

# Management Summary

## Situation initiale et objectifs

Ce rapport est l'un des trois rapports en cours d'élaboration destinés au SECO : il analyse l'encouragement à l'investissement dans le cadre de la stratégie touristique adoptée par le Conseil fédéral le 15 novembre 2017 et traite de l'évolution structurelle des petites entreprises touristiques et familiales, en particulier dans les zones alpines et rurales. Il se concentre sur la planification de la succession au sein des entreprises dites familiales du secteur de l'hôtellerie et de la restauration.

Le projet se focalise sur :

1. la délimitation des petites entreprises touristiques familiales (analyse structurelle) ;
2. les défis généraux des petites entreprises du tourisme et leur importance dans la planification de la succession ;
3. les facteurs d'attractivité pour les successeurs et les investisseurs au niveau de la planification de la succession ;
4. la présentation des offres de promotion et de soutien pour la planification de la relève (acteurs / offres de soutien / services) ;
5. l'identification des lacunes au niveau des services et recommandations d'action.

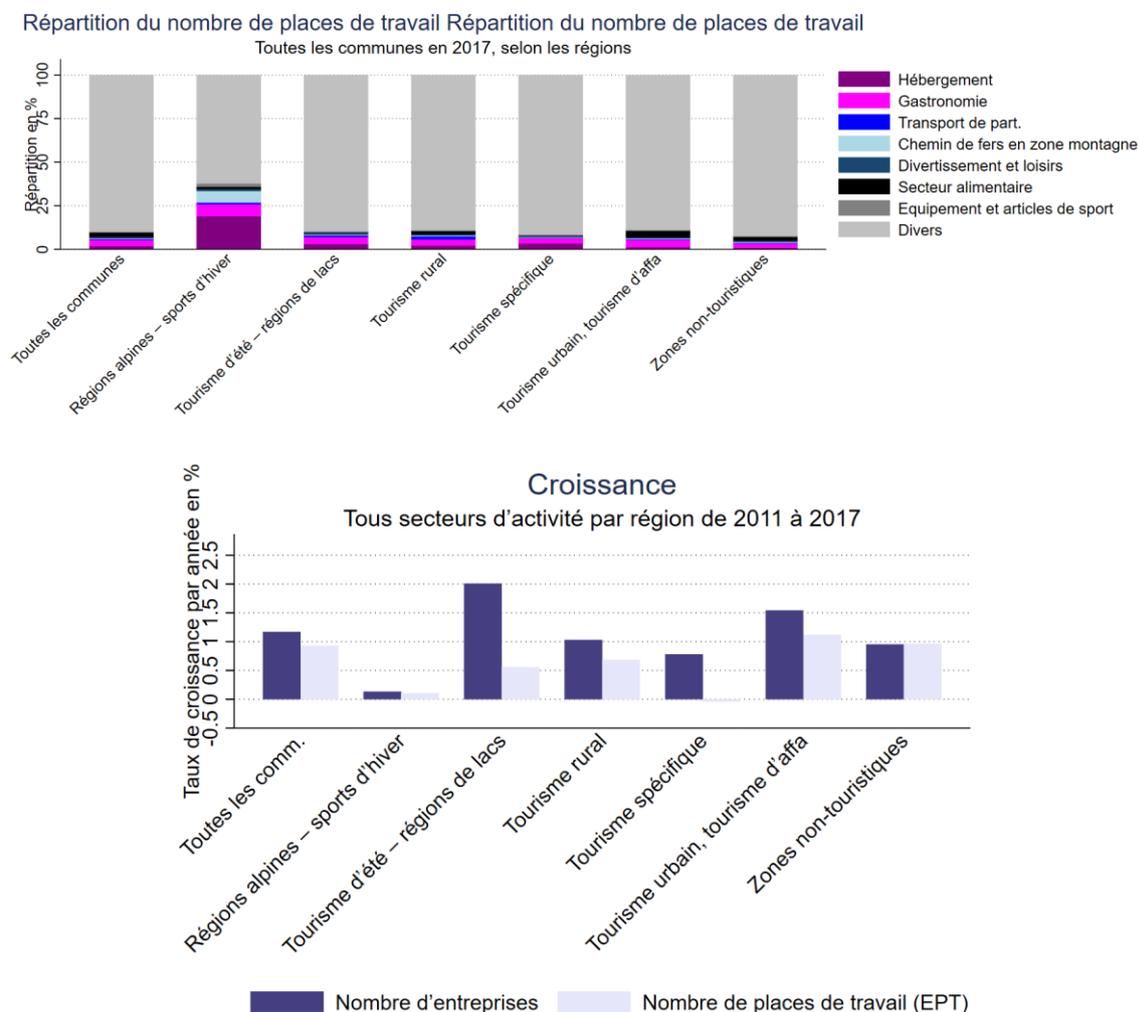
## Procédure

Pour atteindre ces objectifs, la combinaison des méthodes suivantes a été utilisée : analyses de documents, de littérature et analyses de statistiques des trois sources de données que sont la statistique de la structure des entreprises de l'OFS (STATENT), le baromètre des préoccupations d'HotellerieSuisse et la Statistique structurelle des entreprises de l'OCDE. 16 entretiens d'experts avec des entrepreneurs accomplis ou d'autres protagonistes impliqués dans un processus de succession ont été réalisés, de même que des études de cas traitant de successions intrafamiliales réussies, de mauvaises ventes et de successions intrafamiliales en attente. Parallèlement, des ateliers de validation ont été organisés. Dans le domaine des services de promotion et de soutien hors territoire suisse, la situation dans les pays voisins d'Allemagne, d'Autriche et d'Italie (Tyrol du Sud) a été analysée et, si possible, comparée à celle de la Suisse. Les objectifs individuels ont été examinés à l'aide de plusieurs méthodes, notamment par un procédé de triangulation desdites méthodes. Les résultats concernant les défis, les facteurs d'attractivité et les offres de promotion ont ensuite été comparés afin d'identifier les éventuelles offres de promotion manquantes ou se recoupant.

