les entreprises familiales puisent généralement leur force dans un ancrage local solide et dans leur histoire. Car c'est de l'orientation permanente sur les besoins des clients et des collaborateurs qu'émanent les solutions innovantes. À leur tour, ces solutions encouragent le progrès dans l'entreprise. Et il n'est pas rare que le développement continu et l'optimisation soient prioritaires sur le saut quantique.

Pour plus d'informations sur l'innovation dans un monde numérisé, rendez-vous à la page 9.

### Détente dans la « guerre des talents »

Dénicher et recruter des experts est jugé comme une tâche herculéenne par 60 % des entreprises interrogées qui se trouvent ici en concurrence avec les grands groupes cotés en bourse face auxquels elles présentent plusieurs 'faiblesses'. Souvent moins connues, elles sont considérées dans le monde du travail comme moins prestigieuses sur un curriculum vitae; implantées la plupart du temps dans des régions

rurales, elles sont moins attractives en termes d'environnement de travail face aux grandes villes; les salaires ambitionnés par les talents ne correspondent pas non plus avec la politique de rémunération ou avec les moyens financiers de l'entreprise familiale.

Pour autant, les entreprises familiales ne manquent pas d'atouts pour leurs employés. Il n'est pas rare, en effet, qu'un bon élément puisse assumer rapidement une grosse responsabilité et participer plus activement à la vie de l'entreprise que cela serait possible dans une grande entreprise cotée.

### Environnement économique exigeant

L'économie suisse se porte bien. Une santé à laquelle les entreprises familiales, qui représentent tout de même 90 % des entreprises suisses, contribuent largement. Elles sont donc non seulement la colonne vertébrale de notre économie, mais aussi son cœur. Et même si leur notoriété n'est pas toujours très grande, certaines sont leaders du marché mondial dans leur secteur. Elles font parler d'elle à l'international et savent convaincre par leurs excellentes performances.

Le « Made in Switzerland » conserve son aura sur la scène internationale. Devant l'exiguïté du marché intérieur, de nombreuses entreprises familiales suisses se tournent vers l'international et exportent, pour 68 % d'entre elles, leurs produits ou leurs services à l'étranger. Le chiffre d'affaires réalisé hors des frontières suisses représente 37 % du chiffre d'affaires total des entreprises familiales suisses. Dans cinq ans, cette part devrait passer à 42 %.

---

# 68 %

des entreprises familiales suisses exportent leurs produits ou services à l'étranger.

---

Comme en 2016, la diversification en Suisse est légèrement plus marquée qu'en moyenne mondiale: 33 % travaillent dans plusieurs secteurs et marchés (26 % dans le monde).

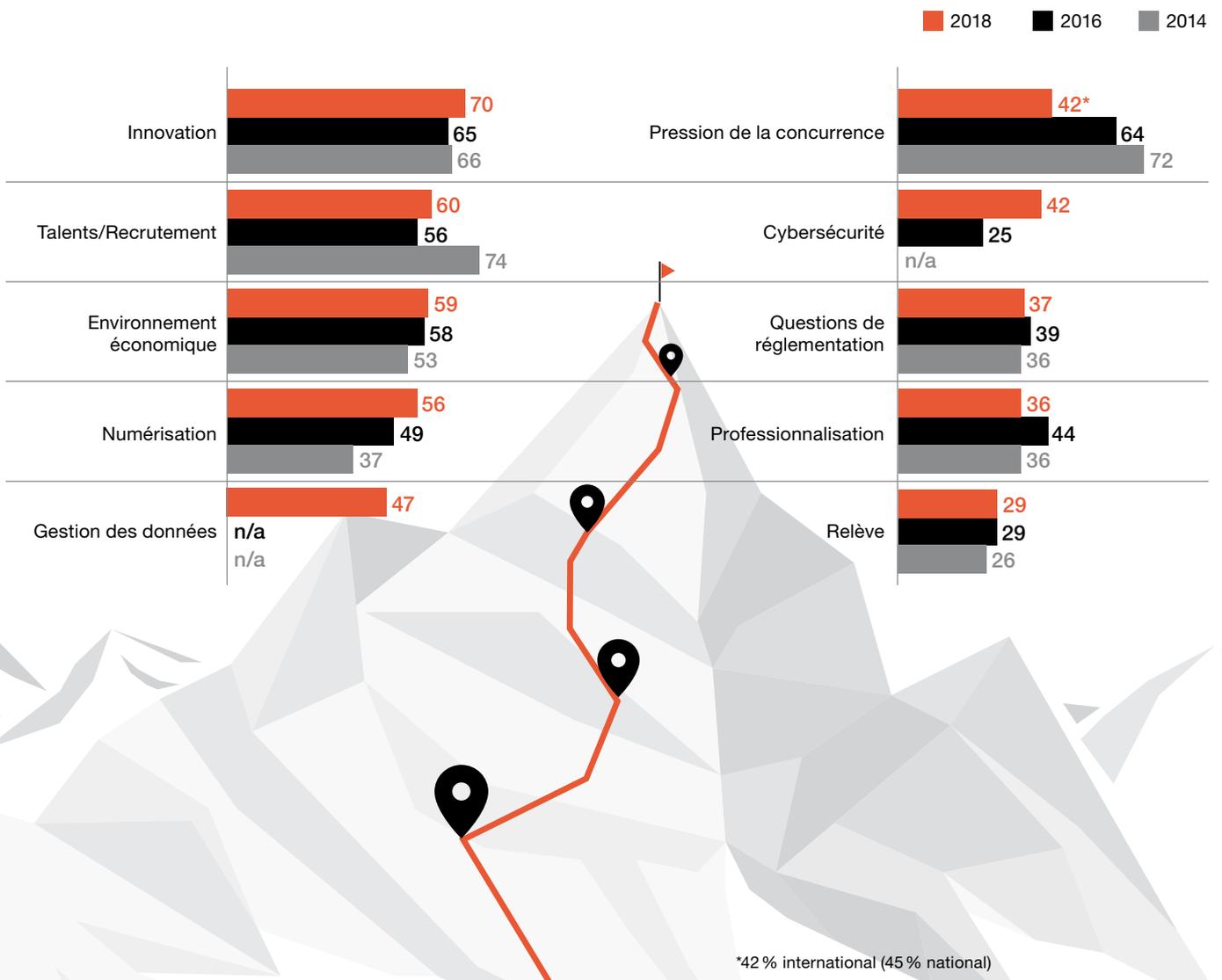
### Croissance solide et pronostics prudents

Le terreau économique est à la fois fertile et difficile pour les entreprises familiales suisses. Et si leur croissance a nettement augmenté par rapport à 2016, elle reste toutefois légèrement inférieure à la moyenne mondiale (69 %). Les participants à l'enquête sont 65 % à avoir mentionné une croissance (42 % en 2016), un cinquième a même évoqué une croissance à deux chiffres. Au niveau mondial, 69 % des entreprises interrogées ont répondu avoir enregistré une croissance.

Pour les deux années à venir, les entreprises familiales suisses répondent à 80 % attendre encore de la croissance. Cette valeur dépasse nettement celle de 2016, en pleine crise monétaire, mais demeure inférieure à l'optimisme manifesté par les participants à l'enquête au niveau international (84 %). Bien connues pour leur modestie, 6 % seulement des entreprises familiales suisses estiment probable que cette croissance soit rapide et agressive (16 % dans le monde).

<sup>1</sup> Etude PwC «Swiss Champions», éditions 2015 et 2017, disponibles au téléchargement sous [www.pwc.ch/kmu](http://www.pwc.ch/kmu)

Figure 1 : Les principaux défis des deux années à venir\* (%).



### La numérisation, nécessairement à l'ordre du jour

Les répondants en Suisse sont 54 % à être convaincus qu'ils feront des progrès significatifs ces deux prochaines années en termes de capacités numériques (57 % dans le monde). 33 % se sentent vulnérables face aux bouleversements numériques. Cette valeur est restée stable par rapport à la dernière étude et rejoint la valeur enregistrée au niveau mondial (30 %). Un tiers estime que leur entreprise pourrait aussi être touchée par une attaque venue du cyberspace (40 % dans le monde).

Les entreprises familiales interrogées sont 47 % à qualifier d'exigeants le maniement et l'utilisation de données. Un chiffre confirmé par le ressenti face

à la cybersécurité : 42 % sont convaincus que les menaces du cyberspace doivent figurer à l'agenda des directions d'entreprises.

### Une pression toujours élevée de la concurrence

La pression de la concurrence est énorme pour les entreprises familiales suisses, en particulier pour celles qui travaillent à l'international. Elles sont 42 % à considérer la concurrence internationale et 45 % la concurrence nationale comme un grand défi. Les concurrents de l'espace économique asiatique se développent à une vitesse fulgurante, apportent des produits de substitution ou des copies à bas prix sur le marché et profitent de capacités de produits peu chères.

33 %

se sentent vulnérables face aux bouleversements numériques.

### Plan stratégique à moyen terme peu formalisé

Une petite moitié des participants à l'étude (47 %) indique disposer d'un plan stratégique à moyen terme sous forme écrite. Ils sont 11 % à ne pas en avoir (21% dans le monde). Seules 6 % des entreprises familiales suisses envisagent de changer leur modèle d'affaires dans les deux prochaines années (20% dans le monde). L'étude mondiale illustre clairement que les entreprises ayant enregistré une forte croissance sont également celles qui ont consenti des investissements élevés dans leur planification à moyen terme.

### Régulation et protectionnisme: des facteurs de risque

L'attitude toujours plus protectionniste de nombreux gouvernements recèle des risques élevés, certains marchés étant même largement surréglementés. Diverses interventions politiques des derniers mois ont remis en question les accords bilatéraux avec l'Union européenne et déstabilisé plus d'une entreprise familiale. Par ailleurs, l'imposition des entreprises en Suisse n'est pas non plus définitivement réglée.

### La professionnalisation à son prix

Conserver ou augmenter son avance, acquérir les bonnes compétences et aptitudes ou suivre le rythme de la

numérisation dans son secteur requiert des investissements, car il s'agit ici d'objectifs existentiels: performance, savoir-faire, force de marché. Pour 91 % des participants à l'étude, les investissements dans les meilleurs talents sont vitaux, qu'il s'agisse de recrutement ou de fidélisation des collaborateurs. Innovation et rentabilité occupent également les premières places sur la liste des objectifs d'investissement les plus souvent cités.

Lorsque l'on juge de leur propension à innover et de leur professionnalisme, il convient de ne pas oublier que les entreprises familiales mettent leur patrimoine en jeu. Le capital d'investissement appartient non seulement à l'entreprise mais aussi à la famille. Les projets d'automatisation ou de numérisation exigent des investissements parfois colossaux. Rien d'étonnant, donc, à ce que les entreprises familiales réfléchissent bien avant de prendre leurs décisions d'investissement, puis de procéder par étape. Il s'agit en effet de la fortune familiale!

### Planification de la succession

Seulement 13 % des entreprises interrogées disposent d'un plan de succession documenté et communiqué. Près de la moitié n'ont pris aucune disposition en la matière. 59 % des entreprises familiales prévoient de transmettre la direction opérationnelle

et/ou la propriété à la nouvelle génération. Toutefois, 31 % d'entre elles n'ont pas impliqué les héritiers dans ce processus.

Pour plus d'informations sur la planification de la succession, rendez-vous à la page 26.

### Des valeurs très importantes

Les entreprises familiales suisses sont 81 % à avoir une idée claire de leurs valeurs et de l'objectif de leur entreprise. Moins de la moitié d'entre elles ont consigné par écrit ces valeurs ou un objectif supérieur. La pratique a montré que des valeurs clairement définies sont utiles à l'entreprise, notamment dans les domaines du recrutement, de la fidélisation des collaborateurs et de la réputation. Un avis que partagent les entreprises interrogées: les trois quarts d'entre elles pensent que leurs valeurs représentent un avantage concurrentiel ou accroissent le rendement.

Pour plus d'informations sur les valeurs et la succession, rendez-vous à la page 18.

---

47 %

n'ont pas de plan de succession.

---



Les trois quarts pensent  
que leurs valeurs  
accroissent le rendement

A man with a beard and a young girl are sitting at a desk, looking at a laptop screen. The man is pointing at the screen, and the girl is smiling and pointing at the screen. The desk has a calculator, a pen, and some papers on it. The background is a blurred home office.

