

# *Les entreprises familiales suisses 2014*

Le personnel qualifié  
en ligne de mire

*Cette étude met en lumière les atouts, les missions et les perspectives des entreprises familiales en Suisse.*





---

# Avant-propos

Chère lectrice, cher lecteur,

C'est un fait: les entreprises familiales suisses contribuent sensiblement à la bonne tenue de notre économie. Elles créent des emplois, s'imposent sur les marchés les plus divers, brillent au niveau international avec leurs innovations dans les niches les plus variées et agissent avec clairvoyance. Six ans après la crise, la plupart sont solides et contribuent à la puissance économique de la Suisse. Elles ont, par ailleurs, retrouvé la confiance dans l'euro au cours des dernières années.

Parallèlement, la mondialisation pose de nouveaux défis aux entreprises familiales helvétiques. La recherche d'une main-d'œuvre qualifiée s'est accentuée et la guerre des prix au niveau international s'est renforcée. Certains ne peuvent tenir le rythme du développement numérique qu'en appliquant des mesures organisationnelles. Malgré tout, de nombreuses entreprises cherchent à relever les défis de l'avenir afin de rester rentables à long terme.

Au cours de l'été 2014, cette vaste enquête nous a permis, pour la cinquième fois, d'établir un état des lieux des entreprises familiales suisses, de voir comment elles profitent de leurs atouts particuliers et quelles sont leurs priorités, aujourd'hui et après-demain. Au total, 125 entreprises familiales suisses issues de secteurs différents ont participé à l'enquête. Vous découvrirez plus loin les conclusions tirées de ces résultats.

Cette enquête s'est focalisée sur les conditions particulières rencontrées par les entreprises familiales dans un environnement global et sur leur rôle dans la société. Il est frappant de constater la chose suivante: les maisons de tradition suisses sont conscientes de leur responsabilité vis-à-vis de la stabilité de l'économie locale. Elles sont convaincues de disposer, grâce aux valeurs qu'elles partagent, d'une puissance économique plus importante que celle des autres. Et elles se concentrent toujours plus sur le progrès technologique constant. Car leur succès doit aussi profiter aux générations futures.

Nous vous souhaitons une bonne lecture.

Norbert Kühnis  
Responsable du secteur  
d'activité PME  
PwC

Didier Ehret  
Responsable du secteur  
d'activité PME Suisse Romande  
PwC



---

# Sommaire

<b>L'essentiel pour commencer:</b> 10 résultats clés en bref	6
<b>Les défis:</b> la croissance, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et la capacité d'innovation	8
<b>L'internationalisation:</b> de nouveaux pays exportateurs forts	10
<b>Les atouts:</b> la stabilité et la responsabilité sociale	11
<b>La famille:</b> armée pour affronter les conflits	13
<b>La numérisation:</b> un retard à rattraper au niveau de la mise en œuvre	16
<b>Méthodologie:</b> 125 entreprises interrogées	18
<b>Vos interlocuteurs:</b> à votre écoute	19

# L'essentiel pour commencer:

## 10 résultats clés en bref

Les priorités des entreprises familiales suisses ont évolué au cours des dernières années. Aujourd'hui, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, la compétitivité, l'accès au marché et le passage au numérique se retrouvent au centre de l'attention. Découvrez plus loin la position des entreprises familiales suisses sur ces sujets prioritaires et sur bien d'autres encore.

### **1 La pénurie de spécialistes comme défi majeur**

En termes de main-d'œuvre qualifiée, une évolution inquiétante se dessine: dans notre première enquête menée en 2008, seulement 24% des entreprises familiales suisses considéraient le recrutement de personnel qualifié comme un enjeu clé pour les douze mois à venir. Aujourd'hui, ce chiffre atteint 51%. 71% des entreprises interrogées en Suisse considèrent le recrutement de talents et d'experts comme l'une de leurs missions principales pour les cinq années à venir. C'est un taux record à l'échelle mondiale.

### **2 Vigilantes sur la compétitivité**

La compétitivité gagne également en importance. Il y a six ans, elle n'intéressait que 14% des personnes interrogées. Le chiffre montait à 32% en 2012. En 2014, cette préoccupation atteint 40%.

### **3 Inquiétudes vis-à-vis de la guerre des prix**

Les entreprises familiales suisses sont soucieuses de la concurrence des prix et, dans une moindre mesure, de la situation économique générale. 56% des entreprises se sont développées au cours de l'année passée. 76% d'entre elles tablent sur une croissance au cours des cinq années à venir.

