

Obstacles à la succession d'entreprise au sein de la famille

Étude sur les successions 2026



Sommaire

- 3 Préface
- 5 Zoom sur les candidats à la succession d'entreprises familiales
- 9 Causes d'échec des successions familiales
 - 11 «Incapacité» – manque de capacités ou de ressources
 - 13 «Refus» – réticence à assurer la succession
 - 14 «Impossibilité» – conditions cadres familiales/structurelles restrictives
- 16 Conclusion: cela ne va pas de soi
- 17 Recommandations pratiques pour les propriétaires d'entreprises

**Étude sur les successions 2026**

Veillez tenir compte des informations juridiques et divulgations importantes à la fin de ce document.

Auteurs

Pascal Zumbühl, UBS Switzerland AG
Dr. Marie Klein, CFB-HSG

Rédaction

Christine Mumenthaler
Agnes Zavala

Clôture de la rédaction

5 mars 2026

Design

CIO Content Design

Photo de couverture

UBS Image Database

Langues

Français, allemand, italien

Contact

ubs-cio-wm@ubs.com

Préface

L'univers des sociétés suisses est fortement marqué par les entreprises familiales: environ deux tiers des PME se définissent comme telles, soit près de 350 000 entreprises familiales en Suisse. La plupart appartiennent à une ou plusieurs familles, avec pour objectif principal de garder l'entreprise dans le giron familial. Pour y parvenir, il faut procéder à une planification successorale ordonnée. Selon une enquête UBS, près d'une PME sur trois sera confrontée à un transfert de propriété au cours des cinq prochaines années. D'ici fin 2030, ce sont donc près de 112 000 entreprises familiales qui viseront ainsi un changement de génération. Avec un taux de transmission de 65%, cela représente quelque 73 000 transferts réels de PME familiales dans les cinq ans à venir.¹ Face à ces enjeux, disposer de connaissances solides sur les défis d'une succession au sein de la famille est plus important que jamais.

Notre troisième étude sur la succession propose un regard neuf sur les défis de la transmission familiale et place au cœur de l'analyse les candidats à la reprise au sein des entreprises familiales. Les besoins et motivations de ces derniers pour la reprise de l'entreprise familiale sont des éléments clés lors d'un FBO («Family Buy-out»). Selon l'étude, certains obstacles rencontrés lors d'une succession interne à la famille peuvent certes être atténués grâce à

une planification successorale active et prospective, mais il est impératif d'envisager d'autres options de succession.

Cette étude est le fruit d'un travail collectif du Center for Family Business de l'Université de Saint-Gall (CFB-HSG) et du Chief Investment Office (CIO) d'UBS. Elle repose sur un partenariat de recherche de longue date entre le CFB-HSG et l'ancien Credit Suisse. Elle souligne la volonté d'UBS d'accompagner activement les entrepreneurs à toutes les étapes, de la création à la succession, et au-delà. Sur des sujets aussi sensibles que la succession d'entreprise, il faut faire preuve de clairvoyance et s'appuyer sur un partenaire solide.

Nous vous invitons à utiliser les enseignements de cette étude pour votre propre planification successorale afin de relever les défis de la succession d'entreprise au sein de la famille.

Patrick Forte

Responsable
Corporate Finance Suisse
UBS Switzerland AG

Prof. Dr. Thomas Zellweger

Directeur de
KMU-HSG et CFB-HSG
Université de Saint-Gall

¹ Voir UBS et CFB-HSG (2026). La succession d'entreprise en Suisse: de quoi s'agit-il?



Aperçu de l'étude

Cette étude aborde le sujet de la succession du point de vue des repreneurs potentiels au sein des entreprises familiales. Elle analyse d'abord leurs besoins et motivations, puis examine les facteurs qui les incitent à reprendre l'entreprise familiale ainsi que les attentes des propriétaires à leur égard. Enfin, elle met en lumière les risques clés d'une succession familiale qui échoue et fournit des recommandations concrètes aux propriétaires d'entreprises. Les résultats découlent d'une enquête réalisée en septembre 2025 auprès de quelque 50 candidats à la succession d'entreprises familiales (voir l'encadré Méthodologie).

Encadré 1

Méthodologie de l'étude

Au total, 52 repreneurs potentiels d'entreprises familiales ont participé à l'enquête. 94% des personnes interrogées sont des descendants directs du propriétaire actuel de l'entreprise – donc son fils ou sa fille – et la majorité des personnes interrogées sont des hommes (65%). Au moment de l'enquête, en septembre 2025, les personnes interrogées avaient 27 ans en moyenne – ils appartiennent donc à une génération qui est majoritairement en cours de formation ou d'études ou dans ses premières années de travail. Le sondage en ligne a été envoyé principalement à des membres actuels ou passés de l'association étudiante de l'HSG «Family Business Club» qui ont tous un lien avec une entreprise familiale.

Environ 52% des personnes interrogées n'ont pas ou pas encore d'activité dans l'entreprise familiale, alors que 38% y travaillent déjà et que 10% y ont été impliquées par le passé. 52% sont associées à la reprise d'une entreprise familiale qui est une PME (1 à 249 collaborateurs) et 48% à la reprise d'une grande entreprise familiale (au moins 250 collaborateurs).

 52

52 candidats à la succession d'entreprises familiales

En septembre 2025, 52 candidats à la reprise d'entreprises familiales ont donné leur avis sur la succession d'entreprise au sein de la famille dans notre enquête.

 3/5

Étude en cinq parties

Cette étude est la troisième d'une série en cinq parties consacrée à la succession d'entreprise.

 CFB-HSG

Coopération de longue date avec le CFB-HSG

Les études précédentes réalisées en 2009, 2013, 2016 et 2022 avaient déjà examiné des questions majeures relatives à la succession d'entreprise.

A photograph of a young woman with shoulder-length blonde hair, wearing a white collared shirt and a dark blazer. She is looking off to the right with a thoughtful expression. The background is a blurred cityscape at dusk or dawn.