# Numérisation et innovation

Comment le numérique change la donne

**Les entreprises familiales vivent, certes, dans la réalité disruptive de la numérisation, mais toutes ne sont pas prêtes, loin s'en faut. L'ère 4.0 les confronte à des technologies telles que l'Intelligence artificielle (IA), l'Internet des objets (IoT), l'impression en 3-D ou la robotique. Pour 33% des participants à l'étude, leur entreprise est vulnérable face à ces technologies. C'est nettement plus qu'en 2016 (19%). La numérisation en soi, l'IA, la robotique et la cybersécurité sont considérées comme particulièrement exigeantes par les entreprises interrogées.**

Les faits sont là: les entreprises profitent doublement de la numérisation qui rend la production plus efficace et plus souple, qui améliore la disponibilité des machines, permet une utilisation des ressources plus ciblée, des contacts automatisés avec les clients ainsi que des processus optimisés. La

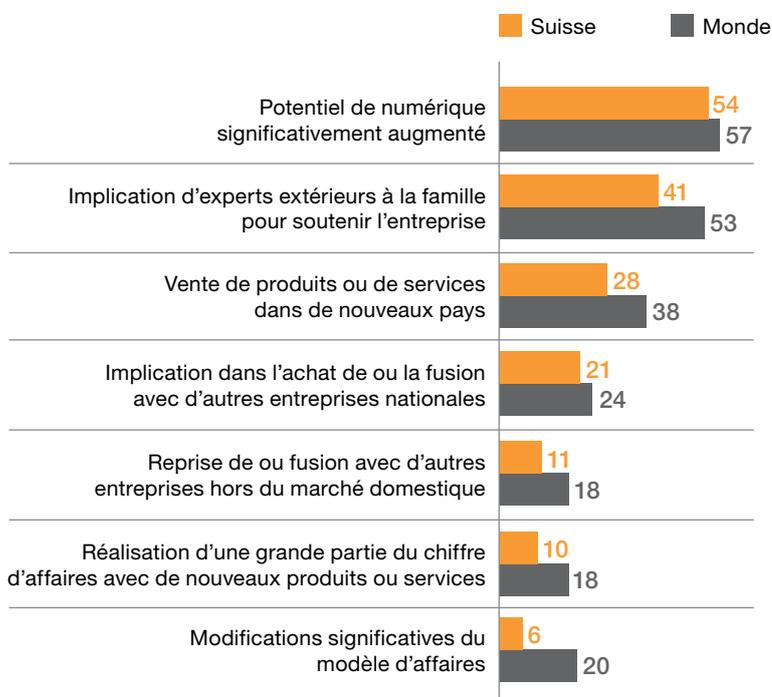
plupart des entreprises numérisent à l'interface avec le client, et 54% d'entre elles envisagent d'étendre de manière significative leur potentiel numérique dans les deux ans à venir (voir figure 2). Cela signifie que 46% n'entreprennent toujours rien ou très peu. Actuellement, par exemple, de nombreuses firmes suisses travaillent dans l'industrie de production avec des machines qui ne sont pas connectées électroniquement. Pourtant, l'automatisation numérique est indispensable parce qu'elle contribue à collecter des données.

Et, bien utilisées, ces données recèlent pour une entreprise une valeur d'information inestimable. Seules 6% des entreprises interrogées considèrent comme vraisemblable une modification significative dans les deux ans à venir de leur modèle d'affaires pour suivre le développement de la numérisation.

54%

envisagent d'étendre leur potentiel numérique dans les deux ans à venir, un chiffre qui correspond à peu près à la moyenne mondiale.

**Figure 2: Modifications fondamentales attendues ces deux prochaines années.**





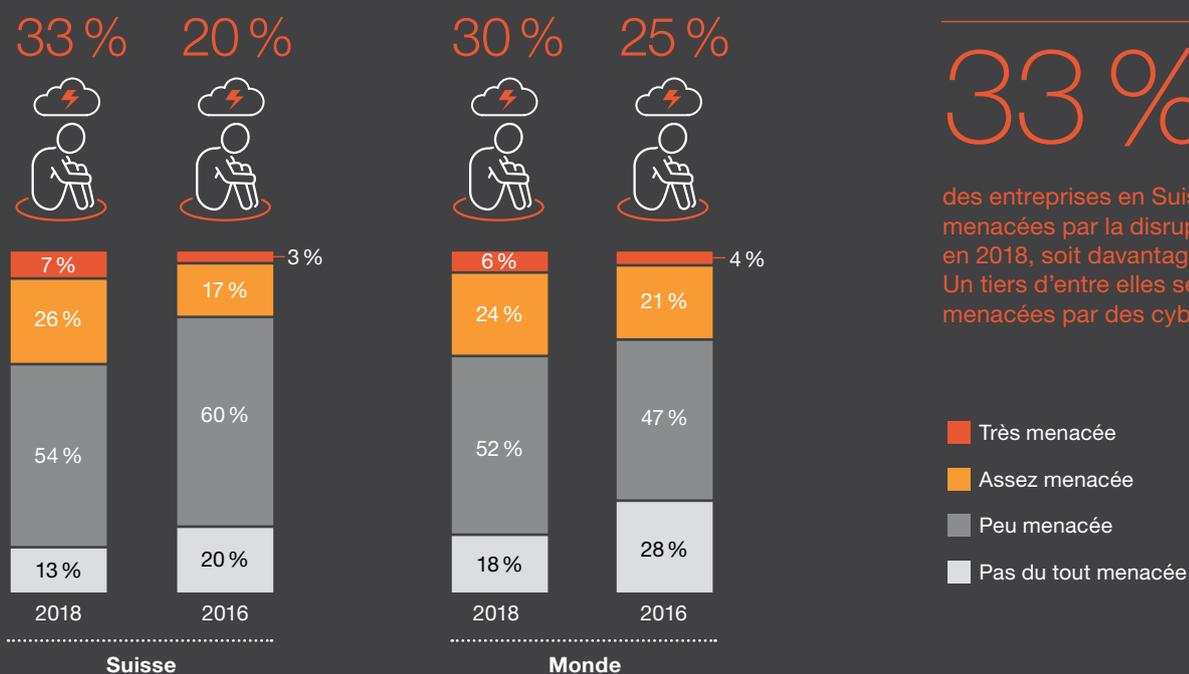
### Une vulnérabilité génératrice de craintes

Le terrain d'activité des entreprises familiales suisses s'est mondialisé. Car, pour trouver de nouveaux débouchés, elles doivent dépasser les frontières nationales. La crainte d'une possible disparition est due moins à l'apparition de nouvelles technologies numériques qu'à celle de nouveaux prestataires et modèles de vente. Les répondants ont mentionné plusieurs raisons pour changer le modèle d'affaires : pression des entreprises multinationales, nouveaux modèles de vente, chaîne de création

de valeur, nouveaux arrivants aux capacités numériques inédites ou l'importance croissante du e-commerce et le prix.

La vulnérabilité ressentie face à la progression numérique a augmenté et se situe actuellement à 33 % (voir figure 3). Pourtant, les entreprises familiales restent nombreuses à considérer la numérisation non comme une menace mais comme une opportunité de se démarquer sur le marché.

Figure 3 : Vulnérabilité de l'entreprise familiale devant la disruption numérique.



## Entretien

## avec Peter Kasahara



Managing Partner  
Digital Services PwC Suisse

### Numérisation vs. innovation vs. invention

Numérisation et innovation ne sont pas deux concepts identiques, mais deux alliées toujours plus inséparables aux interactions symbiotiques. L'innovation appartient aujourd'hui à celui qui sait créer avec les bonnes quantités de données, les nouvelles technologies et les capacités humaines. Si ces trois éléments sont non seulement additionnés mais aussi multipliés, ils peuvent alors déployer un effet exponentiel. Une invention n'est, quant à elle, une innovation que si elle apporte une solution à un problème à l'usage.

La numérisation est un processus permanent et sans fin. La prochaine phase de révolution se produira à coup sûr. Une entreprise a donc tout intérêt à tenir compte de cette source de possibilités et être consciente des raisons et de la manière dont elle utilise quelles innovations numériques en interne. En effet, une stratégie entrepreneuriale porte tant sur la modernisation et l'optimisation que sur la transformation et la réinvention de l'activité.

### L'innovation analogique

Bien que les entreprises soient nombreuses à se concentrer sur les innovations exclusivement numériques, il faut se rappeler qu'une innovation ne doit pas être obligatoirement numérique. Pour que l'innovation soit ressentie, elle doit être liée concrètement à la réalité physique. Ce n'est pas un hasard si les géants du numérique comme Amazon ou Alibaba s'implantent dans le monde analogique et passent du statut de purs « clicks » (vendeurs en ligne) à celui de « clicks and bricks » (vendeurs

en ligne et physique) ou de « clicks in bricks » (fonctionnalités en ligne dans le magasin physique). De plus, il existe toujours les innovations purement analogiques n'ont pas disparu. Fidget Spinner en est un exemple intéressant. Cette toupie sensée réduire la nervosité a rencontré un succès phénoménal auprès des 'enfants du numérique' bien que cet effet n'ait jamais été démontré scientifiquement.

### Innovantes, mais lentes

Les PME et les entreprises familiales sont généralement très innovantes en Suisse. Elles utilisent l'intelligence humaine et les connaissances technologiques pour créer des solutions inédites génératrices de valeur ajoutée. La Fintech et la Medtech en sont d'excellents exemples. Pour autant, la majorité des PME suisses ont une chose en commun : elles peinent à déployer leurs innovations de manière globale. Elles sont souvent trop lentes à exploiter le potentiel en dehors du marché domestique limité. La clé du succès réside dans la connexion entre qualités de start-up et de scale-up.

### Du talent pour les talents

Pas d'innovation sans une bonne inspiration qui peut venir de sources diverses : experts, médias, voyages, recherche, développement, universités, start-up. Mais la première source est la compétence humaine. Un data scientist sera peut-être moins intéressé par un emploi dans une entreprise familiale de notoriété modeste. Mais l'entreprise peut changer cet état de fait si elle conclut des partenariats de confiance à long terme avec des partenaires renommés.

Ou si elle laisse entrevoir au professionnel talentueux la possibilité d'assumer assez vite des responsabilités et de participer à la stratégie de l'entreprise. Quoiqu'il en soit, 60 % des personnes interrogées considèrent l'accès à des compétences et des aptitudes appropriées comme un thème clé des deux prochaines années.

### Réseautage recommandé

Pour Peter Kasahara, « You don't need to be big to be beautiful. But you need to be beautiful to become big ». Nombre de PME et d'entreprises familiales sont, soit trop petites, soit trop peu connectées pour jouer dans la cour des grands. Il est dès lors recommandé d'adopter une vision stratégique et de définir des priorités claires. Dans quels domaines l'entreprise veut-elle être leader (et pas seulement suiveur ou co-leader) ? Quels sont les maillons centraux de sa chaîne de création de valeur ? Qu'est-ce qui existe déjà et que faut-il encore ? Pour cela, il est indispensable de tisser des réseaux avec des pairs pour développer, ensemble, des solutions. Le réseau, basé sur une culture de la confiance, ne déploie la valeur ajoutée du collectif que si chaque entreprise apporte ses « unique value propositions ». C'est ainsi que les innovations permettent d'atteindre une valeur ajoutée exponentielle. Préserver l'indépendance en recherchant une ouverture de qualité ? Ce qui peut sembler paradoxal au premier abord devient une obligation vitale face à la domination du marché et à la force financière des géants du numérique.



## Restaurants



Hébergement



Météo



Remontées mécaniques



Forfaits de ski



Prêt de ski et de snowboard



Domaine de freeride



Shopping

## Exemple Weisse Arena AG

La Weisse Arena AG, entreprise de services intégrée pour la région touristique de Flims-Laax-Falera, est un bon exemple d'innovation basée sur le numérique. Elle a été la première dans le secteur du tourisme suisse à mettre à la disposition des visiteurs, par le biais d'une plate-forme numérique, toutes les informations concernant l'hébergement, la location de ski, la réservation de place de parc, les forfaits et d'autres services. Grâce aux installations entièrement numérisées, les exploitants des remontées mécaniques et les touristes connaissent exactement la fréquentation des pistes, les conditions météo et l'état de la neige, et savent où il reste une table libre pour le repas de midi. Par ailleurs, le numérique permet d'offrir des prix variant en fonction des conditions. La décision de rendre ses données accessibles, ou non, appartient au seul client. La Weisse Arena prévoit également de créer sa propre monnaie numérique basée sur la technologie du blockchain. Le groupe a ainsi transformé l'ancienne destination hivernale à vocation essentiellement régionale en un paradis où les freerider et les snowboarder peuvent s'adonner à leur passion durant toute l'année.



Exemple à titre indicatif uniquement.



# De la sensibilité des hommes et des capteurs

**Annette Heimlicher** représente la deuxième génération aux commandes de l'entreprise familiale fribourgeoise Contrinex. Elle en est devenue la Directrice générale à l'âge de 34 ans. Elle nous parle ci-après de numérisation, d'innovation, et de la manière dont elle affronte les défis d'un marché mondial hautement complexe avec son entreprise de capteurs high-tech.

## Contrinex SA

Siège: Corminboeuf (FR), Suisse

Fondation: 1972

Génération actuellement  
aux commandes:  
deuxième génération

Chiffre d'affaires visé en 2023:  
CHF 100 millions

Nombre de collaborateurs: > 500

Secteur: capteurs pour  
l'automatisation industrielle

Contrinex, Suisse  
Annette Heimlicher, CEO

**Madame Heimlicher, les capteurs et l'automatisation font partie de vos compétences clés. Cela fait donc de vous des spécialistes de la numérisation. Expliquez-nous ce qu'il en est.**

Autrefois, les capteurs étaient physiques. Les impulsions provenaient d'une ligne électrique. Il y a presque vingt ans, nous avons développé les premiers capteurs de position avec un noyau numérique. Cela signifie que les informations peuvent être transmises et analysées sous forme de uns et de zéros. Aujourd'hui, près de 85 % de nos capteurs sont numériques.

C'est à mon père que nous devons cette numérisation précoce. En ce sens, il a été un véritable visionnaire et un pionnier. Il avait compris à l'époque déjà que le monde prenait la direction du numérique. Mon père a investi des millions dans la première puce numérique, bien que cela n'ait intéressé personne au début. Sa décision en faveur du numérique a donné à notre entreprise une avance gigantesque. Nous avons pu acquérir un énorme savoir-faire en la matière.

**Qu'est-ce qui a incité votre père à prendre cette voie ?**

Il croyait à la technologie et a vu venir la vague de numérisation. Il voulait qu'en

tant qu'entreprise high-tech suisse nous proposons des produits meilleurs que les autres, d'un niveau qualitatif plus élevé, technologiquement plus pointus et plus intelligents. Lorsqu'on est challenger plutôt que leader, il faut être meilleur que les concurrents. Chez nous, cette valeur ajoutée prend forme notamment dans la numérisation des produits.