### **4 Focalisation sur l'accès au marché**

Les exportations représentent un défi toujours plus important pour les entreprises familiales suisses. Dans le cadre de la mondialisation, ces dernières s'orientent de plus en plus vers l'international. En 2012, seulement 2% des personnes interrogées voyaient en l'accès au marché un sujet d'inquiétude; elles sont 11% aujourd'hui. A l'heure actuelle, 76% des participants à l'étude exportent leurs produits à l'étranger. Les pays les plus prometteurs en termes d'exportation sont l'Allemagne, la Chine et les Etats-Unis.

### 5 **Le numérique offre un potentiel de développement opérationnel**

Malgré leur orientation durable, la majorité des entreprises familiales suisses ne sont pas encore prêtes à affronter les défis numériques en termes d'organisation. 49% des entreprises interrogées ont déclaré qu'elles devraient adapter leur organisation à l'univers numérique – la moyenne mondiale est de 72%.

### 6 **La flexibilité comme atout**

La plupart des entreprises familiales voient comme un atout le fait de pouvoir prendre des décisions plus flexibles et plus durables que les autres entreprises. Une minorité d'entre elles citent l'accès plus difficile au capital et le manque d'ouverture aux idées nouvelles comme des faiblesses. Cependant, cette attitude est moins marquée en Suisse que dans d'autres pays.

### 7 **Les acteurs confiants de l'économie suisse**

Les entreprises familiales suisses sont tout à fait conscientes de leur rôle majeur dans l'économie et dans la société suisses: elles créent des emplois et contribuent ainsi à la stabilité économique.

### 8 **Prêtes à affronter les conflits familiaux**

Les maisons de tradition suisses sont prêtes à affronter les conflits familiaux. Seulement 25% d'entre elles disposent d'un règlement de la succession documenté, mais ce chiffre dépasse la moyenne internationale.

### 9 **Des objectifs clairs pour l'avenir**

Les entreprises familiales suisses sont également bien préparées au niveau interne: 87% d'entre elles (83% à l'échelle mondiale) savent comment elles vont procéder. Alors que 42% des entreprises souhaitent transmettre la propriété et la direction à la génération suivante, 30% d'entre elles souhaitent rester propriétaires et déléguer la direction. 16% d'entre elles prévoient une vente.



**49% doivent adapter leur organisation à l'univers numérique**



**Les entreprises familiales suisses sont soucieuses de la concurrence des prix**

### 10 **Penser à après-demain**

Les directeurs des quatre coins du monde ont les mêmes priorités: ils recherchent le succès à long terme de leur entreprise et s'engagent pour ses principes, à savoir l'innovation et le professionnalisme.



**La pénurie de spécialistes comme défi majeur**

# Les défis: la croissance, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et la capacité d'innovation

## Retour sur les douze derniers mois

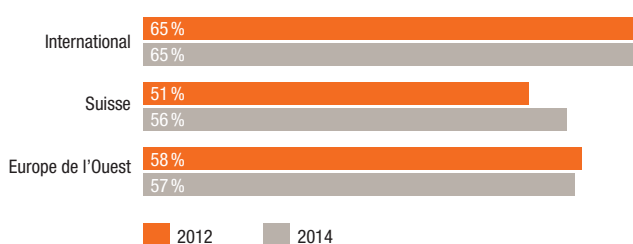
56% des entreprises familiales suisses qui ont participé à l'enquête ont enregistré une croissance de leur chiffre d'affaires au cours des douze derniers mois. Ce chiffre est inférieur à la moyenne internationale se situant à près de deux tiers des entreprises interrogées. Malgré tout, les entreprises suisses ont rejoint leurs homologues d'Europe de l'Ouest.

## Perspective pour les cinq années à venir

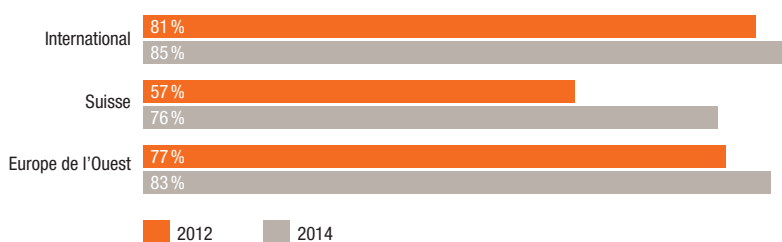
76% des participants à l'étude tablent sur une croissance pour les cinq années à venir et 20% sur une consolidation. Ces résultats diffèrent très nettement des chiffres de l'étude 2012: à l'époque, sous l'influence d'un franc fort, seulement 57% des personnes interrogées envisageaient une croissance et 40% une stagnation de leur chiffre d'affaires. Contrairement à 2012, les entreprises familiales suisses expriment un avis similaire à celui de leurs homologues d'Europe de l'Ouest. 97% des entreprises interrogées ont déclaré penser atteindre leurs objectifs entrepreneuriaux.