Enfin, des recommandations d'action ont été formulées sur la base d'offres actuelles et de lacunes éventuelles. Les situations qui légitimeraient par ailleurs un soutien supplémentaire de l'État (Confédération, cantons, communes) ont été identifiées et les instruments spécifiques qui pourraient être utilisés pour y parvenir ont également été consultés. Les lacunes identifiées et les recommandations d'action ont été validées lors de la deuxième réunion du groupe de suivi de cette étude.

## Constataions sur les changements structurels dans les petites exploitations et les exploitations familiales

Figure 1 : Importance des industries par région et croissance régionale



Source : Représentation personnelle.

Les résultats des données de l'OFS, d'HotellerieSuisse et de l'OCDE a relevé les constatations suivantes :

- différences structurelles entre les entreprises touristiques et non touristiques : Par exemple, les établissements d'hébergement ont tendance à être plus grands que les établissements non touristiques. Les secteurs touristiques de la gastronomie, du divertissement et des loisirs ainsi que le commerce des articles de sport tendent à être caractérisés par des petites entreprises par rapport aux secteurs non touristiques. Les chemins de fer de montagne ont tendance à appartenir à une grande structure et ne sont pas des entreprises familiales ;
- différences de croissance entre les entreprises selon la diversité des secteurs : le nombre d'emplois et d'entreprises augmente dans les secteurs du transport de particuliers, des chemins de fer de montagne, du divertissement et des loisirs, tandis qu'il stagne ou diminue dans les secteurs de l'hébergement, des services

de restauration, du commerce alimentaire et des articles de sport. La faiblesse de la croissance dans le secteur du commerce de détail des produits alimentaires peut s'expliquer en partie par la consolidation avec les gains de productivité, ce qui n'est pas le cas dans les domaines de l'hébergement, de la restauration et du commerce de détail d'articles de sport, où on peut y identifier une réelle faiblesse de croissance en termes de nombre d'entreprises et d'emplois ;