Zoom sur les candidats à la succession d'entreprises familiales



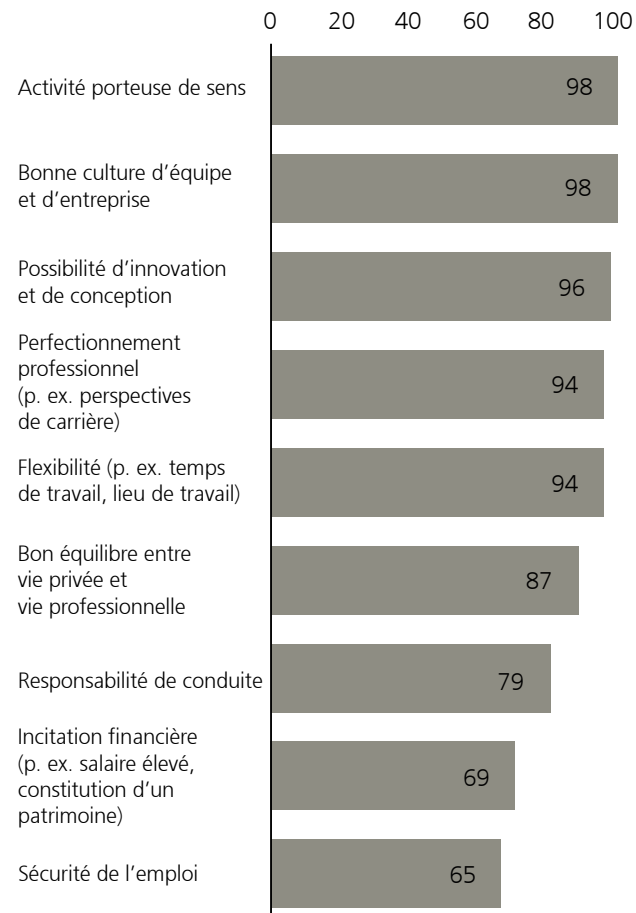
Lors d'une transmission au sein de la famille, les besoins et motivations de la génération suivante sont souvent négligés, alors que ces aspects sont des éléments clés du processus de succession. Nous avons demandé aux candidats à la succession de s'exprimer sur leurs besoins dans l'exercice de leur travail futur, dans l'entreprise familiale ou ailleurs. Le sondage montre que les systèmes d'incitation classiques ne suffisent souvent pas (ou plus) à les motiver pour un travail au sein de l'entreprise familiale (figure 1).

- » Un **travail porteur de sens** (98%) et une **bonne culture d'entreprise** (98%) sont importants pour presque toute la génération des repreneurs.
- » Le rôle clé des **possibilités d'innovation et de conception** (96%) et du **perfectionnement professionnel** (94%) montre que les successeurs sont tout à fait disposés à s'impliquer activement et à contribuer à façonner l'avenir de l'entreprise.
- » La haute importance de la **flexibilité** (94%) et d'un bon **équilibre entre vie privée et vie professionnelle** (87%) correspond aux attentes qui caractérisent le monde du travail moderne. Ce sont des leviers importants pour convaincre la génération suivante à reprendre l'entreprise.

Figure 1

L'incitation financière et la sécurité sont secondaires

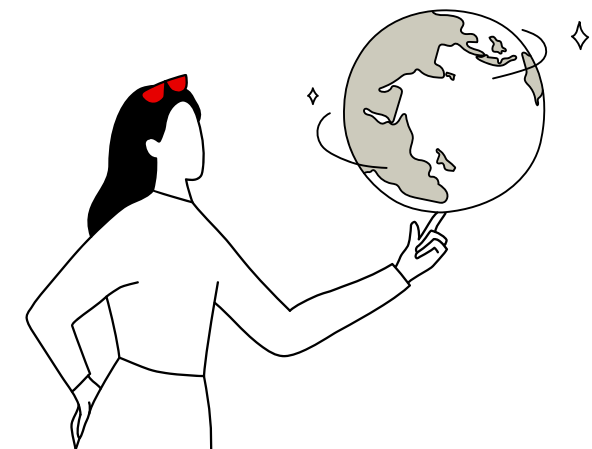
Importance de l'exercice du travail futur – au sein ou en dehors de leur entreprise familiale, en pourcentage



Sources: HSG, UBS

- » **L'incitation financière** (69%) et la **sécurité de l'emploi** (65%) sont aussi citées, mais avec une moindre importance. Parmi les candidats à la succession, les hommes attachent plus d'importance à l'incitation financière (80% contre 53%), et les femmes à la sécurité de l'emploi (82% contre 59%).

Il convient de souligner que les candidats à la succession interrogés se distinguent par des besoins différents des autres personnes de leur génération. Des études internationales montrent que pour les Millennials et la Génération Z, l'indépendance financière et la sécurité de l'emploi ont un poids plus important que les possibilités d'évolution, par exemple.² En revanche, de nombreux candidats à la succession grandissent dans un contexte où ils ont déjà une sécurité financière et la perspective d'un poste de travail «sûr», si bien que d'autres besoins et motivations passent au premier plan.



² Voir Deloitte (2025). Gen Z and Millennial Survey – Growth and the pursuit of money, meaning, and well-being.



Par ailleurs, selon l'enquête, les motifs de reprise de l'entreprise familiale relèvent d'une motivation intrinsèque pour la plupart des candidats à la reprise, et en particulier pour les femmes (figure 2).

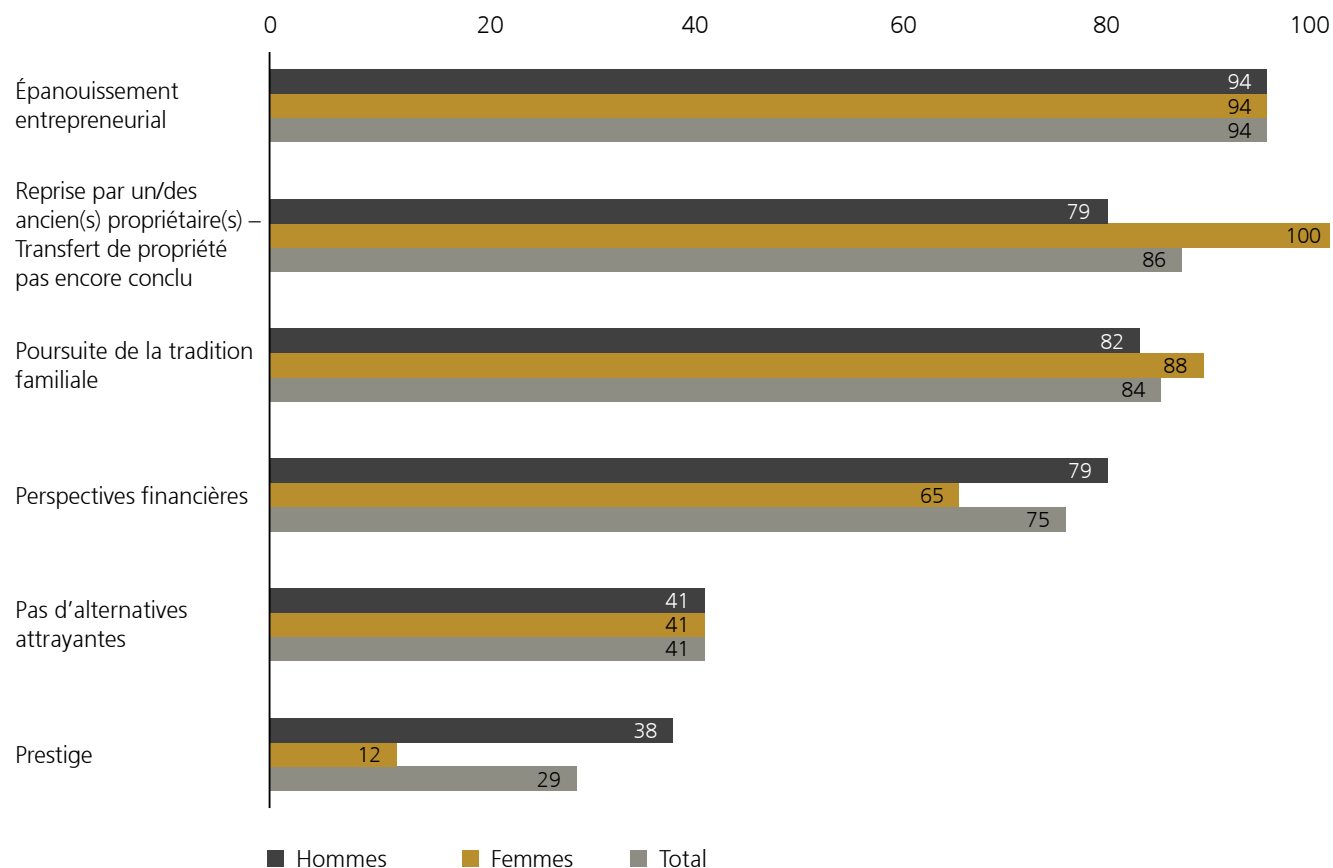
- » **L'épanouissement entrepreneurial** (94%), la **responsabilité vis-à-vis des collaborateurs et des partenaires d'affaires** (86%) et la **poursuite de la tradition familiale** (84%) sont les principaux motifs d'une reprise. Les candidates à la reprise pondèrent ces motivations intrinsèques légèrement plus fortement que leurs pairs masculins.
- » Les **perspectives financières** (75%) ainsi que le **prestige** (29%) sont moins déterminants pour se décider à reprendre l'entreprise. Mais parmi les candidats à la reprise, les hommes attachent plus d'importance aux aspects financiers et au prestige que les femmes.