La comparaison internationale est intéressante quant à la vitesse de croissance: seulement 6% des entreprises familiales suisses et 8% de leurs homologues d'Europe de l'Ouest croient en une croissance rapide et agressive. Par contre, 40% des entreprises au Moyen-Orient et en Inde, et même 57% des entreprises chinoises s'y préparent. Cette appréciation reflète les différentes dynamiques des marchés domestiques.

### Evolution du chiffre d'affaires au cours du dernier exercice financier

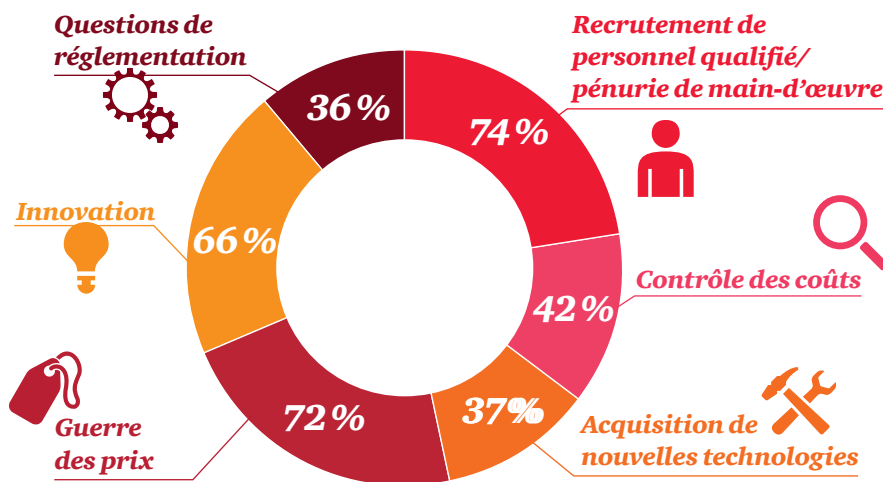


### Objectifs de croissance du dernier exercice financier





## Les principaux défis pour les cinq années à venir



### La pénurie de compétences s'accroît

Les plus grands défis cités pour les douze mois à venir sont les mêmes pour les entreprises suisses et internationales. Comme l'a montré la dernière enquête, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée est un sujet d'inquiétude pour la moitié des entreprises. Avec un résultat de 51%, la Suisse dépasse légèrement la moyenne mondiale et celle de l'Europe de l'Ouest. Cette évolution est particulièrement inquiétante, notamment compte tenu du fait que la pénurie de spécialistes posait un problème pour seulement 24% en 2008 et pour 21%, en raison de la crise, en 2010. En 2012, ce chiffre est passé à 49%.

Pour les entreprises familiales suisses, l'importance du sujet, à savoir le recrutement de talents, s'accroît avec l'évaluation de leur capacité à recruter les spécialistes adaptés au cours des cinq années à venir. En 2012, 58% considéraient cette tâche comme capitale (ce qui correspondait à la moyenne internationale). En 2014, cet indice est passé à 71% en Suisse et à 61% au niveau mondial et en Europe de l'Ouest.

### Les conditions du marché deviennent une préoccupation croissante

Deux tiers des personnes interrogées ont déclaré être soucieuses des conditions du marché. Deux ans plus tôt, ce sujet

ne préoccupait que 34% des entreprises en Suisse. A l'échelle internationale, ce pourcentage était alors nettement plus élevé. Parallèlement, le nombre des entreprises suisses rencontrant des difficultés sur les marchés étrangers a progressé, passant de 2 à 11%. A contrario, les entreprises familiales affichent une confiance retrouvée dans la Banque nationale et dans la stabilité de l'euro. La proportion des sceptiques est passée de 16 à 3%. Les défis posés par les technologies ont sensiblement augmenté: ils concernent aujourd'hui 12% des personnes interrogées, contre 2% en 2012.