- différences structurelles régionales : les emplois dans le secteur du tourisme représentent de faibles parts (< 7 %) en toutes les régions, hormis dans les communes où sont pratiqués les sports d'hiver alpins (> 35 %). Les entreprises urbaines sont en moyenne deux fois plus grandes que celles des communes où on pratique les sports d'hiver. Ces différences s'observent dans tous les secteurs et ne sont donc pas la conséquence d'une composition sectorielle régionale ;
- différences régionales significatives dans la croissance en termes de nombre d'entreprises et d'emplois : les communes alpines connaissent une croissance plus faible par rapport aux autres catégories de communes, les communes de tourisme d'affaires connaissant ainsi une croissance plus forte. La stagnation dans les communes de régions d'altitude ne peut s'expliquer ni par des augmentations de productivité ni par des taux de croissance sectoriels. Par conséquent, une réelle faiblesse de croissance peut être identifiée dans les régions alpines ;
- la planification de la succession est un sujet majeur dans l'industrie hôtelière, surtout pour les petites entreprises alpines ;
- par rapport aux pays voisins, les différences structurelles n'ont pas changé au fil du temps.

La faible croissance en termes d'entreprises et d'emplois concerne principalement la région alpine et peut difficilement s'expliquer par des augmentations de productivité dans l'industrie hôtelière et de la restauration. En outre, les deux secteurs couvrent une part considérable des entreprises touristiques. Cette étude se concentre donc sur ces deux secteurs, en région dite alpine.

### **Constatations à propos des défis à relever par les cédants**

La mondialisation, la numérisation, les désavantages que représentent les coûts de la place économique suisse, l'attractivité des emplois et la pénurie de travailleurs qualifiés qui en découle, l'évolution des comportements des voyageurs et le changement climatique ont été identifiés comme des défis généraux. Les défis du processus de succession peuvent être divisés en cinq niveaux (niveau personnel, niveau interpersonnel, niveau des processus, niveau opérationnel et environnement opérationnel (voir figure 2).

Figure 2 : Défis pour le cédant



Sources : Cavelti et al. 2018 ; Credit Suisse et HSG, 2009, 2016 ; De Massis et al., 2008 ; Feldmann & Heer, 2016 ; Huber, 2019 ; HWB Unternehmerberatung, 2020 ; KMU Forschung Austria, 2014 ; Kohl & Partner ; Pikkemaat & Peters, 2016 ; Wegmann et Wiesehahn, 2015.

La pertinence de ces défis a été évaluée lors d'entretiens avec 16 experts. Les conclusions suivantes en découlent :