Outre les propres besoins et motivations des candidats à la reprise, les attentes des propriétaires actuels d'entreprises vis-à-vis des repreneurs potentiels sont aussi déterminantes. Si les exigences des propriétaires d'entreprises à l'égard des candidats à la reprise sont perçues comme trop élevées, cela peut dissuader ces derniers. Du point de vue des candidats à la reprise, les propriétaires actuels d'entreprises valorisent surtout toute forme d'expérience professionnelle,

Figure 2

Des successeurs mus par des motivations intrinsèques

Motif/motivation d'une éventuelle reprise de l'entreprise familiale, selon le sexe des candidats à la reprise, en pourcentage



Sources: HSG, UBS



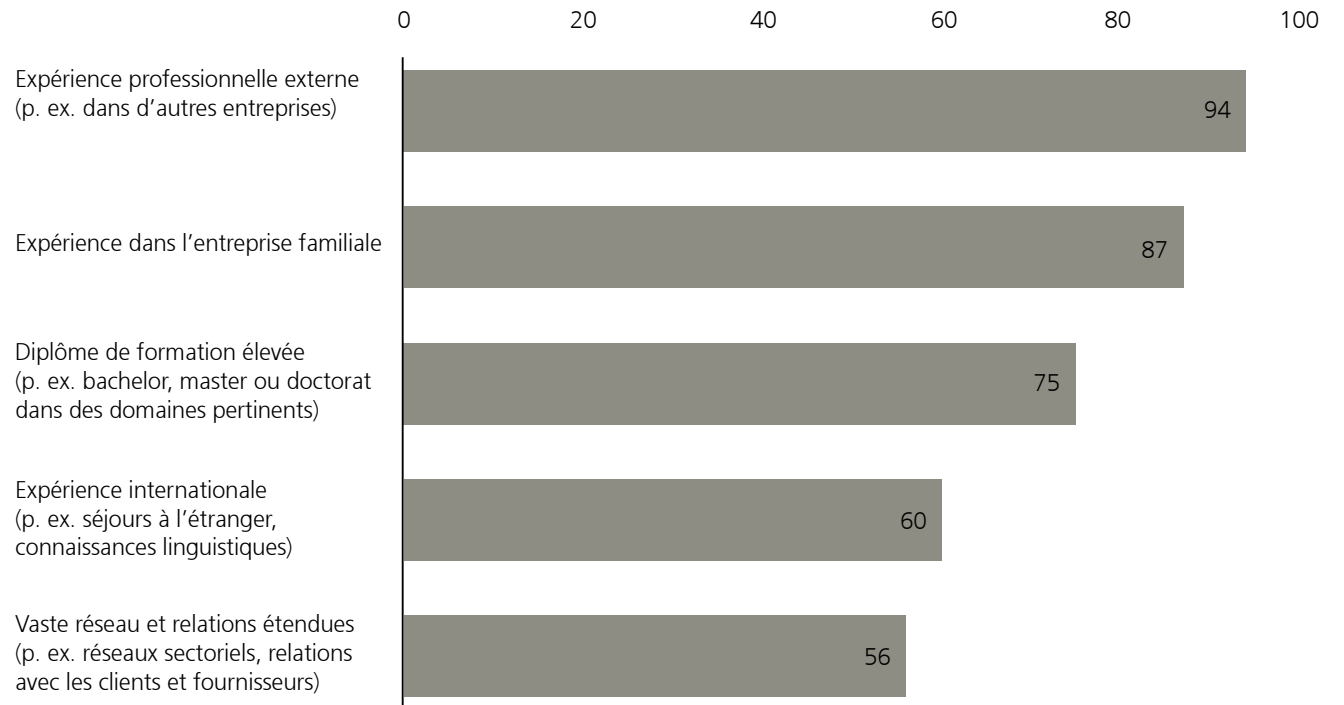
quelle qu'en soit la nature, avant l'entrée en fonction (voir figure 3), bien avant un diplôme supérieur dans un domaine pertinent.

- » L'**expérience professionnelle externe** (94%) et l'**expérience dans l'entreprise familiale** (87%) sont les critères les plus importants dans l'évaluation des candidats à la reprise. L'expérience professionnelle externe est considérée comme une base importante pour acquérir la maturité entrepreneuriale et un nouvel élan, alors que l'expérience dans l'entreprise familiale renforce l'identification et la compréhension des processus internes.
- » Un **diplôme de formation élevée** (75%) et une **expérience internationale** (60%) sont aussi reconnus comme étant des atouts, mais beaucoup plus souvent dans les grandes entreprises que dans les PME. Cela peut être dû au fait que les grandes entreprises sont plus complexes, ont des activités plus internationales et posent des défis plus élevés en termes de conduite et de gestion.
- » Un **vaste réseau** (56%) est important pour plus de la moitié des personnes interrogées, mais il peut aussi être développé après l'entrée en fonction dans l'entreprise familiale.

Figure 3

Exigences des propriétaires d'entreprises

Exigences des propriétaires d'entreprises vis-à-vis des candidats à la reprise en termes de jalons et critères à atteindre avant l'entrée en fonction dans l'entreprise familiale (selon les candidats à la reprise), en pourcentage



Sources: HSG, UBS



Exemple de lecture: 94% des candidats à la reprise supposent que le propriétaire de l'entreprise considère une expérience professionnelle externe avant l'entrée en fonction comme un critère de sélection important.

A photograph of a man with a beard and grey hair, wearing a blue suit jacket over a white shirt, sitting on a tan leather sofa in a modern lounge. He is holding a black mobile phone to his ear. The background is dark with warm, ambient lighting from a plant and other fixtures. A vertical red line is positioned to the left of the text.

