

## Document d'impulsion

# Planification successorale dans le secteur du tourisme

## État des lieux

Le thème de la planification successorale dans le secteur du tourisme joue un rôle majeur dans la mesure où un grand nombre d'entreprises établies de longue date sont contraintes, pour des raisons liées à l'âge, de trouver des solutions de succession appropriées. La planification successorale offre l'opportunité de réorienter les modèles d'affaires et de revenus et ainsi de renforcer la compétitivité du tourisme suisse. Elle permet de poser de nouvelles conditions (nouvelles structures des propriétaires, nouvelle stratégie, etc.) dans le but, p. ex., de tirer un profit accru des progrès numériques et de les intégrer dans les processus et les offres de l'entreprise.

**Questions :** quels sont les principaux enjeux et besoins fondamentaux des repreneurs d'entreprises dans le secteur du tourisme ? Dans quels domaines des mesures de soutien permettraient-elles de mieux relever les défis ? Quels sont les dispositifs d'aide appropriés ?

## Défis et enjeux

En amont du FTS de cette année, un atelier préparatoire a été organisé avec des représentants de repreneurs, d'organismes d'aide, d'associations professionnelles et d'acteurs du tourisme. Les repreneurs d'entreprises dans le secteur du tourisme sont confrontés aux enjeux clés suivants :

- **Un environnement dynamique :** la branche du tourisme – en particulier l'hôtellerie et la gastronomie – traverse une période de mutations structurelles. La Suisse compte un grand nombre de très petites entreprises qui requièrent des solutions de succession appropriées. Ce constat met le doigt sur un défi majeur non seulement pour les entreprises elles-mêmes, mais également pour de nombreuses destinations touristiques de grande importance.
- **Déficit d'attractivité de la branche :** l'un des plus grands défis dans le domaine de la planification successorale dans le tourisme consiste à trouver des repreneurs. Le problème réside dans le manque d'attractivité de la branche. À l'heure actuelle, le secteur du tourisme pâtit d'un déficit d'attractivité auprès des jeunes talents ambitieux, qui peuvent trouver des emplois mieux rémunérés dans le monde de la banque, des assurances, de l'informatique, etc., où ils ne sont pas obligés de travailler régulièrement le week-end ou la nuit.
- **Déficit de compétences managériales :** comme pour toute autre entreprise, le processus successoral dans le tourisme est un acte entrepreneurial. La conduite d'une entreprise à vocation touristique nécessite des compétences en management. Cela n'est pas automatiquement le cas pour les repreneurs. En particulier dans le cas des successions intrafamiliales, l'identification des compétences requises et des domaines requérant l'acquisition de compétences supplémentaires doit faire l'objet d'une attention soutenue.

- **Composante émotionnelle et approche objective – un juste équilibre à trouver :** outre les compétences managériales objectives, la composante émotionnelle joue un rôle décisif dans la planification de la succession. Pour les entreprises familiales, les défis dans ce domaine sont particulièrement ardu. Il est souvent difficile de faire une distinction claire entre vie professionnelle et vie privée. Les structures que l'on rencontre dans ces cas de figure ne font souvent qu'aggraver la situation : travail et domicile sous le même toit ; les membres de la famille sont aussi les membres de la direction ; aucune délimitation claire entre le niveau opérationnel et le niveau stratégique.
- **Gérer le changement :** souvent, il est nécessaire d'adapter la stratégie et la philosophie de l'entreprise pour poursuivre le développement de l'entreprise touristique dans une perspective d'avenir. Un positionnement clair est particulièrement crucial pour les petites destinations avec de faibles fréquences. De tels processus de changement engendrent des défis de nature diverse. D'une part, la réaction de l'ancienne direction (familiale) et des collaborateurs actuels aux projets de changements est incertaine. D'autre part, des changements de stratégie d'entreprise peuvent conduire à des investissements considérables dans les infrastructures (accessibilité aux personnes à mobilité réduite, piscine, taille des chambres, etc.).

### **Thèses sur la forme des actions à mener**

Les thèses qui suivent découlent des défis décrits ci-dessus et forment le socle des discussions dans les ateliers thématiques.

1. La réussite des successions d'entreprise est cruciale pour le tourisme en général et pour de nombreuses destinations touristiques en particulier. Cependant, dans le cas des successions intrafamiliales, il est souvent difficile de réorienter la stratégie d'entreprise, car les dirigeants précédents et les proches sont toujours présents. Ces défis émotionnels sont souvent sous-estimés par les organismes d'aide.
2. Dans le cas des hôtels sans successeur, le choix d'une fusion avec d'autres établissements opérant sur la même destination offre une véritable opportunité pour atteindre la masse critique nécessaire et pérenniser ainsi l'offre hôtelière pour la destination en question.
3. Dans le secteur du tourisme, la planification des successions intrafamiliales peut être abordée avec une approche objective en adoptant un point de vue extérieur sous la forme d'une expertise externe et en traitant séparément l'aspect opérationnel d'une part et l'aspect stratégique de l'entreprise d'autre part.
4. Les repreneurs d'une entreprise de tourisme n'ont pas besoin de dispositifs de soutien supplémentaires, mais plutôt de forums tels que des manifestations en réseau, des échanges d'expériences ou des plates-formes numériques qui réunissent propriétaires, investisseurs et exploitants.