**Comment les choses vont-elles se développer ?**

Nos clients travaillent principalement dans l'ingénierie mécanique et se trouvent à différents stades de la numérisation, que ce soit dans la fabrication de denrées alimentaires, de téléphones portables ou de tout ce qui est fabriqué de manière automatisée. L'ère numérique n'a pas encore commencé chez tous les clients. Nos détecteurs mettent les données saisies à disposition depuis l'an 2000 déjà. Mais les clients ne sont pas toujours prêts à exploiter ce potentiel. Nous essayons de les convaincre d'exploiter la valeur ajoutée des solutions numériques.

**Pourquoi la transformation n'est-elle toujours pas complète ?**

Cette mutation exige un changement de paradigme et beaucoup de temps. Jusqu'ici, l'industrie ne souffre pas encore suffisamment de ne pas être



© Contrinex

---

« Il me tient à cœur que l'on se voit, que l'on se parle et que l'on passe du temps ensemble. Négliger ces relations est une source de problèmes à long terme. »

---

numérisée. De plus, qui dit numérisation dit aussi gros investissements. Enfin, il manque encore parfois les compétences ou les talents appropriés. Une entreprise qui veut exploiter les données doit avoir les collaborateurs capables de les intégrer dans une plate-forme. Ils doivent comprendre, pouvoir collationner les différentes sources de données, puis analyser les quantités de données. Un grand nombre d'appareils numériques ne sert à rien s'ils ne sont pas intégrés de manière intelligente.

#### **Comment dirigez-vous l'innovation de vos produits ?**

Nous faisons la différence entre développement et innovation. Une innovation émane de notre créativité.

Un développement fait suite à un besoin du client. Si le besoin est récurrent, nous améliorons nos puces ou créons un boîtier spécifique pour le client. Nous y mettons autant d'optimisation que possible. Nous créons ainsi une nouvelle génération de produits avec de nouvelles fonctions.

#### **Où vos capteurs sont-ils utilisés, aujourd'hui et demain ?**

Le domaine d'application est très large. Nos capteurs sont très adaptables et peuvent être intégrés dans les appareils les plus divers. Cela va de l'ingénierie mécanique à l'aéronautique. Notre terrain est partout où quelque chose se déroule de manière automatisée.

À l'avenir nous souhaitons apporter à nos clients un service encore plus personnalisé et fabriquer des capteurs pour une utilisation déterminée. Dans notre domaine, l'utilisation et l'intégration spécifiques au client comptent parmi les critères clés. Nous privilégions une discussion de qualité avec nos clients pour développer, ensemble, les meilleures applications possibles.

#### **Où trouvez-vous l'inspiration ?**

Dans la littérature ou les événements contemporains. Nous allons à des salons professionnels et recherchons le dialogue. Je trouve la question

« Pourquoi cela n'existe-t-il pas ? » très inspirante. Toutefois, développer une nouvelle solution est très onéreux. On ne peut tout simplement pas réaliser toutes les idées. Lorsque l'on parle de numérisation, il faut de l'argent.

#### **Dans quelle mesure avez-vous numérisé votre propre entreprise ?**

Nous avons numérisé le traitement de tous les entretiens d'évaluation des objectifs atteints. Il a d'abord fallu que je m'y habitue, car en fin d'année justement, je reçois chaque jour des invitations électroniques à traiter ou à donner mon accord sur quelque chose. Pour moi, cela signifie une nouvelle responsabilité et de nouvelles tâches chronophages. Malgré tout, l'outil est un gain ; il renforce l'efficacité et la transparence des évaluations de collaborateurs.

Chez nous, la numérisation interne a toujours découlé d'un besoin, que ce soit de l'inefficacité, du mécontentement, de coûts élevés, d'une qualité déficiente ou de la pression des audits ISO. Depuis quelques années, nous utilisons une solution dans le cloud pour la gestion des clients. Les offres et le système de tarification passent également par cette application. C'est judicieux, car chez nous plusieurs équipes travaillent pour un client. Le dévelop-

pement du pipeline d'opportunités est pour moi un instrument de planification central. De plus, offrir des accessoires est une source de revenu supplémentaire que nous pouvons mieux exploiter. La coordination efficace et le contrôle des offres ainsi que la préservation du savoir-faire interne seraient tout à fait impossibles sans automatisation.

Les boutiques en ligne sont un bon exemple des défis de la numérisation. Les entreprises qui ont des shops en ligne forts y investissent des sommes énormes. Sans compter qu'il faut aussi des spécialistes des TI et un savoir-faire spécifique selon les pays. Pour une entreprise de notre taille, ce type d'application exige des investissements énormes. En tant que PME, on n'a pas d'autre choix que de prendre en compte la numérisation. Mais pour nous, c'est tout simplement une question de dépenses et de recettes.

#### **Comment priorisez-vous les possibilités de numérisation ?**

La priorité des priorités va à tout ce qui est orienté client. C'est pourquoi le niveau produit est clairement numéro un pour nous. Lorsque l'on a des produits au top, les fonctions de service sont plus facilement réalisables ou externalisables. C'est grâce à la qualité de ses produits ou de ses services qu'une entreprise suisse peut survivre. Nombreux sont nos concurrents asiatiques qui se positionnent dans le segment

de qualité moyen et se définissent par le prix, et non par les spécifications de leurs produits. Cela aussi est un segment. Mais, pour une PME suisse, la masse dégage souvent trop peu de marge.

#### **Quelles innovations, sans lien avec la numérisation, encouragez-vous ?**

La miniaturisation. C'est une tendance mécanique. De plus, nous travaillons sur des projets des sciences des matériaux. Nous testons chez nous divers matériaux et tentons de produire des emballages de manière plus rapide et plus écologique.

En revanche, ce qui est et restera analogique chez nous, c'est la culture d'entreprise. Malgré les outils et applications numériques, nous ne devons pas oublier que nous avons à faire à des personnes. J'accorde beaucoup d'importance au fait que l'on se voit, que l'on se parle et que l'on passe du temps ensemble. Négliger ces relations est une source de problèmes à long terme. C'est pour cela que nous investissons beaucoup d'argent dans le vivre ensemble et les événements d'entreprise. Nous y réunissons pour quelques jours des gens de pays divers. C'est aussi une question d'estime. Je connais la famille et la situation privée de presque chaque collaborateur clé. La plupart d'entre eux sont depuis longtemps déjà chez nous. Sur ce point, nous pouvons nous démarquer en tant qu'entreprise

familiale. J'apprécie les gens avec qui je travaille. Rencontrer les gens est ce qui me plaît le plus dans mon travail.

#### **Comment organisez-vous le recrutement ?**

Il est toujours plus difficile de trouver des talents en général et des compétences en particulier. Peut-être est-ce un effet de la démographie ou une tendance de fond. À partir de 2015, avec le choc monétaire, nous avons commencé à engager des talents partout, par exemple en Allemagne ou en Inde, même si nous aurions préféré les avoir en Suisse. Nous travaillons ainsi quotidiennement dans tous les pays avec d'autres nationalités.

Par ailleurs, nous répondons aux souhaits des collaborateurs. Je pense notamment aux temps partiels ou aux plans de formation. Si quelqu'un a moins de qualification que ce que nous souhaiterions, nous pouvons former cette personne selon nos idées et lui demander de s'engager pendant un certain temps.

#### **Quel regard critique posez-vous sur la transformation numérique ? Quels risques y voyez-vous ?**

Les risques du monde numérique sont gigantesques. On en parle trop peu. Le besoin d'investissement continuera de croître. Le risque principal consiste en un effondrement d'Internet. En tant que réseau à la croissance organique,



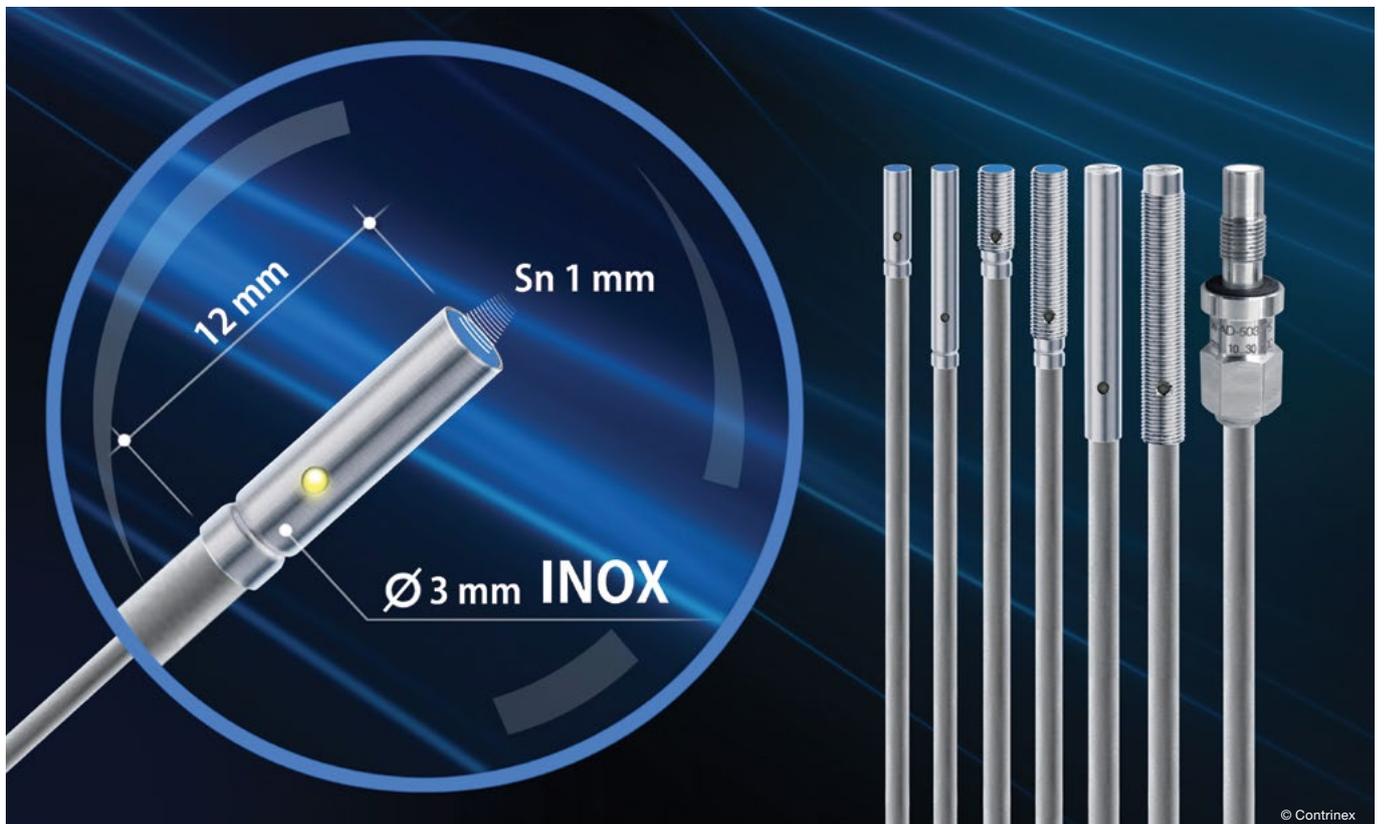
« Laissez faire les jeunes !

La nouvelle génération

a grandi avec

la numérisation »

© STEMUTZ



il contient de nombreuses lacunes de sécurité qui font toujours plus parler d'elles. À mon avis, c'est une question de temps. Il se passera quelque chose. Si des parties du monde sont privées d'Internet, tout s'arrête chez nous.

À mon sens, le social scoring, c'est-à-dire la surveillance des activités en ligne et de profilage, est un autre problème. Celui qui s'adonne à ces activités sait tout d'une personne. Des informations qui peuvent détruire la carrière de quelqu'un en un clin d'œil. Il faut ici une plus forte protection juridique de l'identité.

**Quel message souhaiteriez-vous transmettre à d'autres chefs d'entreprises familiales ?**

Laissez faire les jeunes ! La nouvelle génération a grandi avec la numérisation. Souvent, les générations les plus anciennes restent beaucoup trop longtemps aux commandes et tentent de survivre dans un monde qui n'est pas le leur. Quitte à mettre leur propre entreprise en péril. Car chaque année qui passe sans innovation signifie une éternité à l'ère 4.0.

Tous les plus de 40 ans sont assez âgés pour assumer une succession. Je souhaiterais encourager la génération sortante à passer au second rang et à laisser les jeunes occuper le premier. Cela ne signifie pas qu'il faille quitter l'entreprise. En tant que président du conseil d'administration, que membre de ce conseil ou que consultant, la génération des anciens peut être très utile à l'entreprise. C'est ce qu'a fait mon père : il se tient chaque jour à la disposition de l'entreprise en tant que Senior Advisor. Le pire qui puisse arriver à une entreprise est de se retrouver dans une situation difficile à moyen terme parce qu'elle n'apporte plus de produits adaptés au temps sur le marché. La numérisation est tout simplement le thème de ma génération.

Lorsque l'on débute comme jeune entrepreneur, on sous-estime la complexité de la gestion d'une entreprise. Car on est seul, tout en haut. Mais si l'on ne commence pas, on n'apprendra jamais. La génération sortante doit accepter les échecs : les jeunes prendront de mauvaises décisions, investiront au mauvais endroit ou perdront des

---

« On peut transmettre des connaissances, de l'argent ou des infrastructures, mais pas l'expérience. »

---

clients ou des collaborateurs. Mais les succès sont aussi à ce prix. Car on peut transmettre des connaissances, de l'argent ou des infrastructures, mais pas l'expérience.