Causes d'échec des successions familiales



En pratique, on constate que pour de nombreux éventuels successeurs, la reprise de l'entreprise familiale comporte des incertitudes: parmi les candidats à la reprise interrogés (âge moyen: 27 ans), seuls 19% étaient sûrs de reprendre l'entreprise au moment de l'enquête. Cette proportion était plus élevée, à 37%, pour les Millennials (nés de 1980 à 1995) et de seulement 9% dans la Génération Z (nés de 1996 à 2010). Seules 12% des femmes candidates à la succession étaient sûres de reprendre l'entreprise familiale, deux fois moins que chez les hommes (figure 4).

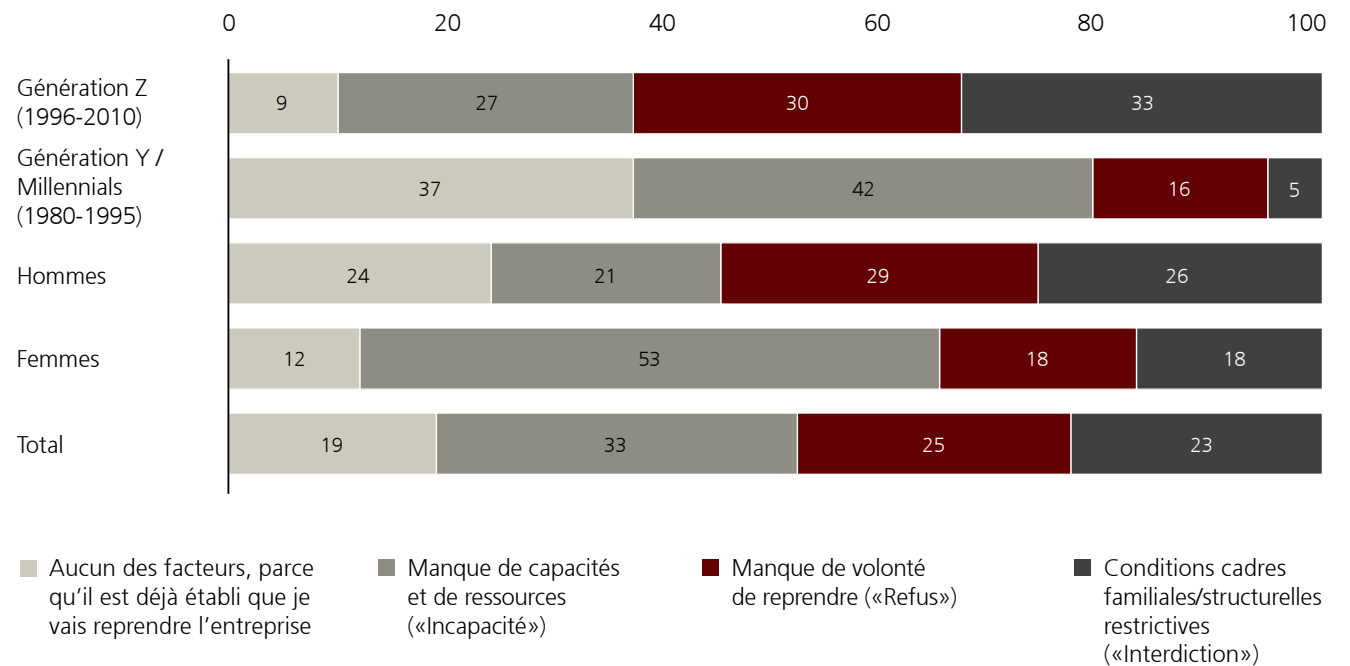
Les personnes interrogées estiment donc en majorité que l'entreprise sera reprise par un autre membre de la famille ou par un tiers en dehors de la famille. Les raisons pour lesquelles une succession d'entreprise familiale échoue sont aussi variées que les personnes interrogées. Nous les avons néanmoins regroupées en trois catégories:

1. **«Incapacité»:** manque de capacités et de ressources pour la reprise (33%)
2. **«Refus»:** manque d'intérêt pour la reprise (25%)
3. **«Impossibilité»:** conditions cadres familiales ou structurelles restrictives (23%)

Figure 4

Risques d'échec de la succession selon les successeurs potentiels

Risque principal d'échec de la succession d'entreprise par les candidats à la reprise interrogés, selon l'âge / la génération et le sexe des candidats à la reprise, en pourcentage



Sources: HSG, UBS



«Incapacité» – manque de capacités ou de ressources

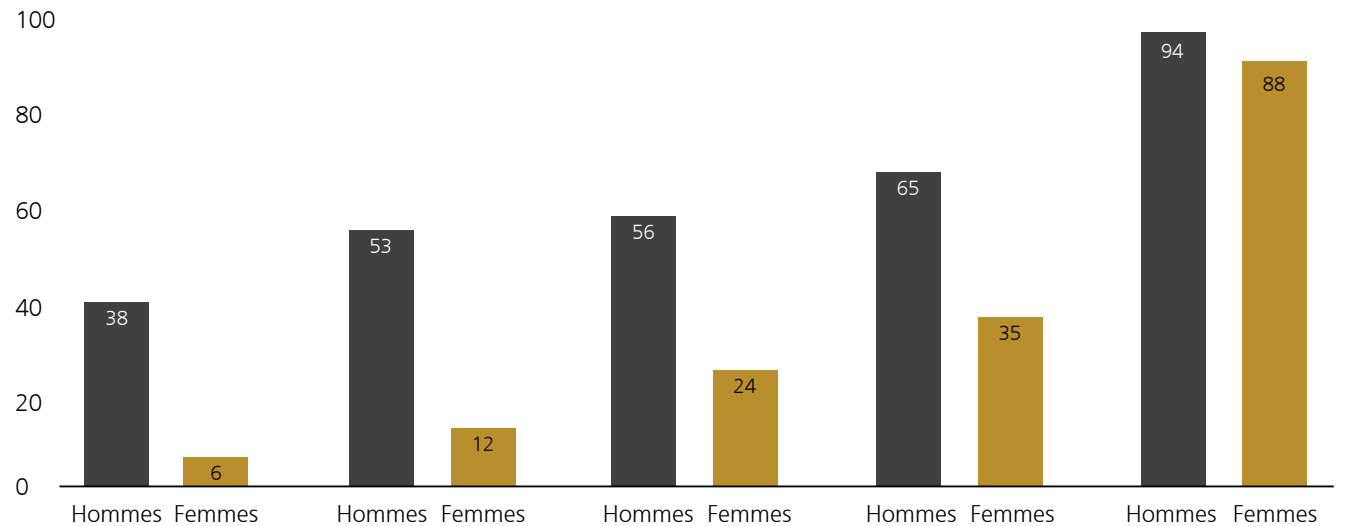
Pour les candidates à la reprise, le manque de compétences ou de ressources perçues constitue le principal obstacle à la reprise de l'entreprise familiale (53% contre 21% chez les hommes, voir figure 4). Mais bonne nouvelle: une planification proactive et anticipée de la succession d'entreprise permet de surmonter en grande partie ces obstacles. Les détails sont présentés dans la figure 5:

- » le **manque de moyens financiers** est cité beaucoup plus souvent par les candidates à la reprise que par les éventuels repreneurs masculins. Cela peut s'expliquer par des situations financières initiales différentes, une évaluation de soi plus prudente ou une moindre expérience dans la gestion financière – un constat confirmé par les résultats de l'enquête (figure 5). Ces obstacles peuvent souvent être atténués grâce à un avancement d'hoirie ou à une donation de la part du propriétaire de l'entreprise. Mais cela suppose que le propriétaire de l'entreprise a garanti sa sécurité financière après le transfert. En effet, les femmes comptent un peu plus souvent que les hommes sur une donation et/ou un avancement d'hoirie pour la reprise de l'entreprise – dans les deux cas, l'attente d'une donation et/ou d'un avancement d'hoirie est largement répandue (figure 6).