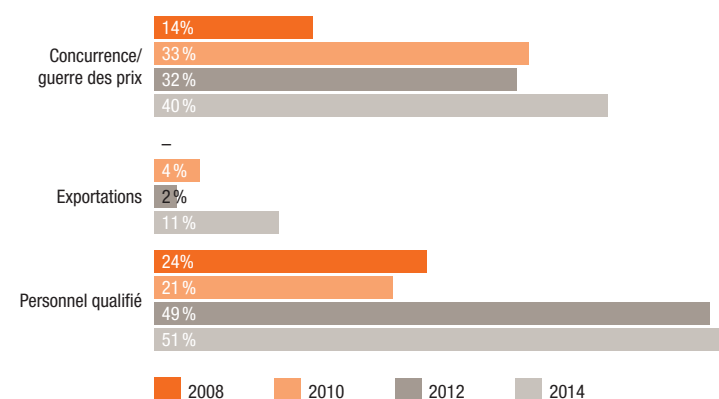
### Un défi à moyen terme

Les sujets de préoccupation des entreprises familiales pour les cinq années à venir sont les mêmes au niveau mondial, seule la priorisation varie. Outre le

thème de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, la guerre des prix inquiète les entreprises familiales suisses (72%). Ce sujet préoccupe 58% des participants à l'étude au niveau mondial et 65% en Europe de l'Ouest.

Les autres thèmes clés mentionnés par les maisons de tradition suisses sont le contrôle des coûts (42%), le nombre de concurrents (39%), les besoins en nouvelles technologies (37%), les questions de réglementation (36%), la professionnalisation (36%) et l'environnement toujours plus international (34%). En bas de la liste des priorités, on retrouve le thème du règlement de la succession (26%) et la chaîne de valeur (24%). Et, en dernière position, on trouve enfin le conflit entre les membres de la famille, alors que ce sujet est beaucoup plus mentionné au niveau mondial.

Evolution des thèmes clés de 2008 à 2014



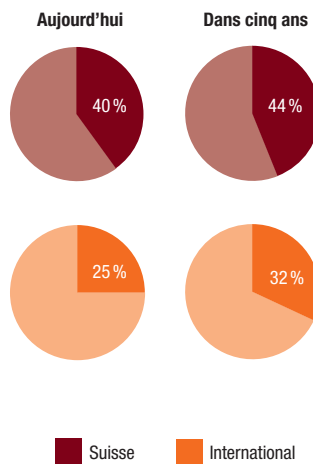
# L'internationalisation: de nouveaux pays à fort potentiel d'exportation

## Swissness goes international

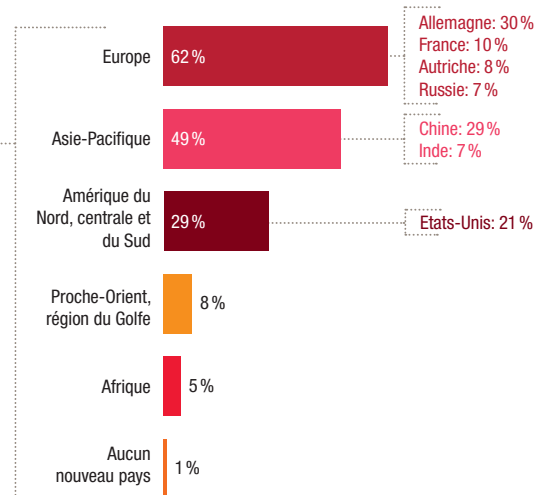
Aujourd'hui, les entreprises familiales suisses vendent d'ores et déjà 40% de leurs marchandises et de leurs prestations sur les marchés internationaux. Ce chiffre devrait atteindre 44% dans cinq ans. Au niveau mondial, les exportations s'élèvent à seulement 25% et à 32%, avec une tendance à la hausse. La région offrant le plus gros potentiel de croissance pour les exportations suisses est l'Europe avec 62%, devant l'Asie (49%) et le continent américain (29%). En Europe, l'Allemagne et la France seront à l'avenir les principaux clients pour les produits helvétiques. A l'échelle mondiale, les plus grands pays d'exportation sont l'Allemagne, la Chine et les Etats-Unis.

## Exportations

Pourcentage moyen du chiffre d'affaires à l'export (sur la base de toutes les entreprises, c'est-à-dire les entreprises qui exportent et celles qui n'exportent pas)