**Quels trois hashtags emportez-vous vers l'avenir ?**

- #dialoguer
- #faiteconfianceauxjeunes
- #autoriserleserreurs



# Valeurs et patrimoine

Comment les entreprises familiales tirent de la valeur de leurs valeurs

**À l'ère de la vitesse fulgurante du numérique, les décisions à prendre sont toujours plus complexes et la pression à la prise de décision toujours plus vive. Les entreprises familiales seront donc bien inspirées de définir leurs valeurs au travers de directives et d'outils de manière à pouvoir prendre des décisions plus rapidement et mieux. Notre étude montre que les entreprises qui conignent leurs valeurs et leur orientation par écrit, les rendent mesurables et les intègrent dans la planification stratégique, rencontrent plus de succès et survivent plus longtemps. En d'autres termes: porter des valeurs vaut la peine.**

## **Les valeurs, un socle commun précieux**

Sont considérées comme valeurs les convictions et les principes de l'entreprise qui déterminent le comportement des dirigeants et des collaborateurs. Elles s'expriment généralement dans la culture d'entreprise. Elles influencent non seulement ce qu'une entreprise dit mais aussi ce qu'elle fait. Une entreprise familiale peut, par exemple, s'accorder pour investir dans la communauté ou vouloir renforcer la confiance et la cohésion entre les membres de la famille et les collaborateurs.

« Les entreprises qui ont des valeurs fortes, suivent un objectif clair et sont gérées dans le respect du patrimoine jouissent auprès des collaborateurs, des fournisseurs et des clients en général d'une confiance marquée et d'une loyauté élevée. »

Roman Leimer, associé et responsable Family Governance chez PwC Suisse, nous dit que « les valeurs sont visibles dans de nombreux domaines du quotidien : dans la conclusion d'affaires, dans la collaboration avec les fournisseurs, dans l'introduction de produits et de services ainsi que dans les relations avec les collaborateurs ». Les entreprises qui ont des valeurs fortes, suivent un objectif clair et sont gérées dans le respect du patrimoine jouissent auprès des collaborateurs, des fournisseurs et des clients en général d'une confiance marquée et d'une loyauté élevée.

Bien que de nombreuses entreprises familiales aient une réelle conscience de leurs valeurs, elles n'en tirent pas toujours toute la plus-value possible. C'est ainsi que le ciel de l'entreprise peut très vite s'assombrir. Par exemple,

si elle met sur le marché un produit comportant des défauts, elle subira une crise de confiance et devra faire la preuve de sa compétence professionnelle. Une entreprise dont le nom s'est établi, qui s'occupe de ses clients et de ses parties prenantes et dont le patrimoine mérite d'être conservé surmonte plus facilement une telle crise.

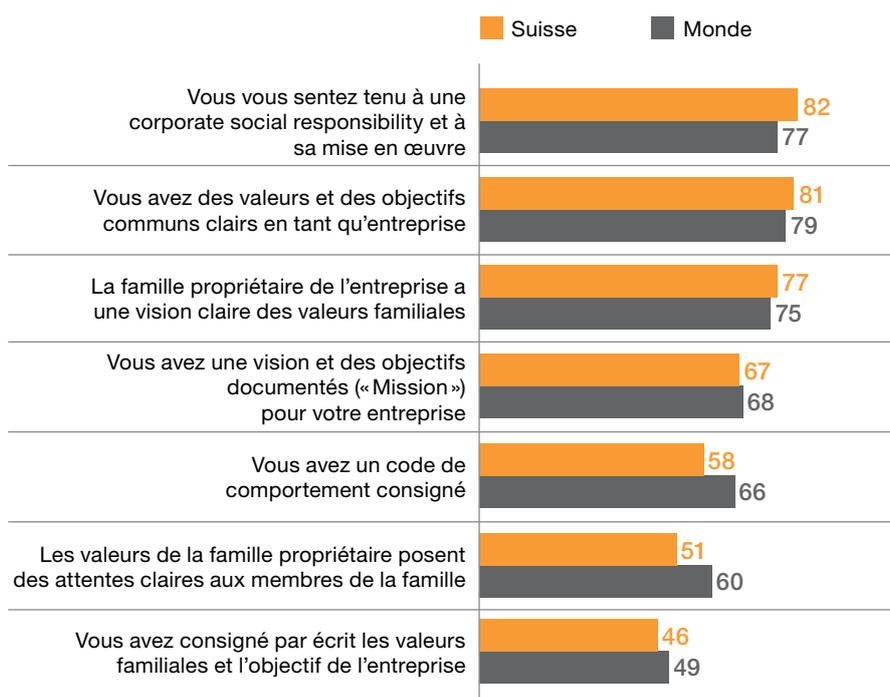
### Momentum d'un nouveau capital social

Les entreprises qui parlent de leurs valeurs comme d'un « capital social » et qui le considèrent comme une valeur patrimoniale importante pour le monde actuel enregistrent des produits plus élevés ; à condition d'agir finement et de communiquer leurs valeurs. En d'autres termes : les entreprises qui incarnent leurs valeurs au quotidien, ont plus de succès. « Comprendre ses valeurs permet d'agir correctement et

mieux », nous dit Roman Leimer. « Un socle de valeurs fort aide à lier les générations entre elles, à se développer et à se souvenir pour quoi on travaille dur jour après jour. »

Huit participants à l'enquête sur dix ont une idée claire des valeurs convenues et de l'objectif de l'entreprise (voir figure 4). Pourtant moins de la moitié les ont consignés par écrit. La plupart considèrent la forme écrite comme une nécessité pour la communication vers l'extérieur, mais pas vers l'intérieur. Roman Leimer : « De nombreuses entreprises familiales vivent leurs valeurs et leur objectif chaque jour. Elles ne voient pas l'intérêt de les formuler. Ce qui ne signifie pas qu'elles n'ont pas de valeurs. »

**Figure 4: La responsabilité sociale dépasse les valeurs propres.**  
Réponse affirmative aux assertions suivantes (%)



81 %

ont des valeurs et des objectifs communs clairs en tant qu'entreprise. Pourtant, moins de la moitié les ont consignés par écrit.

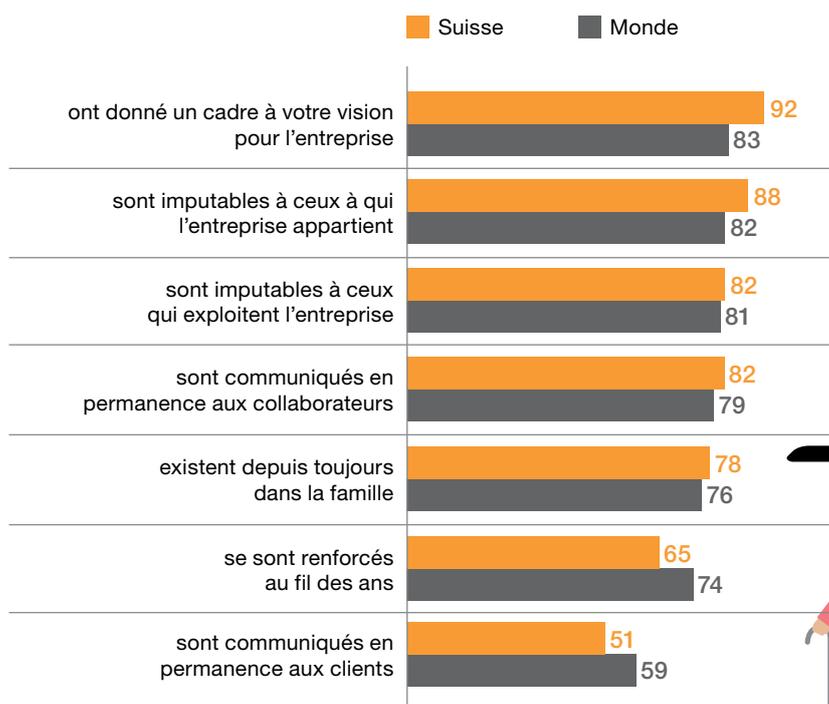
Les entreprises qui ont une idée claire de leurs valeurs estiment en profiter à plusieurs titres, par exemple lors du recrutement ou dans les relations avec les collaborateurs, pour l'ambiance au travail ou pour l'image de l'entreprise en général. 70 % des participants à l'enquête considèrent même leurs valeurs

comme un avantage concurrentiel. Et même les facteurs durs semblent en profiter : 73 % des entreprises interrogées estiment que des valeurs d'entreprise clairement convenues augmentent le chiffre d'affaires et la rentabilité (voir figure 5).

« Fiabilité, équité, honnêteté – les trois qui font la différence »

Entrepreneurs de la 2e génération

**Figure 5: Les valeurs et le but de la société renforcent une entreprise vers l'intérieur et l'extérieur.**  
Diriez-vous que les valeurs et l'objectif ... (%)



### Du mot au facteur de réussite

Quelle que soit la durabilité des valeurs, elles changent avec le temps. Face à la croissance d'une entreprise et à l'arrivée de nouveaux collaborateurs, la direction doit repenser les valeurs de l'entreprise et, le cas échéant, les adapter à la nouvelle situation. Il ne suffit toutefois pas de définir des valeurs, il faut leur donner vie.

Les entreprises familiales ont donc tout à fait intérêt à parler régulièrement de leurs valeurs et à s'engager, pour les valeurs familiales comme pour les valeurs entrepreneuriales. C'est la seule manière pour elles de garantir une compréhension commune du socle de valeurs. Elles devraient également vérifier si leurs valeurs renforcent le comportement qui accroît la performance. Cela vaut non seulement pour

le comportement des collaborateurs mais aussi pour celui des dirigeants et des actionnaires. Chacune et chacun doit appuyer les mesures qui soutiennent les valeurs communes. Une boussole des valeurs peut être utile ici, qui décrit pour l'essentiel les valeurs clés propres à l'entreprise.

### Un socle de valeurs est un soutien précieux

À l'échelle mondiale, quatre cinquièmes des entreprises interrogées indiquent avoir une idée claire des valeurs familiales et entrepreneuriales. Dans la plupart des cas, ces valeurs sont respectées. Des notions telles qu'honnêteté, respect ou bienveillance sont citées. Dans les entreprises qui ont consigné par écrit leurs valeurs familiales et leur mission apparaissent des attributs comme intègre, engagé,

innovant, équitable ou collectif. Pour Roman Leimer, « les collaborateurs connaissent des valeurs émotionnelles telles que l'honnêteté ou l'intégrité car elles sont vécues au quotidien dans les entreprises familiales. Nombre d'entreprises considèrent comme inutile de les consigner en plus par écrit. »

Les entreprises qui disposent d'un socle de valeurs sous forme écrite se distinguent dans d'autres domaines aussi de celles qui n'ont pas de valeurs formellement consignées : elles disposent la plupart du temps d'un plan de succession formel et d'un plan stratégique qu'elles quantifient et communiquent. Elles ont enregistré également une croissance ces deux dernières années et comptent bien croître encore dans les deux ans à venir.

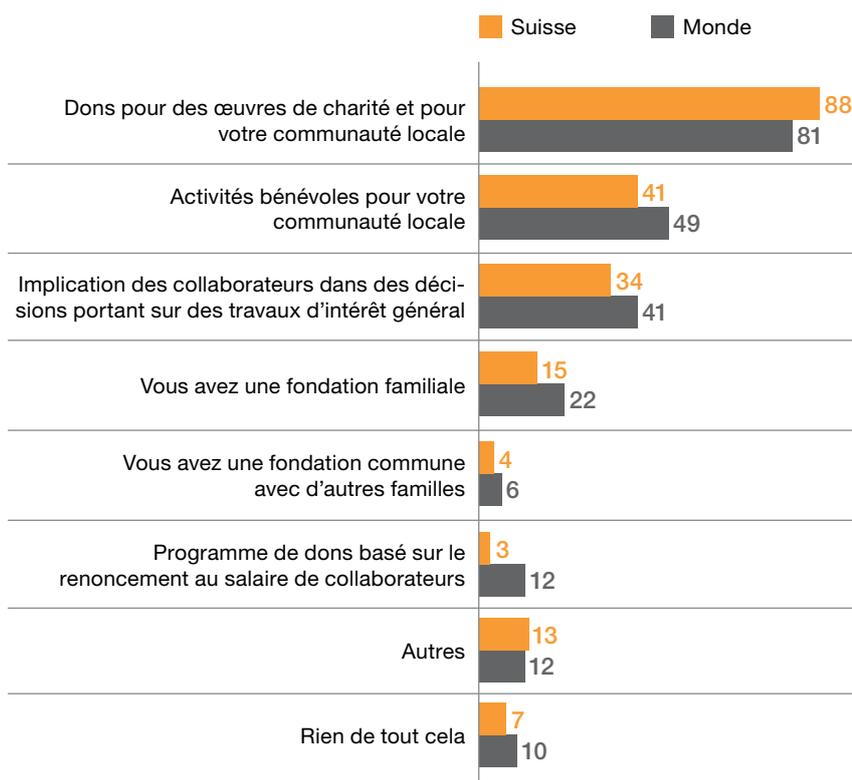
### Au nom de la société

L'engagement pour la société s'exprime dans 88 % des cas sous forme de dons en faveur d'associations ou d'événements locaux (voir figure 6). Le travail bénévole reste plutôt à l'arrière-plan. « Cette situation est due notamment au fait que la Suisse jouit d'un niveau de prospérité élevé et que ces tâches sont assumées par des institutions bien organisées telles que l'Armée du Salut ou les soupes populaires », précise Roman Leimer.

Malgré tout, de nombreuses entreprises familiales s'engagent activement pour la société. Certaines soutiennent la commune ou la région au-delà de la charge fiscale officielle, par des dons pour l'entretien ou l'édification de bâtiments importants. Ainsi, avec la célèbre exposition d'art à Trubschachen im Emmental, la confiserie Kambly a permis pendant 20 ans à un large public d'accéder à des œuvres réputées d'artistes suisses du passé et du présent. D'autres entreprises familiales ont créé une fondation à but caritatif, comme Belimo AG à Hinwil, chef de file mondial en matière de servomoteurs pour les systèmes de chauffage, ventilation et conditionnement de l'air.