Figure 5

Obstacles financiers et manque d'expertise

Degré d'approbation des candidats à la succession selon le sexe des candidats, en pourcentage



“ Je dispose actuellement de moyens financiers suffisants pour réaliser la reprise de l'entreprise.

“ J'ai de l'expérience en matière de financement et d'investissements.

“ Je peux faire une estimation réaliste des risques financiers d'une reprise d'entreprise.

“ Je dispose de vastes connaissances du secteur dans lequel l'entreprise familiale opère.

“ Je me sens capable de prendre des décisions stratégiques pour le développement futur de l'entreprise familiale.

Sources: HSG, UBS



» Le **manque de confiance: dans ses propres compétences** concerne surtout les candidates à la reprise. L'autoévaluation de leurs compétences financières, de leurs connaissances sectorielles et de leurs capacités stratégiques est nettement plus faible que celle des hommes. Des études montrent que les femmes sous-estiment souvent leurs propres compétences, bien que généralement, des critères objectifs ne permettent pas d'établir d'écarts significatifs par rapport aux hommes.³

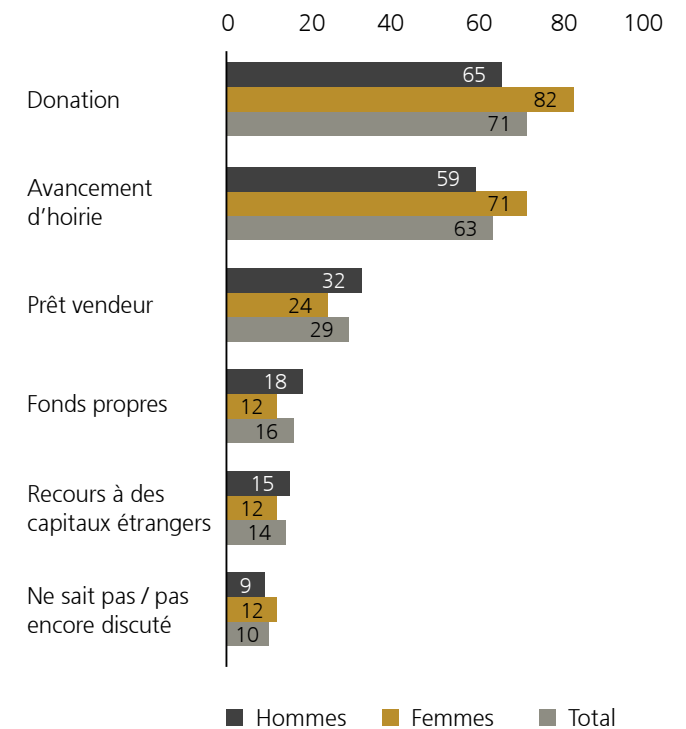
Cette autoévaluation biaisée peut influencer les décisions en matière de carrière et représente un obstacle majeur à une éventuelle reprise de l'entreprise. Mais il faut prendre en compte le fait que la transmission au sein de la famille implique en général un processus de développement sur plusieurs années au cours duquel le successeur, homme ou femme, intègre progressivement son nouveau rôle, contrairement à une reprise consécutive à la cession à des tiers, qui se fait en général beaucoup plus vite.



Figure 6

La majorité s'attend à une donation et/ou un avancement d'hoirie – surtout chez les femmes

Financement de la reprise, selon le sexe des candidats à la reprise, en pourcentage



Sources: HSG, UBS

³ Voir Jann, B. & Hupka-Brunner, S. (2020). Pourquoi les femmes deviennent-elles si rarement des professionnelles des STIM? L'importance de la différence entre les compétences mathématiques et l'image de soi. Université de Berne. Exley, C. L., & Kessler, J. B. (2022). The gender gap in self-promotion. *Quarterly Journal of Economics*, 137(3), 1345 – 1381. Bordalo, P., Coffman, K., Gennaioli, N., & Shleifer, A. (2019). Beliefs about gender. *American Economic Review*, 109(3), 739 – 773.



«Refus» – réticence à assurer la succession

Bien que 79% des candidats à la reprise déclarent avoir un intérêt plutôt élevé ou très élevé à la reprise de l'entreprise familiale, une succession au sein de la famille n'est en aucun cas garantie (figure 7). Les évolutions économiques et sociales offrent aux candidats à la reprise un nombre croissant d'opportunités pour mener une carrière attractive en dehors de l'entreprise familiale. Cela inspire notamment les candidats à la reprise relativement jeunes – peut-être parce que, compte tenu de leur âge, ils sont moins avancés dans leur planification de carrière.

- » **Désir de poursuivre sa carrière:** Les Millennials (nés de 1980 à 1995) sont beaucoup plus nombreux à déclarer un intérêt très élevé pour la succession d'entreprise (42%) que les représentants de la Génération Z (nés de 1996 à 2010), pour lesquels cette proportion se limite à 12%. Il est difficile de dire si cette différence est fondamentalement d'ordre générationnel ou simplement due à l'écart d'âge. On ne sait pas quel était l'intérêt des Millennials pour une éventuelle reprise il y a 15 ans. Mais comme le montre la figure 8, au moment du sondage, la Génération Z cite le désir d'une carrière en dehors de l'entreprise familiale comme motif de désintérêt pour une reprise (73%) beaucoup plus souvent que les Millennials, avec une proportion de seulement 11%. Le fait que seuls 4% des personnes interrogées indiquent leur manque d'intérêt pour l'entrepreneuriat comme raison sous-jacente souligne la fibre entrepreneuriale des candidats à la succession.

Ces résultats indiquent peut-être que beaucoup de repreneurs potentiels considèrent la fondation de leur propre entreprise comme une alternative attrayante à la reprise de l'entreprise familiale.