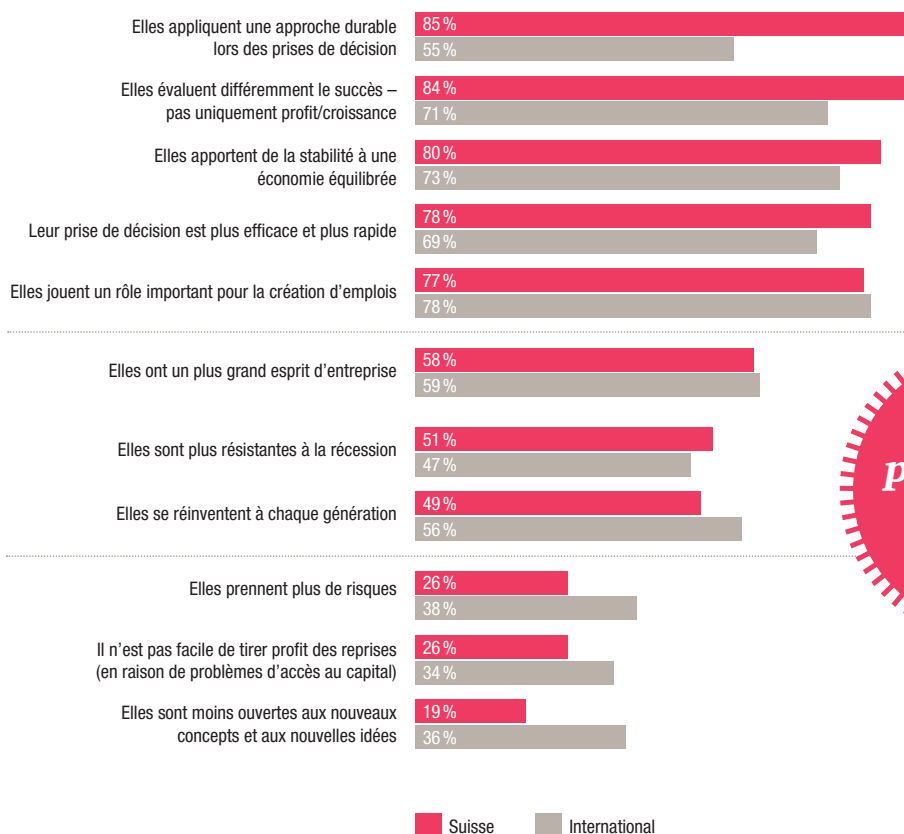


Régions avec la plus forte croissance attendue en termes d'exportations suisses



# Les atouts: la stabilité et la responsabilité sociale

Pourcentage des entreprises étant d'accord avec les affirmations concernant le comportement des entreprises familiales



## Une solide estime d'elles-mêmes

Les participants à l'étude suisse évaluent leurs atouts en tant qu'entreprises familiales de manière plus positive que ceux d'autres pays. Les faiblesses leur paraissent moins marquées. Ils sont 85 % (et 55 % au niveau mondial) à penser que les entreprises familiales adoptent une approche à long terme pour prendre leurs décisions. Pour presque autant, le succès n'est pas uniquement synonyme de profit ou de croissance. Quatre cinquièmes sont convaincus que leur stabilité

contribue à l'équilibre de l'économie, qu'ils prennent des décisions de manière plus efficace et qu'ils jouent un rôle central sur le marché du travail. 58% des entreprises se considèrent plus entrepreneuriales que les entreprises non familiales, 51 % plus résistantes à la récession et plus en mesure de se réinventer à chaque génération (49%). Ce chiffre était de 28% dans l'enquête de 2012.

«Les exportations sont en hausse»

L'évaluation des faiblesses est exactement à l'opposé: un quart pense que les entreprises familiales prennent plus de risques que les autres et ont plus de difficulté à se relever des crises en raison d'un accès plus limité au capital. Une personne sur cinq seulement considère les entreprises familiales comme moins ouvertes aux idées nouvelles – ce taux atteint 40% au niveau mondial.

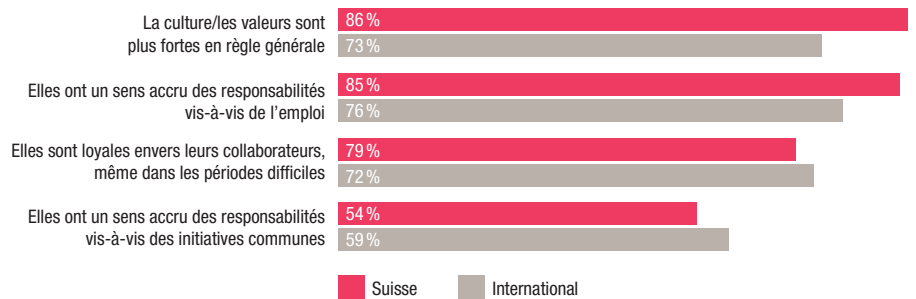
**86 %**

sont convaincues que leur culture et leurs valeurs sont plus fortes que celles des autres entreprises

**69 %**

pensent tout mettre en œuvre afin de garder leurs employés, même lors de périodes difficiles

**Pourcentage des entreprises étant d'accord avec les affirmations concernant les différences entre les entreprises familiales et les autres entreprises**



*«Conscientes de leur responsabilité»*

**Une grande responsabilité envers le monde du travail**

En termes de culture et de valeurs, les entreprises familiales suisses ont une conscience plus affirmée d'elles-mêmes que leurs homologues internationales: 86% (contre 73% au niveau mondial) sont convaincues que leur culture et leurs valeurs sont plus fortes que celles des autres entreprises. Elles sont presque autant à souligner leur responsabilité vis-à-vis de l'emploi. 69% pensent tout mettre en œuvre afin de garder leurs employés, même lors de périodes difficiles; cet avis est partagé par un nombre encore plus important au niveau mondial.