**Figure 6: La majorité a des activités sociales ou caritatives; la plupart donnent de l'argent pour une bonne cause.**  
Avez-vous des activités philanthropiques? (%)



58 %

ont des activités philanthropiques par le biais de dons à but caritatif.

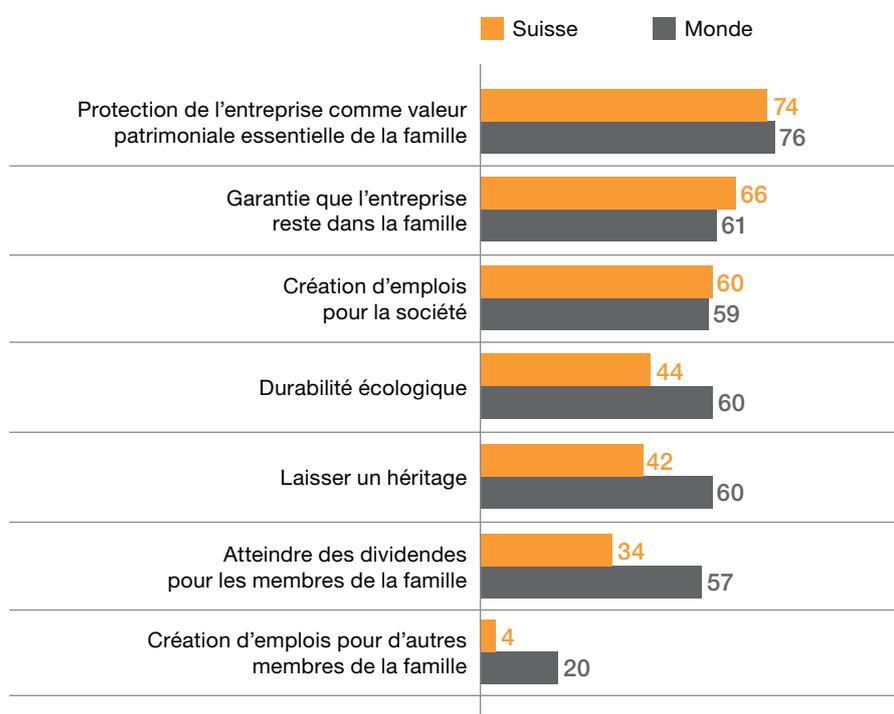
## Un legs parfois difficile

À long terme, 74 % des répondants voudraient protéger leur entreprise en tant que patrimoine familial le plus important (voir figure 7). 66 % souhaitent que leur entreprise reste en mains familiales. Pour cela, il n'est pas nécessaire que les membres de la famille travaillent dans l'entreprise. En Suisse, les parents accordent une grande valeur au libre choix professionnel des en-

fants. Les entrepreneurs contraignent rarement leurs filles et leurs fils à leur succéder. Une entreprise familiale peut donc rester en mains familiales sans que la famille exerce des activités opérationnelles. Seuls 42 % voudraient laisser un héritage avec leur entreprise. Roman Leimer explique ce chiffre relativement bas par la «modestie légendaire des entreprises familiales suisses».

**Figure 7 : Protéger l'entreprise est une valeur familiale centrale. Ériger un monument ou verser des dividendes à la famille n'est de loin pas prioritaire.**

Objectifs à long terme (% , top 2)



À long terme

74 %

voudraient protéger l'entreprise comme valeur patrimoniale principale de la famille. 66 % voudraient garantir que l'entreprise reste dans la famille.

## Un succès aux multiples facettes

Continuité et longévité comptent, à l'échelle mondiale, parmi les facteurs clés de la réussite entrepreneuriale. Il faut entendre ici les activités en soi, la participation de la famille, la croissance ainsi que le succès remporté par les produits et les services. Toutefois, de nombreuses entreprises familiales font entrer dans leur définition du succès non seulement la prospérité financière mais aussi des éléments moins quan-

tifiants tels que le développement du personnel, le soutien de la société ou la préservation des valeurs fondamentales. Pour Roman Leimer, «la plupart des entreprises familiales veulent davantage que gagner de l'argent. Elles souhaiteraient se montrer généreuses, prendre soin de l'environnement local, faire progresser la société. Et elles savent qu'elles sont aussi tributaires des collaborateurs que ces derniers le sont de l'entreprise.»





# Le rôle de l'entreprise dans la société – une vision

## Roche

Siège: Bâle, Suisse

Fondation: 1896

Génération actuellement aux commandes: quatrième génération

Chiffre d'affaires annuel (2017): USD 54 milliards

Nombre de collaborateurs: 93 700

Secteur: Pharmacie et science du diagnostic

Roche, Suisse  
André Hoffmann, vice-président

En été 2018, l'INSEAD (Fontainebleau, France) recevait un don de 40 millions d'euros. Cette somme, la plus importante jamais reçue en 61 ans d'existence, venait d'André Hoffmann, vice-président du groupe pharmaceutique Roche et membre de la famille qui détient une participation majoritaire dans le groupe depuis 1948.

Ce don, exemple impressionnant de générosité entrepreneuriale et personnelle, fait par André Hoffmann, en son nom et en celui de son épouse Rosalie, doit toutefois servir 'aussi' à construire le Hoffmann Global Institute for Business and Society. Ce nouvel institut « promet de nouvelles perspectives et des solutions innovantes pour les problèmes mondiaux les plus persistants qui menacent notre futur durable », annonçait l'INSEAD à l'époque.

L'Institut se préoccupera de questions d'éthique, d'équilibre femmes-hommes, de mesures humanitaires, d'impact social, de durabilité, de technologies au service de la société, d'inégalités de revenu ainsi que d'autres thèmes en lien avec le rôle de l'entreprise dans la société.

Autant de sujet cruciaux pour Hoffmann qui considère clairement les entreprises comme faisant partie inté-

grante de la société et non seulement comme des entités destinées à engranger des bénéfices. « Une entreprise est trop souvent axée sur des bénéfices à court terme et s'intéresse rarement à l'impact de son activité sur la société et sur l'environnement », nous dit Hoffmann. Selon lui, les choses doivent changer.

« L'économiste Milton Friedman a dit une fois: 'The business of business is business' et voulait dire par là: 'Faisons des profits, le reste suivra. Nous ne devons pas nous préoccuper de choses externes.' À mon sens, cette affirmation est manifestement fausse », pense Hoffmann.

« Nous devons, certes, nous préoccuper de bénéfice financier, car sans lui rien ne va, mais sans négliger le lien avec l'environnement et la société. Nous devons satisfaire les actionnaires, nous pouvons avoir une entreprise rentable, nous pouvons avoir une pensée tournée vers l'avenir. Mais nous avons aussi la possibilité de réduire ou de modifier notre impact sur la société et sur l'environnement. Mon rêve est de positionner Roche, et de nombreuses autres entreprises similaires, pour en faire des contributeurs nets pour la société – et non l'inverse. »

André Hoffmann, titulaire d'un MBA de l'INSEAD depuis 1990, croit fermement que l'Institut contribuera à ce changement. «L'Institute for Business and Society veut définir de nouveaux critères d'enseignement de l'économie», précise-t-il. «En effet, la manière dont nous apprenons aujourd'hui à diriger une entreprise n'est orientée que sur les seuls chiffres clés, c'est-à-dire sur le bénéfice financier. Par ailleurs, le classement des écoles de commerce repose souvent sur le salaire perçu après en être sorti. Or, nous savons désormais que le succès n'est plus uniquement d'ordre financier. Les écoles de commerce doivent comprendre cette situation.»

Chez Roche, «la finalité n'est pas de gagner de l'argent, mais de couvrir les besoins d'une communauté, en particulier celle des patients», déclare Hoffmann. «Comment pouvons-nous développer de nouvelles idées pour faciliter la vie des patients, voire les guérir?»

L'approche à long terme et transgénérationnelle pratiquée par de nombreuses entreprises familiales a un effet positif sur cette finalité. Le groupe pharmaceutique Roche, fondé en 1896 par l'arrière-grand-père d'Hoffmann, Fritz Hoffmann-La Roche, ne fait pas exception. La culture de participation «hybride» de Roche joue un rôle important. Certes, la famille détient la majorité des actions à droit de vote, mais ne contrôle pas les actions cotées en bourse, explique Hoffmann. «Nous avons donc deux sortes de titres: les

---

**« Je crois qu'une entreprise familiale doit transmettre cette pensée à long terme, car c'est elle qui survivra. »**

---

actions à droit de vote et un acte de dividendes. Cela signifie que nous sommes placés sous la surveillance de chaque investisseur dans le monde entier, mais aussi que nous sommes en mesure de prendre des décisions à long terme parce que nous avons la majorité des voix.»

«Ainsi, les décisions prises aujourd'hui par l'entreprise influenceront probablement aussi la cinquième et la sixième génération», poursuit Hoffmann qui fait partie de la quatrième génération. «Notre pensée entrepreneuriale se doit d'être transgénérationnelle. En cela, nous sommes différents des entreprises non familiales. C'est ce qu'on appelle la durabilité, un concept actuellement très bien perçu. Et cette durabilité est vécue par la famille.»

Un regard sur le passé d'Hoffmann suffit à illustrer ce propos. Son père, Luc, a été un des co-fondateurs du WWF et a consacré sa vie professionnelle à différents projets de protection de la nature. Hoffmann a passé son enfance en Camargue (France) où son père avait fondé l'Institut de recherche pour la conservation des zones humides méditerranéennes. Cet engagement

de son père en faveur de l'environnement a fortement influencé sa propre attitude.

«J'ai grandi dans un environnement protecteur de la nature et passé moi-même beaucoup de temps à protéger des espèces. Aujourd'hui, je suis de plus en plus convaincu que l'interface entre l'homme et la nature est décisive», dit-il.

Pour Hoffmann, cette finalité est très attrayante pour recruter de nouveaux collaborateurs ou pour fidéliser les quelques 93 000 collaborateurs actuels de Roche. «Que faire pour que les personnes qui ont à cœur la santé publique ou la lutte contre la maladie choisissent Roche plutôt que d'autres entreprises? Nous devons créer le bon environnement, capable à la fois d'offrir suffisamment de stabilité et de susciter l'enthousiasme.»

Pour Hoffmann, la première pierre de l'héritage de Roche est ainsi posée: «Je crois qu'une entreprise familiale doit transmettre cette pensée à long terme. C'est elle qui survivra à toutes les nouvelles tendances, aux mutations technologiques, à la numérisation et à tous ces défis auxquels le monde confronte une entreprise.»





# Planification de la relève et inclusion de la famille

Succession des générations entre elles et dans l'entreprise

## Comment continuer ?

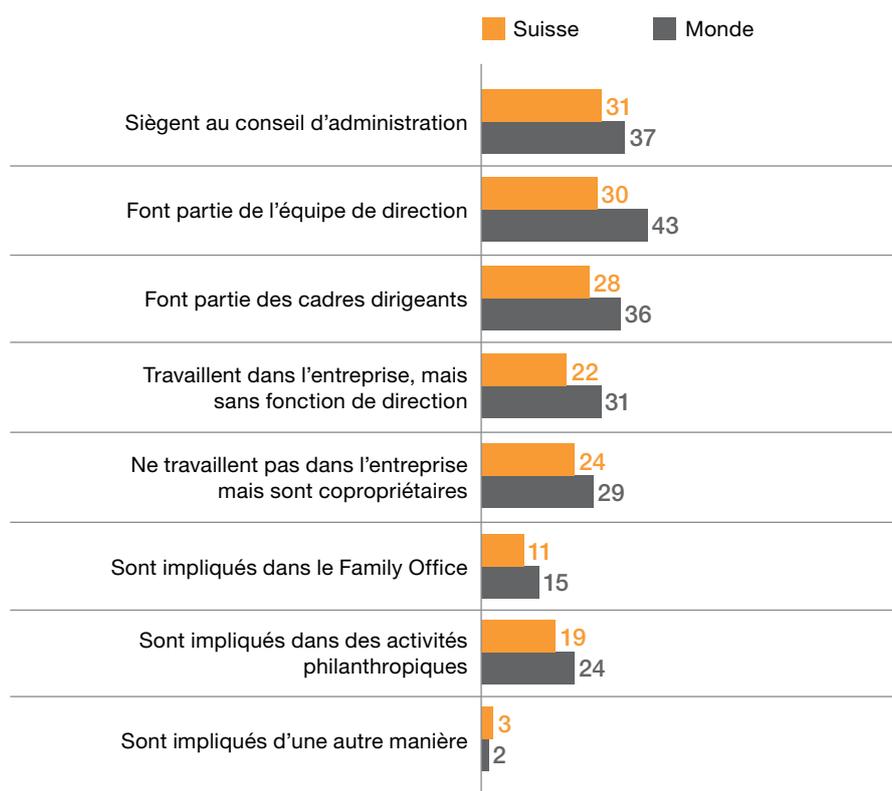
Aucune question n'est plus omniprésente pour un chef d'entreprise familiale. En effet, outre les facteurs d'influence que sont le marché, la concurrence, les groupes cibles, les opportunités, les risques, les forces et les faiblesses, les entreprises familiales doivent maîtriser un autre paramètre clé, la famille.

## Les options ne manquent pas

Pour 51 % des entreprises familiales interrogées, la génération montante travaille déjà dans l'entreprise (voir figure 8). Plusieurs raisons expliquent cette valeur relativement basse en comparaison internationale (65 % dans le monde).