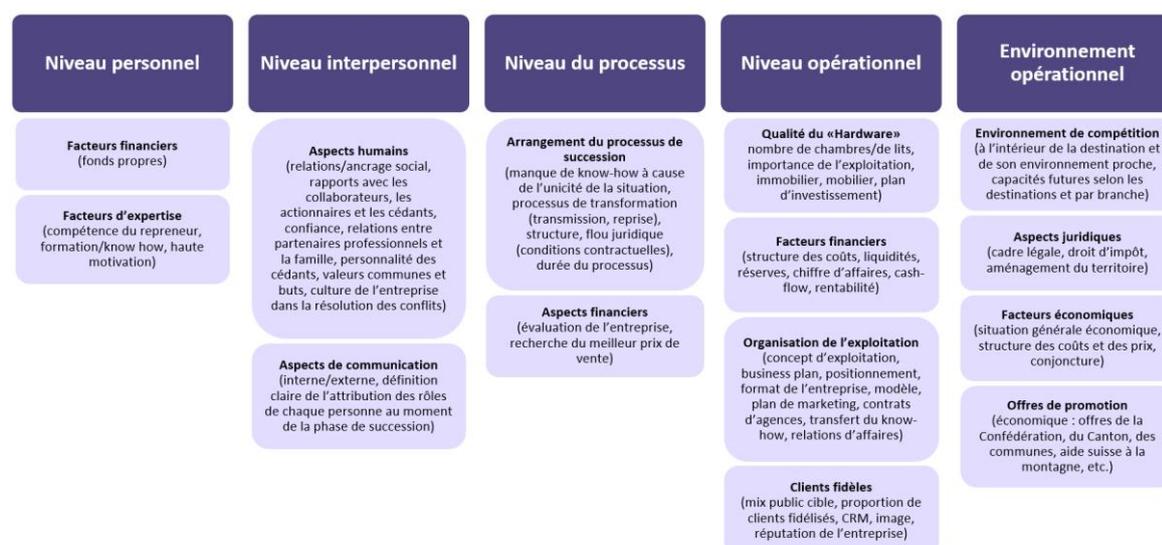
- les défis sur le plan personnel (financier et émotionnel) : ce sont les plus importants pour le processus de succession
- les aspects financiers : au niveau personnel et entrepreneurial, ces aspects sont jugés peu ou très pertinents. Dans ce cas, il s'agit souvent de garantir la prévoyance vieillesse du cédant, qui est constituée du capital investi dans l'entreprise. Dans le cas d'une succession au sein de la famille, ces aspects financiers jouent un rôle moins important que dans le cas d'une succession hors famille ;
- les aspects émotionnels tels que le lâcher prise ont été très souvent mentionnés dans les entretiens personnels. Il est essentiel que le cédant soit capable de faire prendre le recul nécessaire pour se positionner en tant qu'individu et en tant que chef d'entreprise ;
- les difficultés pour aborder la problématique de la succession suffisamment tôt ;
- la détermination difficile de la valeur de la succession régulièrement difficile, car le cédant surestime souvent la valeur ;
- la communication d'égal à égal entre le cédant et le cessionnaire essentielle pour qu'une répartition des rôles soit clairement définie ;
- les personnalités connues et les personnes fortement liées à l'entreprise rendent la planification de la succession plus difficile ;
- la pertinence de la structure et de l'organisation des processus ainsi que l'effort nécessaire pour la recherche d'un repreneur est souvent sous-estimée ;
- les possibilités de positionnement futur de l'entreprise sont plus importantes que le positionnement précédent ;
- l'accompagnement par un expert externe s'avère être très utile.

Dans l'ensemble, on peut conclure que les finances constituent le défi majeur dans la planification de la succession des entreprises touristiques de petite taille ou dites familiales (telles que celles de l'industrie hôtelière) et que les émotions et les relations interpersonnelles sont également importantes.

## Conclusions sur les facteurs d'attractivité pour les acquéreurs

Les facteurs d'attractivité pour l'acquéreur ont également été élaborés, puis répartis en cinq niveaux (cf. Figure 3).

Figure 3 : Facteurs d'attractivité du point de vue de l'acquéreur



Sources : Cavelti et al, 2018 ; Durst et Kaufmann, 2007 ; Feldmann et Heer, 2016 ; Halter et Schröder, 2012 ; Huber, 2019 ; Kohl et Partner ; Merchant et al., 2018 ; Wegmann et Wiesehahn, 2015 ; Zehrer et Leiss, 2018.

La pertinence des défis a été évaluée lors des entretiens avec les 16 experts. Les conclusions suivantes en découlent :