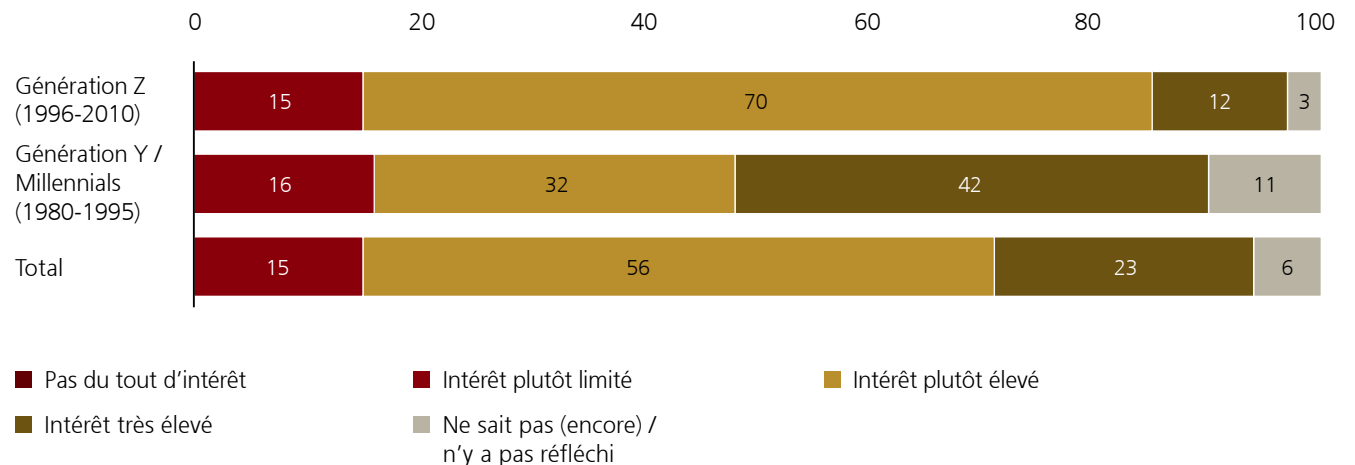
- » **Conflits familiaux:** Une forte disposition à reprendre l'entreprise peut aussi conduire à des conflits au sein de la famille, surtout si plusieurs membres de la famille intéressés sont envisagés pour la succession alors que

d'autres, dont l'adéquation est jugée insuffisante par exemple, ne sont pas pris en compte. Au total, 46% des candidats à la succession interrogés considèrent que des conflits familiaux sont le principal obstacle à la reprise de l'entreprise familiale; cet argument est d'ailleurs souvent avancé par les personnes relativement jeunes.

Figure 7

Majoritairement intéressés, mais ...

Intérêt pour la reprise de l'entreprise familiale, selon l'âge / la génération des candidats à la reprise, en pourcentage



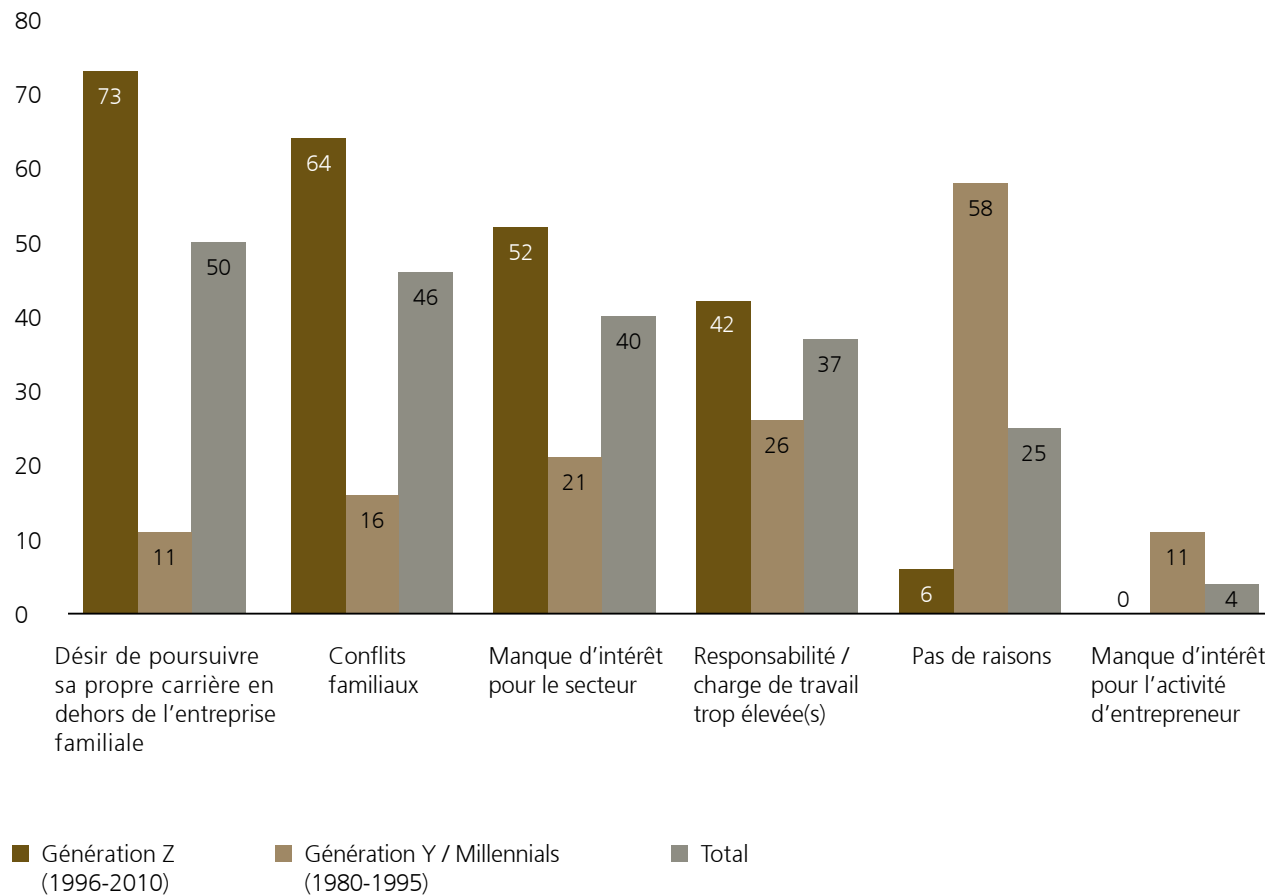
Sources: HSG, UBS



Figure 8

50% citent un désir de poursuivre leur propre carrière

Raisons personnelles s'opposant à une reprise de l'entreprise familiale, selon l'âge / la génération des candidats à la reprise, en pourcentage



Sources: HSG, UBS

«Impossibilité» – conditions cadres familiales/structurelles restrictives

Les conditions cadres familiales et structurelles peuvent aussi avoir un impact sur le succès d'une transmission au sein de la famille. Lors du sondage, 71% des candidats à la reprise ont indiqué qu'il y avait plusieurs repreneurs potentiels au sein de leur famille. Cette situation ne complique pas nécessairement la succession, mais elle accroît le risque de conflits. Dans le même temps, 50% des personnes interrogées estiment que les héritiers réservataires représentent un risque pour la succession (figure 9). Si la préparation à l'héritage est insuffisante, ces derniers peuvent bloquer la transmission, voire mettre en péril la continuité de l'entreprise: le patrimoine des propriétaires d'entreprises est souvent lié en majorité à l'entreprise, si bien que des éléments ou même la totalité de l'entreprise doivent être liquidés pour servir les parts réservataires des héritiers non repreneurs.

Des règles rigides peuvent compliquer encore plus la transmission au sein de la famille. Aujourd'hui, les règles traditionnelles telles que la primogéniture (priorité à l'aîné) ou les modèles de rôle classiques ne semblent plus guère avoir de poids dans les entreprises familiales. En effet, la succession se base plus sur l'adéquation et l'intérêt des repreneurs que sur l'ordre des naissances. En revanche, l'obligation de consensus, l'obligation de travail dans l'entreprise et les règles d'égalité de traitement sont beaucoup plus usuelles. Mais si ces prescriptions sont appliquées trop strictement, cela peut réduire considérablement la flexibilité et la marge de manœuvre lors de la planification successorale (figure 10).