- Le libre choix de carrière professionnelle octroyé aux héritiers suisses, y compris en dehors de l'entreprise familiale. Ce qui n'est pas le cas en Europe du Sud ou en Amérique du Sud où le chômage des jeunes est très élevé. L'entreprise familiale est alors souvent la seule possibilité d'obtenir un emploi.
- La grande complexité de nombreuses entreprises familiales suisses qui opèrent sur des marchés axés sur les technologies ou sont fortement tournées vers l'exportation<sup>2</sup>. Ce lien étroit avec les marchés mondiaux exige un savoir-faire spécifique dont les membres de la famille ne disposent pas automatiquement. Les entreprises familiales doivent donc aller chercher les connaissances ad hoc et l'expérience professionnelle nécessaires en dehors de la famille.
- Le fait qu'un nombre respectable d'entreprises familiales ne sera pas transmis à la génération suivante. L'expérience montre en effet que le taux de transmission aux héritiers oscille entre 30 % et 50 %. Les autres entreprises recourent à d'autres formes de succession, comme une vente, un management buy-out ou, notamment pour les très petites entreprises, une remise des affaires.
- L'absence, parfois, d'enfants souhaitant assumer la responsabilité de la relève.

**Figure 8: Dans plus d'une entreprise sur deux, la génération suivante est impliquée.**  
Implication de la génération suivante dans l'entreprise (%)



# 51 %

des héritiers travaillent dans l'entreprise (65 % dans le monde).



31 % des héritiers siègent au conseil d'administration. Un bémol toutefois à ce chiffre qui peut sembler élevé, car les membres de la jeune génération ne sont souvent que des participants « silencieux » ou « passifs » à la direction

stratégique. Un statut qui leur permet d'acquérir une vision d'ensemble et de mieux connaître l'entreprise. Ils sont 30 % de cette génération à siéger à la direction.

<sup>2</sup> Voir l'étude «Swiss Champions 2017», PwC, 2018

Les membres de la nouvelle génération sont très nombreux à travailler en dehors de l'entreprise familiale (voir figure 9). Ils n'entrent donc pas directement dans l'entreprise familiale. Beaucoup font leurs premières armes professionnelles à l'étranger, pendant l'apprentissage déjà ou parallèlement aux études. En Suisse, les héritiers sont très nombreux à parler plusieurs langues. Un atout précieux pour survivre dans

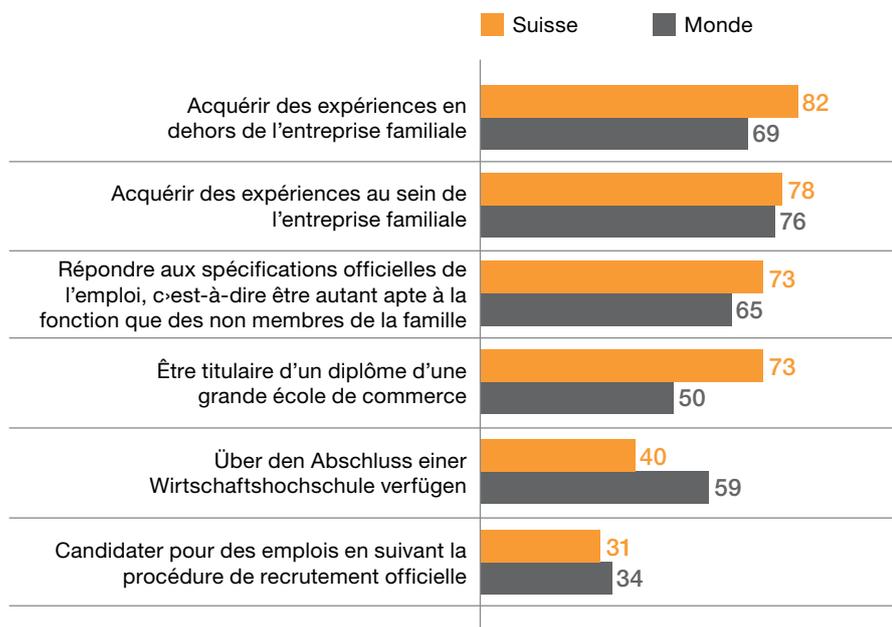
un pays dont la petite taille du marché domestique pousse les entreprises familiales à se tourner vers l'international.

Le fait qu'en Suisse 40 % seulement des participants à l'étude (59 % dans le monde) soient titulaires d'un diplôme d'une haute école de commerce est dû à notre système de formation dual. Dans les entreprises traditionnelles en particulier, la jeune génération suit des

voies de formation diverses, comme un apprentissage, une formation spécialisée plus poussée dans le secteur traditionnel (technique) de l'entreprise, ou encore des études économiques ou juridiques. Tous reviennent ensuite dans l'entreprise familiale et y occupent des positions souvent clairement délimitées les unes des autres.

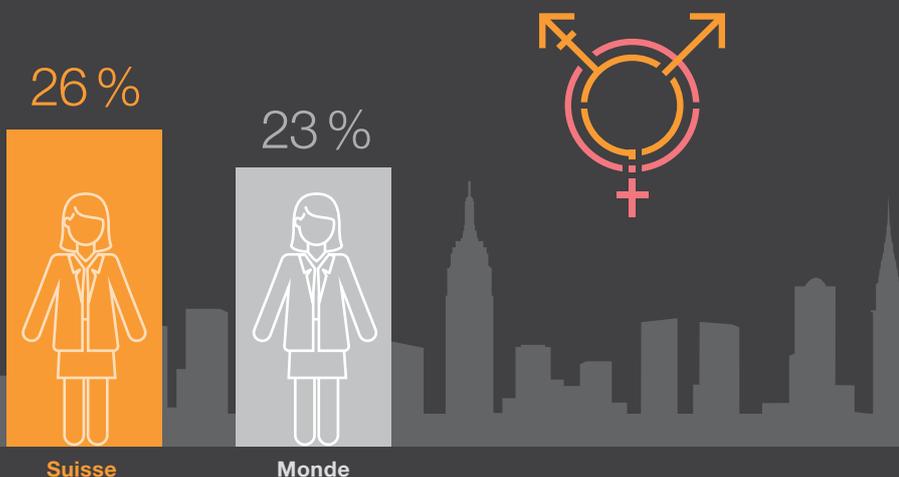
**Figure 9: Les héritiers doivent disposer d'une expérience professionnelle externe et faire leurs preuves face à d'autres candidats.**

Attentes posées aux membres de la famille de la jeune génération qui travaillent dans l'entreprise (%)



**Figure 10: Le nombre d'héritières suisses soutient la comparaison internationale.**

Pourcentage de femmes de la jeune génération qui travaillent dans l'entreprise



Bien que relativement peu élevée, la part des héritières prenant la succession dans l'entreprise en Suisse dépasse celle relevée à l'échelle internationale (26 % contre 23 %).



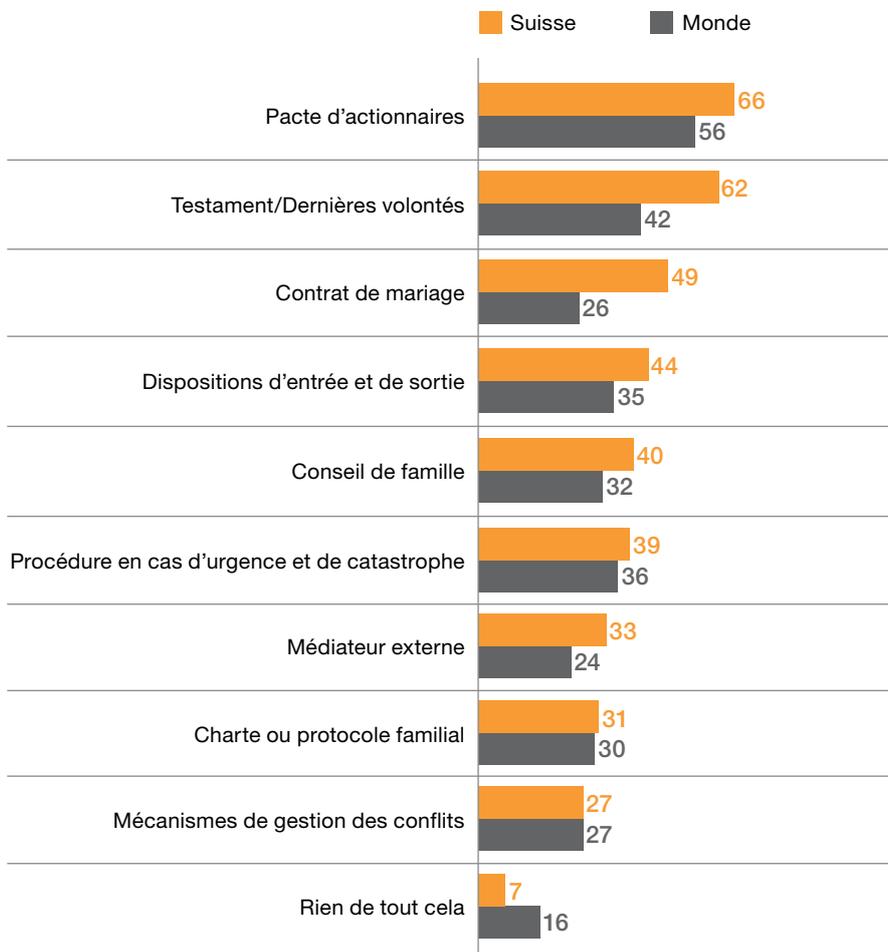
## NextGen Club

Le NextGen Club de PwC permet aux futurs chefs d'entreprises familiales, âgés de 25 à 40 ans, d'échanger des idées avec leurs pairs dans le cadre d'événements exclusifs. En effet, la génération montante a souvent une autre conception des rôles que la génération actuellement aux commandes. Le NextGen Club offre un cadre informel et décontracté aux (futurs) dirigeants et dirigeants pour débattre de nouvelles approches. Pour en savoir plus, cliquez ici [www.pwc.ch/nextgen-romandie](http://www.pwc.ch/nextgen-romandie).

### Liberté d'action juridiquement élevée

Avec 66 %, le taux d'entreprises familiales disposant en Suisse d'un pacte d'actionnaires dépasse largement la moyenne (56 % dans le monde). Elles sont également 62 % à avoir rédigé un testament (42 % dans le monde), et 49 % un contrat de mariage (26 % dans le monde). Ces valeurs élevées sont probablement imputables aux législations nationales et au droit fiscal suisse. En Suisse, beaucoup de choses sont d'ordre du droit privé. La marge de manœuvre est donc plus grande que dans d'autres pays.

Figure 11 : Directives et conventions suivies (%)



93 %

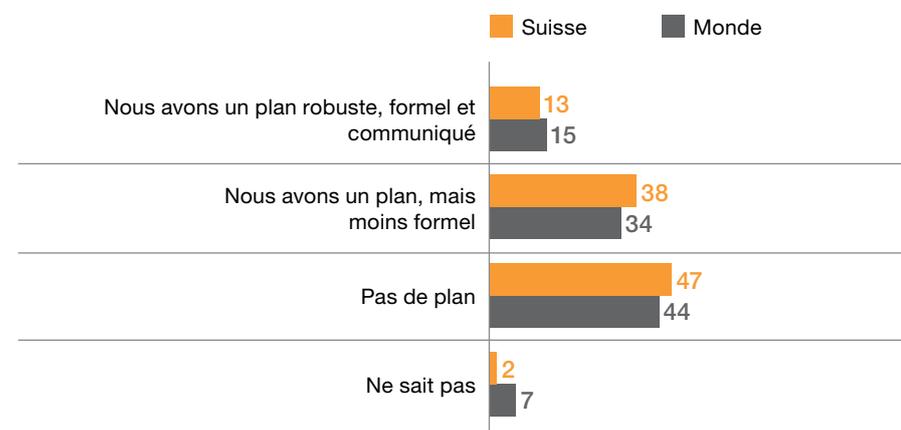
disposent sous une forme quelconque de directives/conventions dans l'entreprise (84 % dans le monde).

## Régler la relève, un sujet brûlant

Eu égard à ces résultats, il est d'autant plus étonnant que 13 % seulement des participants à l'étude disposent d'un plan de succession formalisé et communiqué (voir figure 12). Ils sont 47 % même à n'en avoir aucun et 38 % à en avoir développé un mais sans l'avoir consigné par écrit. 22 % des entreprises ayant un plan de succession ne l'ont pas discuté avec les membres de la famille.

**Figure 12: Les entreprises ne sont que 13 % à avoir consigné formellement la planification de la succession.**

Disposez-vous d'un plan de succession ? (%)



Parmi celles qui ont un plan,

84 %

disent que les collaborateurs occupant des fonctions clé de l'entreprise connaissent le plan (84 % dans le monde).

78 %

disent que le plan a été discuté avec d'autres membres de la famille (68 % dans le monde).

Ces valeurs témoignent du caractère sensible de la question. Le chef d'entreprise qui envisage de vendre son entreprise et de mettre en œuvre une solution de succession externe est probablement moins enclin à divulguer ces plans à la table familiale. Pour de nombreux entrepreneurs sortants, en particulier dans des structures d'entreprises patronales, la réglementation de la succession s'accompagne souvent de craintes. En effet, elle pose la question de savoir ce qui va advenir d'eux personnellement, mais aussi de la renommée acquise au fil des ans. Et pourtant, ne pas régler la succession ou ne pas parler avec les successeurs potentiels comporte le risque de n'avoir plus que très peu d'options le jour venu.

Les entrepreneurs interrogés sont 40 % à envisager de transmettre la direction à la prochaine génération. Historiquement parlant, ce chiffre est en net recul; il y a 10 à 15 ans, il était encore de 60 %. Cette évolution est due une nouvelle fois à la liberté de décision et à la diversité des options nettement plus élevées en Suisse que dans d'autres pays. De plus, la pression sociale à suivre les traces des parents a nettement diminué en Suisse.