# La famille: armée pour affronter les conflits

## Ouvertes aux personnes étrangères à la famille

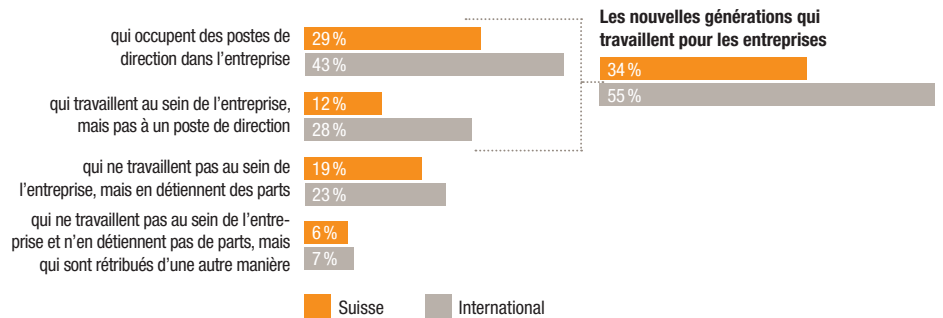
Les entreprises familiales sont en effet fortement marquées par les familles, puisque leurs membres occupent un poste de direction dans 91 % des entreprises et d'autres fonctions dans 38 % des cas. Parallèlement, des personnes extérieures à la famille occupent un poste de direction dans trois quarts des entreprises. Ce chiffre est légèrement inférieur au niveau mondial. Des employés extérieurs à la famille détiennent des actions dans 40 % des entreprises interrogées. 11 % des entreprises affirment vouloir franchir ce cap au cours des cinq années à venir.

«La génération future est impliquée»

## La génération future est impliquée

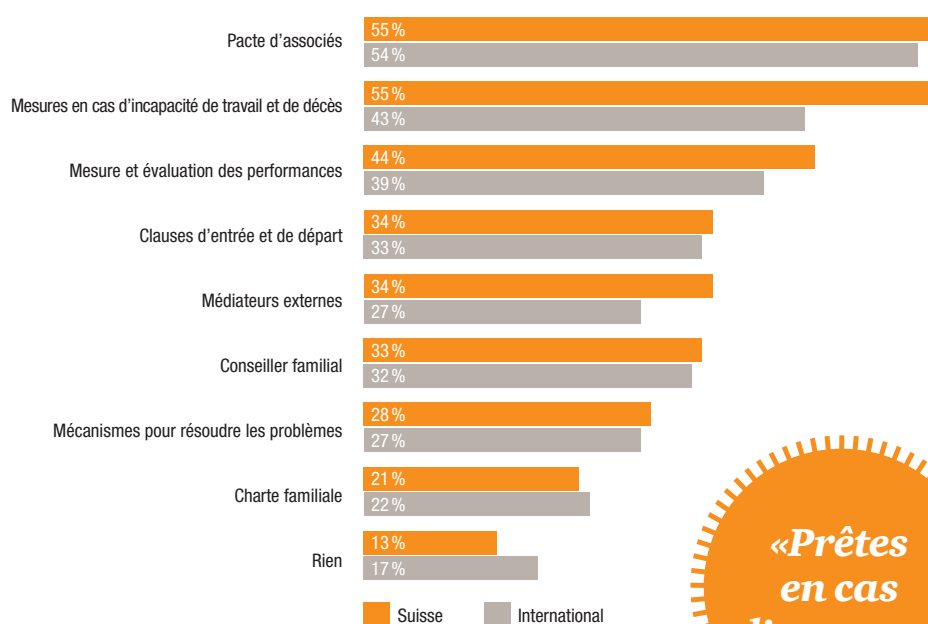
Dans de nombreuses entreprises familiales suisses, les successeurs sont déjà sur le pont. Dans 29 % des cas, des

## Pourcentage de membres de la famille de la nouvelle génération



membres de la nouvelle génération occupent des postes de direction et dans 12 % des cas, ils occupent d'autres fonctions. Au total, des représentants de la relève sont actifs dans 34 % des entreprises. Ce chiffre est largement dépassé au niveau mondial avec 55 %. Les successeurs internes détiennent des actions dans 19 % des entreprises, bien qu'ils ne participent pas de manière opérationnelle. Dans seulement 6 % des cas, ils sont dédommagés financièrement sans participer aux affaires.