- le financement est considéré comme le facteur le plus pertinent. Il est très difficile de réunir des fonds propres suffisants, surtout pour les jeunes acquéreurs. Les jeunes sont souvent moins disposés à prendre des risques ;
- au niveau personnel, les facteurs de compétence jouent un rôle décisif, au niveau interpersonnel, les facteurs humains. L'alchimie entre le cédant et le cessionnaire contribue à assurer un transfert en douceur ;
- une bonne préparation du processus de transfert est cruciale ;
- le prix d'achat et la valorisation de l'entreprise sont deux des facteurs d'attractivité les plus importants, avec la rentabilité de l'entreprise ;
- le changement d'entrepreneur propriétaire ? a parfois aussi un impact important sur la clientèle et la rentabilité de l'entreprise ;
- la qualité du matériel, associée aux possibilités d'extension, est également déterminante. Souvent, les entreprises à potentiel de croissance, c'est-à-dire celles qui sont moins bien positionnées ou à moindre succès, sont plus attrayantes ;
- la pertinence la plus faible de tous les facteurs évalués est attribuée à l'organisation de l'entreprise ;
- une importance considérable est accordée à l'environnement concurrentiel et aux facteurs économiques.

Comme pour les défis, les facteurs financiers ont été identifiés dans les entretiens avec les experts comme les facteurs d'attractivité les plus pertinents. Dans le cas de certains facteurs d'attractivité, des différences nettes peuvent être identifiées selon la partie qui les évalue. Par exemple, les repreneurs considèrent que les facteurs humains sont beaucoup plus importants que les cédants, tandis que le prix est considéré comme aussi important par toutes les parties.

### **Constatations sur les services de promotion et de soutien à la planification de la relève**

Dans le cadre de l'étude, les offres de financement et de soutien privées et publiques en Allemagne et à l'étranger ont été examinées. Les offres suivantes ont été identifiées:

- en Suisse, les instruments de soutien étatique se concentrent sur les prêts, les garanties, les contributions à fonds perdu et l'exonération de l'impôt sur les successions ;
- les activités de financement du gouvernement fédéral sont fortement axées sur les établissements d'hébergement par le biais du SCH ;
- les instruments de financement cantonaux sont très diversifiés mais peu structurés ;
- les services de conseil sont offerts par le secteur privé en Suisse. Il s'agit notamment d'un soutien dans la recherche d'un successeur, dans la détermination de la valeur de l'entreprise, dans le processus de reprise, dans le financement et dans les questions juridiques, ainsi que d'un coaching général. Cependant, ces services sont offerts par une variété de fournisseurs dans différentes combinaisons ;
- si la gamme de services offerts diffère peu de celle de l'étranger, l'aide gouvernementale est davantage axée sur les subventions de soutien aux frais d'intérêts et au financement mezzanine.

L'évaluation des services de promotion et de soutien basée sur les entretiens permet de tirer les conclusions suivantes du point de vue du CRED -T/K+P :

- l'efficacité des instruments de soutien financier est controversée. Souvent, les instruments de soutien dépendent les uns des autres ;
- l'efficacité du soutien aux services est jugée majoritairement positive ;
- le paysage suisse du soutien est confus, et d'un canton à l'autre comme d'une branche à l'autre peut être complètement différent ;
- bien que les cessionnaires considèrent que les coopératives de cautionnement soient le point de contact, le fonctionnement de ces dernières est difficile à maîtriser ;
- il n'y a pas de promotion dans la phase de concept/idée (sauf dans le canton du Tessin où cela est de la responsabilité du manager titulaire) ;
- souvent enfin les offres de soutien ne servent pas directement la succession, mais plutôt les investissements ultérieurs, afin de ne pas se retrouver avec un arriéré d'investissements.

La comparaison des défis et des facteurs d'attractivité avec les services de promotion et de soutien permet de tirer les conclusions suivantes :