Pour 56 % des participants à l'enquête, une transmission différée de la direction et de la propriété entre en ligne de compte. Généralement, la remise de la direction précède celle des parts. Cette pratique est compréhensible, car le financement prend du temps et recèle un certain potentiel de conflit. Le premier passage de témoin se fait souvent au niveau opérationnel seulement; le remettant conserve les actions et, ainsi, la majorité des voix.

# La relève est-elle à l'ordre du jour ?

Dans ce cas, répondez d'abord à ces dix questions.

1	Quelle est ma vision pour l'entreprise ?
2	Que ferai-je dans cinq ans, dans dix ans ?
3	Notre entreprise est-elle apte à la succession, ou devons-nous la modifier pour qu'elle le soit ?
4	Comment garantissons-nous la cohésion familiale et notre esprit d'entrepreneur ?
5	Qui, dans la famille, doit assumer quels rôles à l'avenir ?
6	Quelles sont les attentes réciproques de la famille et de l'entreprise ?
7	Que faire s'il n'y a pas de successeur ou s'il y a trop de prétendants ?
8	Quelle future forme de gestion convient à notre modèle familial ?
9	Quel doit-être le profil du successeur ?
10	Qu'en est-il du financement, de l'évaluation, des impôts, de la situation juridique ?

# Entretien avec Maxime Dubouloz

Director  
Deals, Entreprises familiales et PME,  
PwC Suisse



## Plusieurs options possibles

Toute recherche de la meilleure solution de succession doit débuter par un état des lieux approfondi et une observation de sa propre histoire. Il est utile ici de considérer la situation sous trois dimensions (voir figure 13), qui définissent la complexité de la tâche et la conception des options possibles.

**a) Structure d'investissement:** Comment et où le patrimoine familial est-il investi? La situation patrimoniale de la famille et de l'entreprise détermine la manière dont l'entreprise peut se développer, compte tenu des ressources financières limitées, typiques des entreprises familiales.

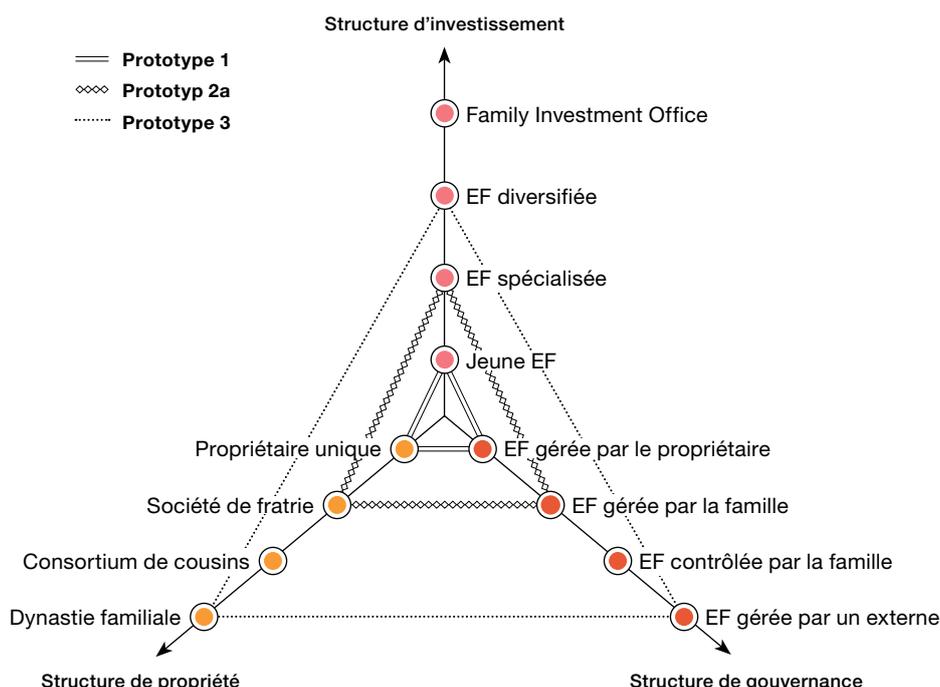
**b) Structure de gouvernance:** Quel(s) rôle(s) joue la famille dans l'entreprise? La gestion opérationnelle et/ou stratégique de l'entreprise familiale doit-elle être confiée à l'avenir à une seule ou à plusieurs personnes? La réponse dépend du nombre et, surtout, de la qualification de ces personnes.

**c) Structure de propriété:** À qui appartient l'entreprise? Le nombre de propriétaires et les relations qu'ils entretiennent déterminent les chances et les défis à relever. Une situation dont il faut tenir compte pour décider de la future structure de propriété.

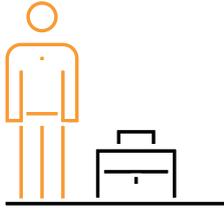
Figure 13: Le modèle tridimensionnel aide analyser l'état des lieux.

## Pas la panacée

Après l'analyse de l'histoire, de la stratégie et des objectifs, le moment est venu de créer le modèle optimal. C'est alors seulement qu'interviennent le choix du ou des bon(s) candidat(s) et la conclusion des contrats adéquats. Il n'y a pas de solution idéale dans ce processus, seulement une solution adéquate ou moins adéquate. Nous présentons ci-après quatre modèles prototypiques de structure d'une entreprise familiale, chacun avec ses opportunités et ses risques.



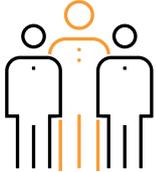
Source: Peter May



### Prototype 1: Propriétaire unique

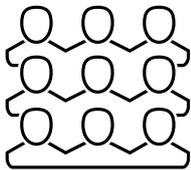
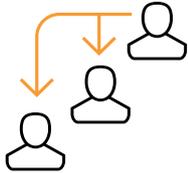
Le « modèle patronal » est fréquent, en particulier dans les entreprises familiales de la première ou de la deuxième génération. Le grand défi d'un tel modèle est la planification précoce de la succession puisque l'entreprise est fortement tributaire du propriétaire/gérant dominant. Que se passe-t-il en cas d'incapacité inattendue du dirigeant pour des raisons de maladie, d'accident ou de décès? Quid, s'il prend de mauvaises décisions? Une entreprise gérée par

un propriétaire dominant est, de plus, souvent fortement exposée aux cycles conjoncturels. Si le cycle est en baisse et qu'en même temps le propriétaire doit s'éloigner ou se sent pressé par le temps pour raison d'âge, la question portera sur le prix de vente ou la possibilité de vente de l'entreprise. Le moment de la reprise dans une telle situation est complexe, y compris pour les héritiers, et la succession elle-même peut ne plus être intéressante.



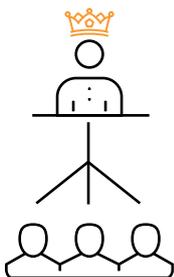
### Prototype 2: Société de fratrie, consortium de cousins

**Variante a)** La succession du propriétaire unique et dominant (prototype 1) est transmise à plusieurs enfants. Y aura-t-il alors UN successeur au trône ou plusieurs héritiers aux commandes? Tous les enfants ont-ils le même intérêt, les mêmes capacités et le même courage à assumer l'entrepreneuriat? Que se passe-t-il si tous veulent mais ne peuvent peut-être pas? Qui reçoit des actions? Faut-il pour cela absolument travailler dans l'entreprise? Des enfants peuvent-ils être indemnisés par d'autres moyens? Que se passe-t-il si une personne veut/peut et que les autres ne sont pas intéressées? Comme pour la variante a, des conflits d'intérêt peuvent surgir entre les propriétaires opérationnellement actifs et non actifs. Envie, jalousie et rivalités peuvent apparaître.



**Variante b)** La fratrie n'est déjà plus toute jeune et envisage de transmettre l'entreprise à ses propres enfants. On parle alors de consortium de cousins. La taille des parts et l'influence de chaque actionnaire sont alors proportionnelles

au nombre total d'actionnaires, ce qui peut être une difficulté. Cette structure influence également le montant des revenus ou des dividendes. Un autre écueil typique de cette situation est que les cousins n'ont plus de relations aussi étroites que leurs parents en avaient, en tant que frères et sœurs. Se posent alors un certain nombre de questions. Comment les cousins s'entendent-ils entre eux? Qui assume quel rôle? Généralement, une entreprise ne supporte pas plusieurs gérants, à moins qu'elle soit suffisamment diversifiée pour permettre une direction par secteur d'activité. Peut-être une scission entre-t-elle en ligne de compte? Faut-il vendre ou liquider certaines activités commerciales? Souvent, les héritiers se concentrent, dans une telle situation, sur le conseil d'administration. Ce qui soulève de nouvelles questions. Qui peut être un gérant (extérieur à la famille) approprié? Quelles compétences sont-elles nécessaires pour être administrateur? La constellation des cousins est-elle si complexe qu'il faut plutôt envisager une vente de l'entreprise?



### Prototype 3: Dynastie familiale

Il n'existe que peu d'entreprises de ce type en Suisse. Souvent, elles ont la taille d'un grand groupe, sont largement diversifiées et partiellement cotées en bourse. L'entreprise ne constitue plus qu'une partie du patrimoine, la famille a diversifié ses investissements ou activités en dehors de ses activités clés originelles (p.

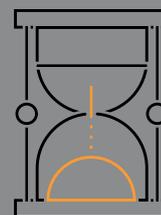
ex. dans le cadre d'un Family Office). Avec les dynasties familiales d'entrepreneurs, le nombre de membres et de branches de la famille exige de garantir un échange suffisant et de vivre les valeurs familiales. Dans le cas de structures fortement diversifiées, on ne peut exclure le risque d'une faible identification de propriétaire.



### En finir avec la famille est aussi une solution

Une entreprise ne doit pas rester ad vitam aeternam en mains familiales. Une solution externe à la famille peut aussi être envisageable, notamment lorsque les enfants ne manifestent pas d'intérêt, n'ont pas les moyens financiers ou souhaitent suivre une autre voie professionnelle, ou lorsqu'il n'y a pas d'enfants. Une séparation du clan familial peut aussi se justifier d'un point de vue stratégique, par exemple lorsque la mondialisation, la pression de la concurrence, des investissements ou de l'innovation sont si fortes que la famille ne peut pas relever seule le défi financier. Dans de tels cas, une vente à des tiers ou un management buy-out peut être une solution.

Lorsque la voie extrafamiliale est envisagée, il vaut la peine de conduire des entretiens parallèles avec différents candidats ou acheteurs potentiels. Seule une comparaison directe fera apparaître la solution qui permettra de transmettre l'entreprise la conscience tranquille et au vendeur de lâcher sa fonction. Une approche de ce type apporte un nouveau souffle, génère du nouveau capital et, dans certaines circonstances, est plus saine qu'un changement de génération malheureux, pour l'entreprise comme pour la famille. Une vente de l'entreprise ne doit pas signifier la fin de l'entreprenariat familial car d'autres possibilités d'investissement peuvent émerger.



### Il n'est jamais trop tôt pour commencer

Régler une succession se fait souvent par étapes qui se conditionnent et s'influencent réciproquement. Entre les premières réflexions et la mise en œuvre s'écoulent généralement entre 10 et 15 ans. Une planification ciblée de la succession nécessite avant tout une chose : le temps.



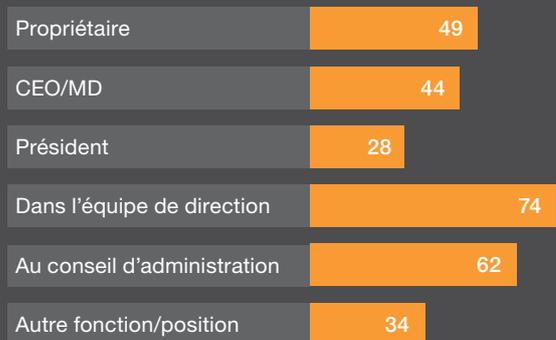
# Méthodologie

Ils nous ont permis de porter un regard sur leur entreprise et sur l'avenir

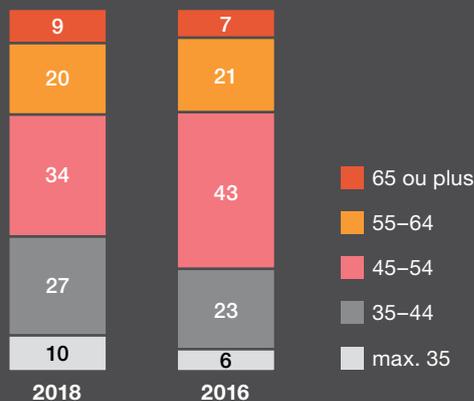
Dans la présente étude, nous abordons en profondeur les défis qui se posent aux entreprises familiales suisses. Nous avons basé notre analyse sur la Global Family Business Survey 2018 de PwC et ses presque 3000 entretiens conduits dans le monde entier, dont 108 avec des entreprises familiales en Suisse. L'enquête, a été menée dans 53 pays entre mai et août 2018, par téléphone, en ligne ou sous forme d'entretiens individuels. Les critères de participation à l'enquête en Suisse étaient les suivants: la famille détient la majorité des actions, joue un rôle actif dans l'entreprise et envisage de la conserver en mains familiales. Les caractéristiques de propriété, la taille, le chiffre d'affaires, la diversification, la répartition des rôles et la diversité esquissent un profil intéressant des entreprises familiales interrogées en Suisse.