**Procédures existantes**



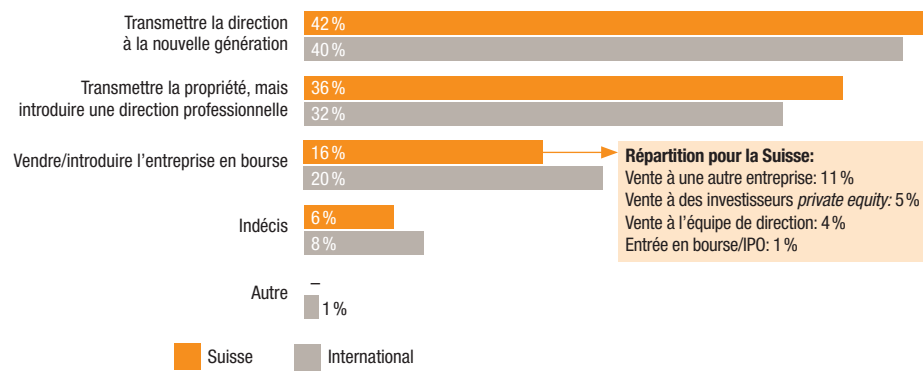
**Prêtes en cas d'urgence**

Les entreprises familiales suisses ne doivent pas immédiatement baisser le pavillon en cas de conflit: 87% d'entre elles ont défini au moins une procédure pour surmonter les conflits; elles sont 83% au niveau mondial. Une bonne moitié des participants suisses à l'étude dispose d'un pacte d'actionnaires ou d'un accord en cas d'incapacité ou de décès. Ce taux dépasse légèrement celui de leurs homologues étrangers. 44% disposent d'instruments pour évaluer les performances, 34% prévoient des primes à l'embauche et au départ, et autant engagent un médiateur externe ou un conseiller familial. Seulement 13% ne disposent d'aucune mesure de ce genre.

**Au point sur les questions de succession**

Bien que la plupart des entreprises aient réglé la question de leur succession, elles ne l'ont fixé par écrit que dans 25% des cas en Suisse, contre 16% au niveau mondial. 34% des entreprises suisses et 44% de leurs homologues internationales n'ont prévu de successeur pour aucun des postes de direction. Néanmoins, 62% d'entre elles (contre 53% au niveau mondial) ont prévu un plan de succession pour au moins un de ces postes.

## Projets pour l'avenir



La succession prévue est gage de stabilité. Ainsi, 42% des entreprises interrogées souhaitent transmettre la propriété et la direction à la génération suivante. 36% souhaitent conserver le même propriétaire et changer de direction. 16% (20% au niveau mondial) prévoient de vendre l'entreprise. Il existe de nombreuses variantes, de la vente à une autre entreprise ou à un investisseur jusqu'au *management buy-out*.

### Maintenir durablement ce qui a fait ses preuves

Les responsables des entreprises familiales considèrent comme un devoir de préserver la santé de leur entreprise à long terme. Et ce, pour le bien de tous et afin de permettre un emploi stable et des innovations futures. Un participant à l'étude décrit ses objectifs de la manière suivante: «La viabilité sécurisée du

développement de l'entreprise, le profit pour de nombreux groupes d'intérêt, à savoir les employés, les actionnaires et les fournisseurs clés, tout au long de la chaîne de valeur.»

Dans le domaine du personnel, de nombreuses entreprises interrogées ont déclaré souhaiter en premier lieu créer et maintenir des emplois, ainsi que proposer une activité intéressante. Au niveau économique, elles souhaitent assurer des capitaux à leurs successeurs tout en préservant l'environnement. En bref: l'entreprise doit être saine, rentable, constante, innovante et dirigée dans le respect des valeurs partagées.

«Préserver durablement ses avantages»

# 42 %

des entreprises interrogées veulent transmettre la propriété et la direction à la nouvelle génération

# 36 %

maintiennent les propriétaires et changent uniquement de direction

# 16 %

prévoient la vente de l'entreprise

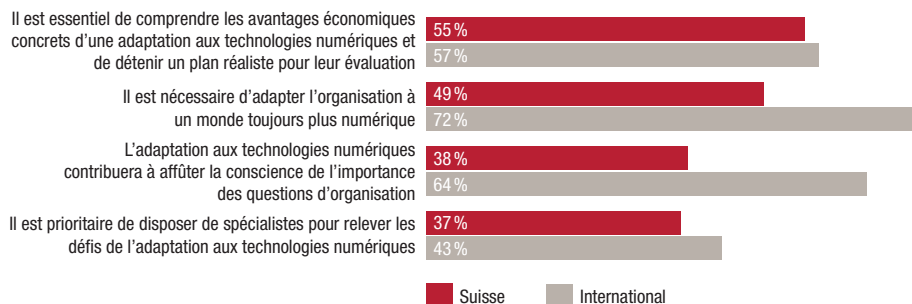
# La numérisation: un retard à rattraper au niveau de la mise en œuvre