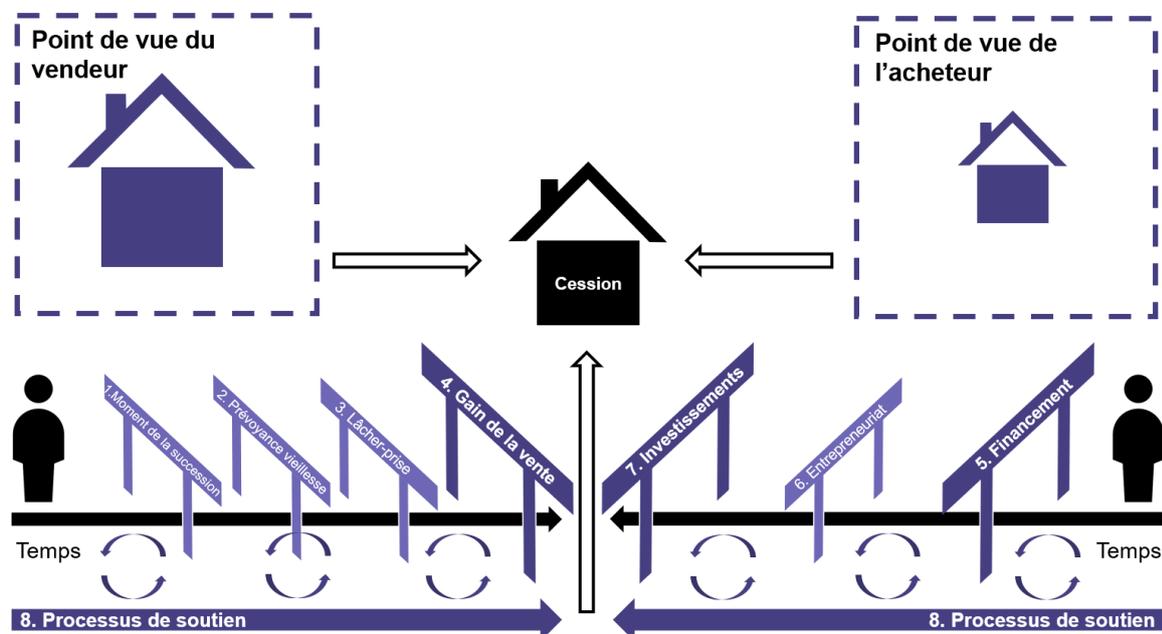
- la gamme d'instruments de soutien financier disponibles en Suisse semble largement suffisante pour couvrir le manque de fonds propres requis par les acheteurs - Cependant, l'accès est confus et difficile à comprendre ;

- l'éventail des services de soutien est large et couvre tous les défis ainsi que les facteurs d'attractivité cependant, l'accès nécessite un haut degré de coordination et est encore compliqué par les asymétries d'information ;
- en cas de succession au sein de la famille, une tierce personne – et donc neutre – apporte son soutien en explorant les questions personnelles et interpersonnelles. Tant les fournisseurs professionnels que les contacts personnels sont suffisamment disponibles.

## Constatations sur les lacunes entre offres et services

Afin d'identifier les lacunes dans les services offerts par les prestataires de services privés et les unités gouvernementales, le processus de reprise a été décrit du point de vue du cédant et de l'acquéreur. Les obstacles à surmonter afin d'assurer une succession réussie ont été identifiés (cf. Figure 4).

Figure 4 : Sept obstacles clés dans le processus de succession



Source : Représentation personnelle.

Du côté du vendeur (cédant), quatre obstacles ont été identifiés ::