# Profil des répondants suisses

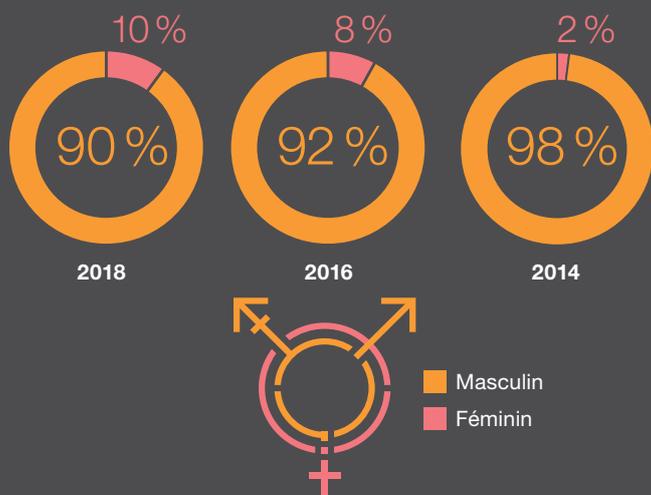
## Fonction/Position actuelle (%)



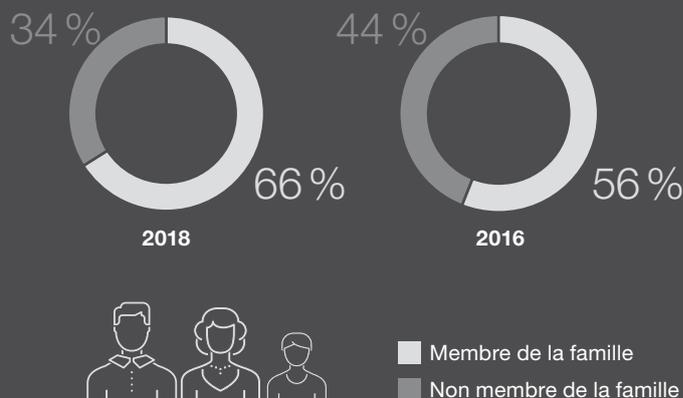
## Âge (%)



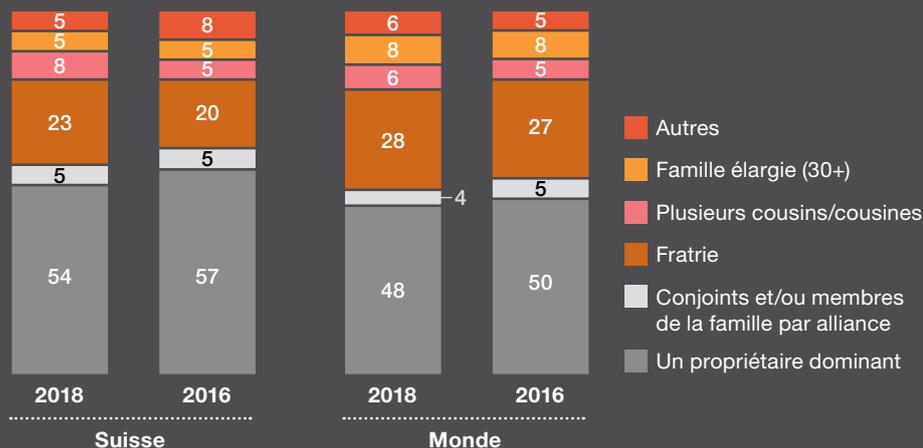
## Sexe



## Membre de la famille



## Structure de propriété familiale (%)

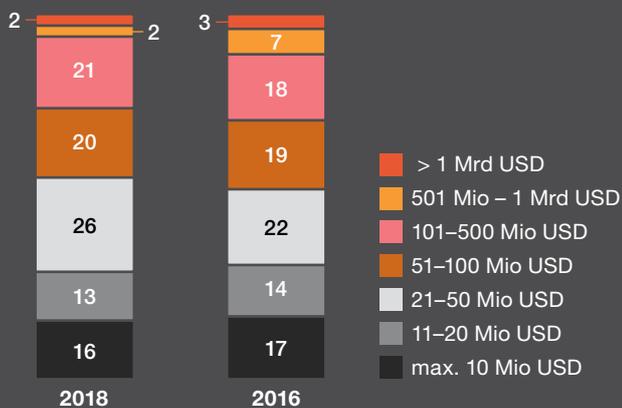


# 54%

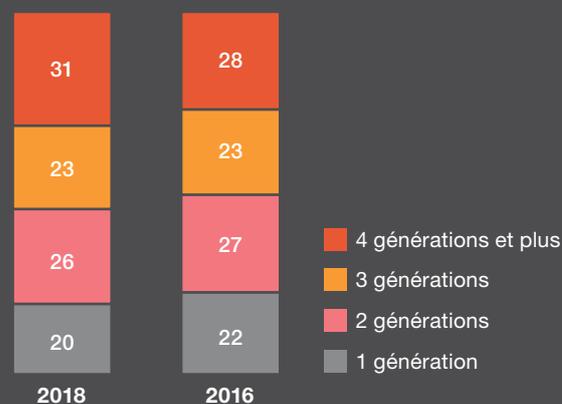
des entreprises familiales suisses ayant répondu à l'enquête de 2018 ont un propriétaire dominant.



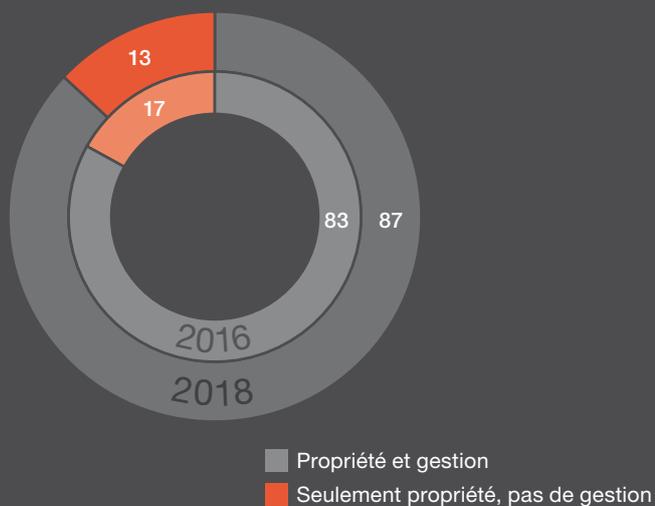
### Chiffre d'affaires (%)



### Nombre de générations (%)



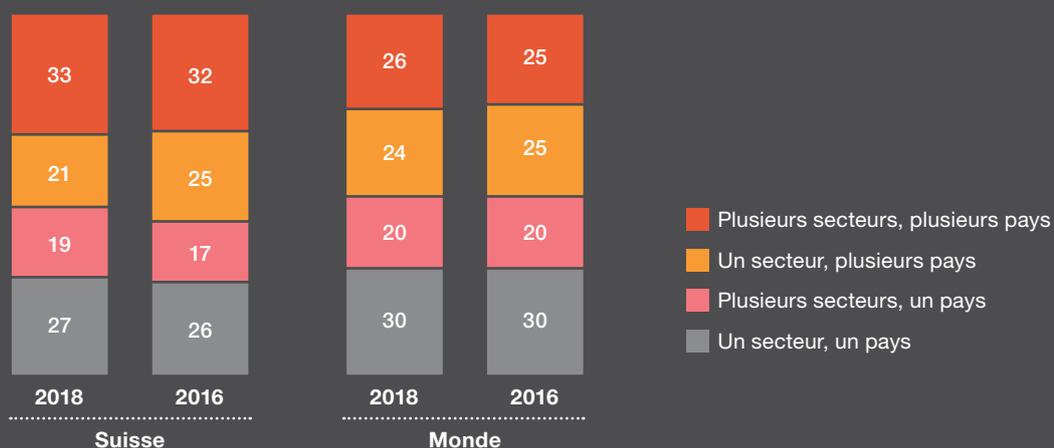
### Rôle de la famille dans l'entreprise (%)



### Secteur (% , 2018)



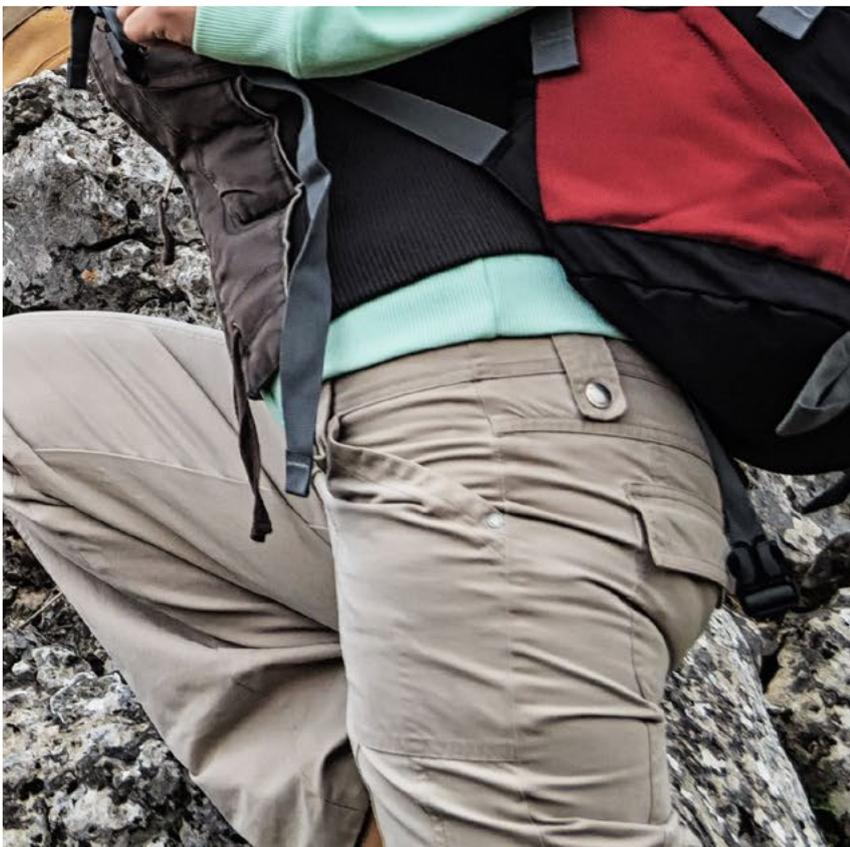
### Diversification des entreprises familiales (%)



# Remerciements

Nous remercions tous les participants à l'étude ainsi que toutes les personnes qui, par leurs réflexions et leurs connaissances, ont contribué à la présente publication. Nous remercions tout particulièrement Madame Annette Heimlicher, CEO de Contrinex SA, et Monsieur André Hoffmann, vice-président du groupe pharmaceutique Roche, pour leur ouverture au dialogue et leurs précieuses réflexions.

Ont participé à la rédaction de l'étude, outre les auteurs, les collaborateurs et collaboratrices de PwC Suisse suivants: Peter Kasahara, Marco Tremonte, Reto Blaser, Nicole Stappung, Susanne Sancho et Lisa Machado. À elles et à eux aussi, un grand merci.



# Vos interlocuteurs

## Nous sommes à l'écoute des entreprises familiales

Nous apportons notre soutien à des entreprises familiales dans le monde entier, quels que soient leur taille et leur domaine d'activité. Qu'il s'agisse de stratégie, de gestion, de transmission d'entreprise, de patrimoine privé ou de mise en œuvre des valeurs d'entreprise, notre expertise, notre réputation et notre présence nous permettent d'aider les entreprises familiales à créer des valeurs durables.



### Norbert Kühnis

Responsable Entreprises familiales et PME,  
Membre du directoire, PwC Suisse

Tél. +41 58 792 63 63

Mobile +41 79 628 67 51

[norbert.kuehnis@ch.pwc.com](mailto:norbert.kuehnis@ch.pwc.com)

[ch.linkedin.com/in/norbertkuehnis](https://ch.linkedin.com/in/norbertkuehnis)



### Didier Ehret

Associé responsable Entreprises familiales et PME  
en Romandie, PwC Suisse

Tél. +41 58 792 82 99

Mobile +41 79 508 77 93

[didier.ehret@ch.pwc.com](mailto:didier.ehret@ch.pwc.com)

[ch.linkedin.com/in/didierehret](https://ch.linkedin.com/in/didierehret)



<b>Zurich</b>	Jürg Niederbacher	<a href="mailto:juerg.niederbacher@ch.pwc.com">juerg.niederbacher@ch.pwc.com</a>	+41 58 792 42 93
<b>Berne</b>	Roman Leimer	<a href="mailto:roman.leimer@ch.pwc.com">roman.leimer@ch.pwc.com</a>	+41 58 792 77 24
<b>Bâle</b>	Thomas Brüderlin	<a href="mailto:thomas.bruederlin@ch.pwc.com">thomas.bruederlin@ch.pwc.com</a>	+41 58 792 55 79
<b>Aarau</b>	Gerhard Siegrist	<a href="mailto:gerhard.siegrist@ch.pwc.com">gerhard.siegrist@ch.pwc.com</a>	+41 58 792 26 10
<b>Winterthur</b>	Marcel Angehrn	<a href="mailto:marcel.angehrn@ch.pwc.com">marcel.angehrn@ch.pwc.com</a>	+41 58 792 42 56
<b>Suisse orientale &amp; Liechtenstein</b>	Bruno Räss	<a href="mailto:bruno.raess@ch.pwc.com">bruno.raess@ch.pwc.com</a>	+41 58 792 72 20
<b>Suisse centrale</b>	Bruno Häfliger	<a href="mailto:bruno.haefliger@ch.pwc.com">bruno.haefliger@ch.pwc.com</a>	+41 58 792 63 50
<b>Romandie</b>	Didier Ehret	<a href="mailto:didier.ehret@ch.pwc.com">didier.ehret@ch.pwc.com</a>	+41 58 792 82 99
<b>Tessin</b>	Louis Macchi	<a href="mailto:louis.macchi@ch.pwc.com">louis.macchi@ch.pwc.com</a>	+41 58 792 65 16



---

[www.pwc-ch/entreprises-familiales](http://www.pwc-ch/entreprises-familiales)

© 2019 PwC. All rights reserved. 'PwC' refers to PricewaterhouseCoopers AG, which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.