## Un écart entre la pensée et l'action

L'écart entre la volonté de s'adapter aux tendances numériques et leur mise en place effective est encore grand en Suisse. La majorité des entreprises familiales suisses (55%) déclare en effet avoir reconnu l'utilité du nouveau monde numérique et d'un plan d'action. Elles sont seulement 49% (contre 72% dans le monde) à vouloir réellement mettre leur organisation au niveau numérique. 38% des entreprises familiales sont convaincues de consolider l'organisation au moyen de mesures numériques – elles sont 64% au niveau mondial. C'est ainsi qu'en Suisse, elles sont seulement 37% à considérer comme prioritaire d'engager des personnes qui en seront chargées.



## Pourcentage des entreprises étant d'accord avec les affirmations concernant le monde numérique



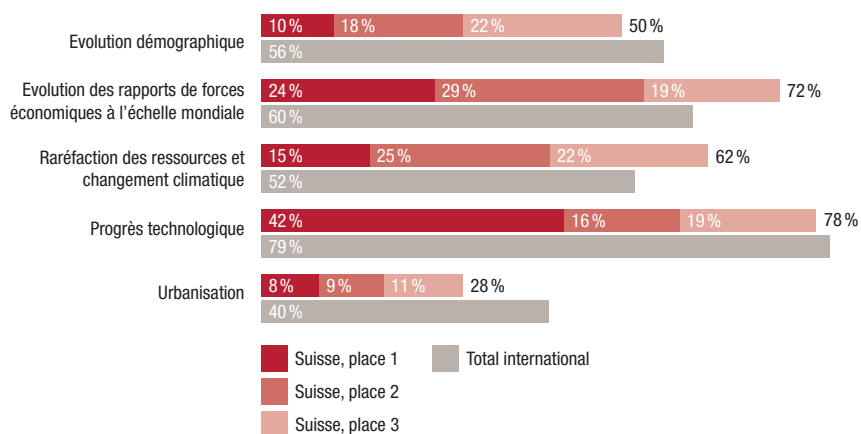




**Préserver la capacité d'innovation**

Les entreprises familiales suisses affichent les mêmes attentes que leurs homologues internationales vis-à-vis des grandes tendances qui marquent leur activité. Le progrès technologique est prioritaire. Cependant, elles accordent une plus grande importance à la gestion durable des ressources et aux fluctuations des puissances économiques mondiales qu'aux évolutions démographiques et à l'urbanisation.

Les plus grandes tendances internationales qui changeront les entreprises au cours des cinq années à venir



# Méthodologie:

## 125 entreprises interrogées



*2'378 entretiens ont été menés dans plus de 40 pays*

Pour mener à bien cette étude, nous avons effectué 125 entretiens téléphoniques d'une durée moyenne de 33 minutes, entre fin mai et début août 2014. 91 % des entreprises interrogées réalisent un chiffre d'affaires annuel pouvant atteindre 500 millions de francs. Près de deux tiers ont une histoire de 50 ans derrière elles et comptent jusqu'à quatre générations. 47 % sont issues des secteurs de la production, 13 % du commerce de gros et 9 % du commerce de détail et d'autres branches et 11 % pratiquent des activités commerciales générales. Dans 69 % des entretiens, nous avons discuté avec le CEO, dans 18 % avec le directeur financier, le propriétaire ou un autre membre de la direction. La moitié des personnes interrogées faisait partie de la famille. Le propriétaire occupe également le poste de directeur dans 79 % des entreprises. Le sommet de la pyramide des âges oscille entre 45 et 54 ans (36%).

### En Suisse:

125 entretiens



*Tous les entretiens ont été menés par téléphone*



33 minutes



*Tous les entretiens ont été menés entre le 30 mai et le 8 août 2014*



---

# ***Vos interlocuteurs: à votre écoute***

***Norbert Kühnis***

Responsable du secteur  
d'activité PME  
Tél. +41 58 792 63 63  
[norbert.kuehnis@ch.pwc.com](mailto:norbert.kuehnis@ch.pwc.com)

***Didier Ehret***

Responsable du secteur  
d'activité PME Suisse Romande  
Tél. +41 58 792 82 99  
[didier.ehret@ch.pwc.com](mailto:didier.ehret@ch.pwc.com)