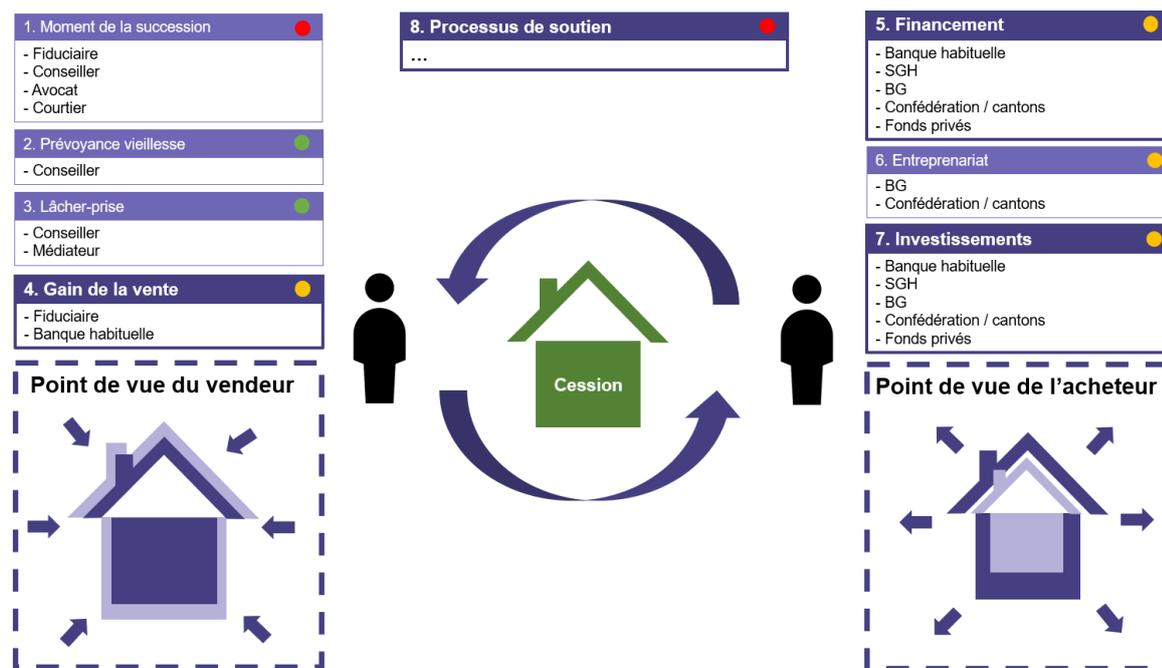
1. le choix du moment de la succession ;
2. la garantie des prestations de retraite ;
3. la cession de l'entreprise et enfin ;
4. le produit de la vente, le produit de la vente étant l'obstacle le plus important.

Dans le cas de l'acheteur (cessionnaire), trois obstacles ont été identifiés :

1. le financement des achats ;
2. l'esprit d'entreprise, qui comprend entre autres la volonté personnelle de prendre des risques et les compromis entre vie professionnelle et vie privée,
3. le troisième étant l'obstacle à l'investissement, qui définit les possibilités d'investissement après l'acquisition.

En raison du défi et de la dépendance souvent externe, l'obstacle de financement et l'obstacle d'investissement sont classés comme plus élevés. Comme il a pu être démontré qu'il existe en Suisse de nombreux instruments de financements et de soutien privés et/ou publics, mais que l'accès à ceux-ci est souvent entravé par des asymétries d'information, le processus de soutien a été défini comme un obstacle distinct et élevé pour les deux parties.

**Figure 5 : Efficacité à surmonter les obstacles dans le processus de remise entre vendeur et acheteur, dans le cas d'un soutien**