» **Attente d'un consensus et d'un accord:** L'exigence de prendre les décisions de succession en accord avec tous les membres de la famille est relativement répandue (63%), mais elle entraîne souvent des conflits et des blocages. Plus il y a de personnes aux intérêts et visions divergents, plus il est difficile de parvenir à un accord. Exiger trop strictement l'unanimité peut freiner la prise de décision et l'agilité de l'entreprise, et dans les situations extrêmes, bloquer la succession.

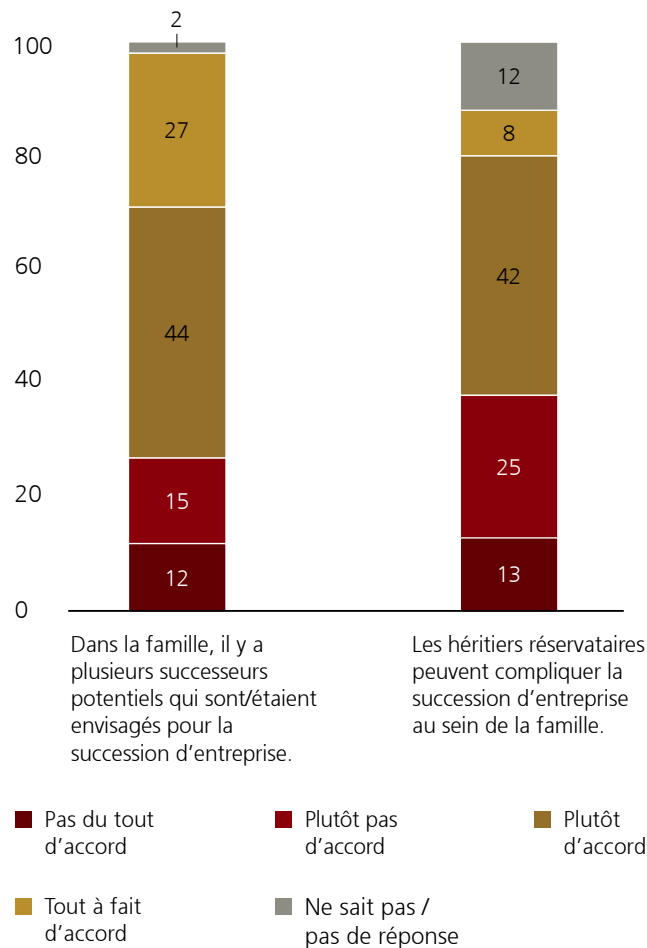
» **Obligation de travail dans l'entreprise:** la règle selon laquelle les repreneurs doivent avoir travaillé avant la reprise dans l'entreprise familiale (60%) est légitime mais peut être problématique si le successeur potentiel est trop jeune lors de la transmission (question de timing). Au moment du sondage, 52% des candidats à la reprise interrogés n'avaient pas encore acquis d'expérience dans l'entreprise familiale – souvent du fait de leur âge – et ne respectaient donc pas encore ce critère.

» **Égalité de traitement de tous les enfants:** l'exigence d'égalité de traitement (48%) constitue un dilemme classique dans les entreprises familiales. Elle va souvent à l'encontre des besoins de l'entreprise car tous les enfants n'ont pas la même aptitude ou le même intérêt pour la reprise. Chercher à traiter tous les enfants sur un pied d'égalité (parts ou droits de vote identiques) peut provoquer des tensions, semer la confusion dans la conduite et, au bout du compte, déclencher des conflits.

Figure 9

Conditions cadres compliquées

Degré d'approbation des candidats à la succession, en pourcentage

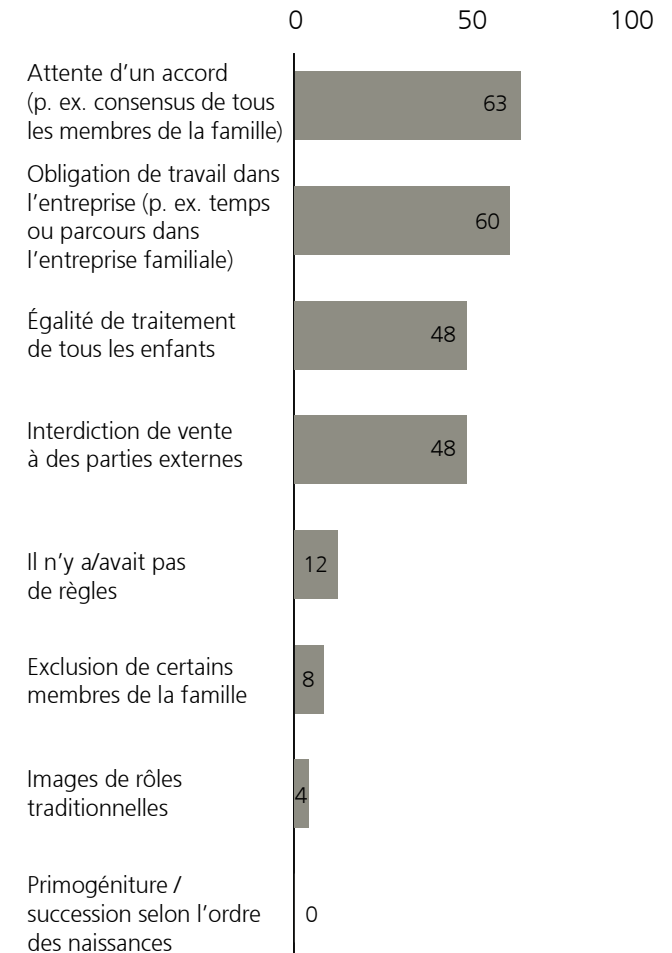


Sources: HSG, UBS

Figure 10

88% parlent de règles (contraignantes)

Importance des règles dans l'entreprise familiale, en pourcentage



Sources: HSG, UBS



Cela ne va pas de soi

Une transmission au sein de la famille ne va pas de soi: un manque de compétences et de ressources, un désintérêt pour la reprise ainsi que des conditions cadres familiales ou structurelles restrictives peuvent saper le passage à la génération suivante.

Beaucoup de ces problèmes peuvent certes être gérés de manière ciblée par une planification successorale active et prospective, mais le déclin continu des entreprises familiales en Suisse montre que la transmission au sein de la famille compte de moins en moins dans les pratiques actuelles. Il est donc d'autant plus important d'envisager aussi des options externes à la famille et, si besoin, d'avoir recours à l'aide d'experts pour garantir la continuité et la stabilité de l'entreprise à long terme.

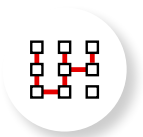




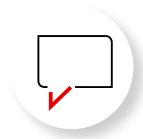
Recommandations pratiques pour les propriétaires d'entreprises



- » **Donner la priorité au sens et au développement:** créez un cadre de travail porteur de sens laissez assez de place à l'innovation et à la conception et offre des opportunités d'évolution – tout cela attire les nouvelles générations. En général, les incitations financières ne suffisent pas.



- » **Concevoir les règles et structures de manière flexible:** Réévaluez les exigences rigides comme l'obligation de consensus ou l'égalité de traitement et adaptez-les aux besoins réels et à l'adéquation des candidats à la reprise ainsi qu'aux défis stratégiques de l'entreprise.



- » **Communiquer tôt et souvent, éviter les conflits:** abordez les attentes, souhaits et projets de carrière des repreneurs potentiels en toute transparence et suffisamment tôt. En particulier, les candidats relativement jeunes pensent fréquemment à des parcours alternatifs en dehors de l'entreprise familiale. Une culture de communication ouverte permet d'éviter les conflits familiaux et de renforcer la disposition à reprendre l'entreprise. Par ailleurs, réglez les questions juridiques à l'avance, par exemple avec un pacte successoral, pour éviter que l'entreprise et vos collaborateurs et partenaires d'affaires soient confrontés à des difficultés et incertitudes financières.



- » **Former les successeurs de manière ciblée:** encouragez les successeurs potentiels activement par la formation continue, l'expérience professionnelle externe et la construction d'un réseau – les candidates à la reprise doutent particulièrement de leurs compétences. N'oubliez pas: une succession au sein de la famille est un processus de développement qui prend du temps.



- » **Évaluer d'autres options de succession:** gardez toujours plusieurs options de succession à l'esprit et évaluez leurs avantages et inconvénients car la solution souhaitée ne peut pas toujours être mise en œuvre.



- » **Éliminer les obstacles financiers suffisamment tôt:** Planifiez la succession de manière prospective et assurez votre propre sécurité financière (p. ex. prévoyance vieillesse) après la transmission pour que vous puissiez réduire d'éventuels obstacles financiers pour le successeur. De nombreux successeurs internes à la famille s'attendent à une donation et/ou à un avancement d'hoirie.

Le présent document est préparé et publié par la division Global Wealth Management d'UBS Switzerland AG (soumise à la réglementation de la FINMA en Suisse), ses filiales ou sociétés affiliées («UBS»), qui font partie d'UBS Group AG (le «Groupe UBS»). Le Groupe UBS comprend l'ancien Credit Suisse AG, ses filiales, ses succursales et ses sociétés affiliées. Aux États-Unis, UBS Financial Services Inc. est une filiale d'UBS AG et membre de la FINRA/SIPC. Un disclaimer supplémentaire relatif à Credit Suisse Wealth Management figure à la fin de cette section.

Le présent document et les informations qu'il contient vous sont communiqués uniquement à des fins d'information et de marketing d'UBS. Rien dans ce document ne constitue une recherche en placement, un conseil en placement, un prospectus de vente ou une offre ou une sollicitation vous incitant à entreprendre des opérations de placement. Ce document ne constitue pas une recommandation d'achat ou de vente de tout titre, instrument ou produit de placement ni ne recommande un programme ou un service d'investissement en particulier.

Les informations figurant dans le présent document n'ont pas été adaptées aux objectifs de placement, à la situation personnelle et financière, ou aux besoins d'un client en particulier. Certains placements mentionnés dans ce document peuvent ne pas convenir ou être adaptés à tous les investisseurs. De plus, certains services et produits qui y sont mentionnés peuvent être soumis à des clauses juridiques et/ou à des exigences de licence ou des autorisations, et ne peuvent donc pas être offerts librement dans tous les pays. Aucune offre d'un quelconque produit ne sera faite dans un pays interdisant une telle offre, sollicitation ou vente ou à une personne à qui il serait contraire à la loi de faire une telle offre, sollicitation ou vente.

Les informations et les opinions exprimées dans le présent document ont été obtenues de bonne foi auprès de sources jugées fiables. Cependant, aucune garantie, explicite ou implicite, n'est donnée quant à l'exactitude, la suffisance, l'exhaustivité ou la fiabilité de ce document. Toutes les informations et les opinions exprimées dans le présent document peuvent être modifiées sans préavis et peuvent différer des opinions exprimées par d'autres départements ou divisions du Groupe UBS. **UBS n'est pas tenue de mettre à jour ni d'actualiser les informations figurant dans ce document. Les points de vue et opinions exprimés dans ce document par des tiers ne sont pas ceux d'UBS.** En conséquence, UBS décline toute responsabilité concernant le contenu communiqué par des tiers ou en cas de réclamation, perte ou dommage résultant de l'utilisation de tout ou partie de celui-ci.

Toutes les images contenues dans ce document ont été insérées uniquement à des fins d'illustration, d'information ou de documentation. Elles peuvent représenter des objets ou des éléments protégés par des droits d'auteur, des marques de commerce ou d'autres droits de propriété intellectuelle de tiers. Sauf mention expresse, aucun lien, aucune association, aucune promotion ni aucune recommandation ne sont suggérés ou signifiés entre UBS et ces tiers.

Les graphiques et les scénarios présentés dans ce document sont fournis à titre d'illustration uniquement. Certains graphiques et/ou chiffres de performance peuvent ne pas porter sur des périodes complètes de douze mois, ce qui peut limiter leur comparabilité et leur pertinence. La performance historique n'est ni une garantie ni un indicateur de performance future.

Rien dans ce document ne constitue un conseil juridique ou fiscal. UBS et ses collaborateurs ne fournissent pas de conseils juridiques ou fiscaux. Ce document ne doit pas être redistribué ou reproduit en tout ou partie sans l'autorisation écrite préalable d'UBS. Dans la limite permise par la loi, UBS, ses dirigeants, administrateurs, collaborateurs ou représentants déclinent toute responsabilité et tout devoir de diligence concernant d'éventuelles conséquences, y compris en cas de perte ou de préjudice, résultant du fait que vous ou toute autre personne auriez agi ou vous seriez abstenus d'agir sur la foi des informations figurant dans le présent document, ou concernant toute décision fondée sur ces informations.

Disclaimer supplémentaire relatif à Credit Suisse Wealth Management:

Sauf mention spécifique dans le présent document et/ou selon l'entité Credit Suisse locale qui vous l'a envoyé, celui-ci est distribué par UBS Switzerland AG, une société autorisée et réglementée par l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA). Vos données personnelles seront traitées conformément à la déclaration de confidentialité de Credit Suisse, accessible depuis votre lieu de domicile sur le site Internet officiel de Credit Suisse <https://www.credit-suisse.com>. Pour vous fournir des supports marketing concernant leurs produits et services, UBS Group AG et ses filiales peuvent traiter vos données personnelles de base (coordonnées telles que nom, adresse e-mail) tant que vous ne demandez pas à ne plus les recevoir. Vous pouvez décider à tout moment de ne plus recevoir de tels supports en le demandant à votre relationship manager.

Le disclaimer complet applicable à ce document figure à l'adresse <https://www.ubs.com/global/fr/wealth-management/insights/chief-investment-office/marketing-material-disclaimer.html>.

© UBS 2026. Le logo des trois clés et UBS font partie des marques déposées et non déposées d'UBS. Tous droits réservés.