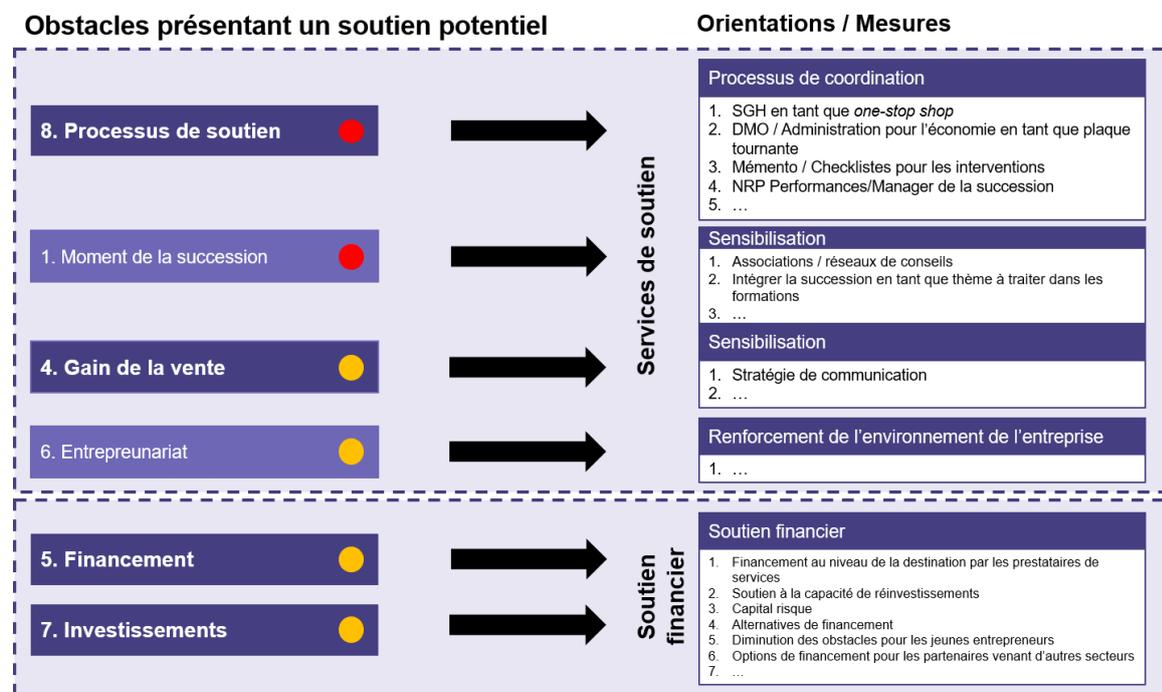
Source : Représentation personnelle.

La figure 5 utilise un système de feux de signalisation pour montrer dans quelle mesure les offres de promotion et de soutien privées et publiques sont efficaces pour aider à surmonter les différents obstacles : elles démontrent également où un potentiel d'amélioration (feu rouge) est encore perceptible. Les offres les plus efficaces sont celles qui concernent la prévoyance vieillesse et le lâcher prise. Des offres moyennement efficaces apparaissent dans le cas du produit des ventes, du financement, de l'entreprenariat et des investissements. Il apparaît également que les offres permettant de déterminer le moment de la succession et le processus de soutien peuvent actuellement être évaluées comme les plus inefficaces et qu'il existe donc un potentiel d'amélioration dans ces domaines.

## Recommandations d'action

Pour tous les obstacles, à l'exception de ceux efficacement pris en compte, des directions potentielles et les mesures y relatives ont été développées : elles sont présentées dans la figure 6 :

Figure 6 : Lacunes et orientations : les mesures identifiées qui en résultent



Source : Représentation personnelle.

Ces mesures ont ensuite été examinées d'après leur faisabilité et leur impact : seules deux ont reçu la priorité 1. Ces deux mesures peuvent être mises en œuvre au sein du SGH. Nous recommandons donc un *développement de l'instrument de politique touristique existant SGH* pour renforcer la planification de la succession dans les petites entreprises touristiques et les entreprises familiales selon deux points de vue :

1. il nous semble judicieux de développer davantage le *SGH en tant que bureau de coordination du processus de succession* dans l'industrie hôtelière. Afin de renforcer la proximité avec les différents prestataires de services et de minimiser ainsi la résistance aux conseils, des sites locaux ou des responsables de la relève locaux pourraient être utiles. L'offre pourrait également être axée sur l'industrie hôtelière ;
2. il serait bien de développer ou de mieux faire connaître l'offre d'une *évaluation neutre de l'entreprise*, afin de réduire l'obstacle du prix d'achat.

Les deux approches émettent des asymétries d'information et peuvent donc être légitimées d'un point de vue économique. La restriction de l'instrument au tourisme, ou plutôt à l'industrie hôtelière, peut être caractérisée par la localisation et le rôle central que représente l'hôte. Les restrictions pour l'industrie hôtelière par rapport au reste des structures dites d'accueil pourraient être justifiées par une pertinence du système local normalement beaucoup plus élevée et une exigence d'investissement plus importante.