Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 65 (2007)

Heft: 1: L'hôtellerie suisse et ses défis contemporains

Artikel: La succession comme défi stratégique pour la PME hôtelière

Autor: Cheseaux, Anne

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-141968

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 10.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

LA SUCCESSION COMME DEFI STRATÉGIQUE POUR LA PME HÔTELIERE

ANNE CHESEAUX
CFB network SA, Zürich
anne.cheseaux@cfbnetwork.ch

Lors d'une succession d'une PME hôtelière suisse, non seulement les problèmes inhérents à toute transmission d'entreprise sont rencontrés, mais aussi le manque d'enthousiasme de la jeune génération pour la branche et les difficultés de financement liées à la faible rentabilité moyenne de l'industrie. Cet article présente les différents facteurs à prendre en considération, les obstacles et la mise en œuvre lors de la succession, appuyés par deux exemples.

En Suisse, les entreprises familiales représentent 88% du total des entreprises, un pourcentage important par rapport aux voisins européens (UBS, 2006, p. 7). Environ 57'000 PME, dont une majorité d'unités familiales (Université St. Gall et Ernst & Young, 2005, p.6 et 20), devraient probablement régler leur succession d'ici 5 ans, transition qui ne saurait rester sans effet sur l'économie, sachant que ces PME emploient environ 450'000 personnes et que 73'000 emplois pourraient disparaître par l'échec de la succession[1]. On observe plus souvent qu'une solution externe à la famille doit être recherchée, ce qui rend la démarche plus complexe. L'hôtellerie, branche de PME familiales par excellence, n'échappe pas à cette évolution, la résolution de succession se caractérisant par la difficulté de la branche à trouver des financements et son besoin élevé d'investissements. Cet article présente la démarche de succession, les divers aspects à prendre en considération, les difficultés et la mise en œuvre. Deux exemples issus de l'hôtellerie renforcent la présentation et mettront en exergue en particulier les aspects financiers.

ACCEPTER DE PENSER À SA SUCCESSION

Le sujet de la succession fait l'objet de nombreuses publications, de telle sorte que l'entrepreneur ne peut plus ignorer l'importance de cette étape, sachant que l'on estime à 20% seulement la proportion des entreprises qui réussissent vraiment à se repositionner et 30% celles qui survivent. Dans des branches d'activité se caractérisant par d'importants investissements, comme l'hôtellerie, les réflexions relatives à la succession devraient idéalement débuter 10 à 12 ans avant le passage de témoin, afin de pouvoir coordonner les cycles d'investissements avec la transmission. Les aspects fiscaux déterminent notamment ces délais assez longs. Au sens très large, la réflexion sur la succession peut même commencer lors de l'acquisition ou la création d'une entreprise, dans le sens où le scénario de sortie fait

1 www.kmu.admin.ch

partie des réflexions de départ. De plus, l'entrepreneur se verra en général tenu de régler la répartition potentielle de son patrimoine en cas de décès ou de divorce (testament, contrat de mariage). S'il ne le fait pas de lui-même, on peut s'attendre à ce que les bailleurs de fonds exigent une telle démarche.

Dans notre pratique de consulting hôtelier, nous constatons que de plus en plus d'entrepreneurs désirent, à partir de l'âge de 55 ans environ, aborder le thème de la succession. Souvent sensibilisés à cette nécessité par leur banque, ayant mentalement accepté le fait de ne pas être irremplaçable, ils éprouvent cependant parfois une certaine réticence à concrétiser l'analyse au vu des coûts engendrés par celle-ci. Il faut savoir que déjà à ce stade, une approche pluridisciplinaire est nécessaire, pour accompagner l'entrepreneur d'une part dans les décisions stratégiques et d'autre part dans les aspects techniques (évaluation d'entreprise, fiscalité, prévoyance, financement, cadre juridique). L'hôtelier qui aborde cette phase se voit en général encore actif pendant cinq à dix ans, puis dans un rôle plus stratégique. Il s'agit souvent d'une personne qui bénéficie d'un certain équilibre entre vie professionnelle et vie privée, qui se réalise également dans ses loisirs, dont l'entreprise est assez saine financièrement et dont les revenus ont permis de constituer un capital de prévoyance. Lorsque l'entreprise se trouve en situation financière délicate, le propriétaire tendra à retarder la décision d'analyse de sa succession. Cela sera aussi le cas pour les personnes ne se réalisant que par leur activité de patron, incapables de se projeter dans un autre profil.

Connaître ses priorités

Avant même de procéder à une analyse classique de l'entreprise (forces/faiblesses, situation financière, potentiel), le spécialiste devra aider l'entrepreneur à décider dans quelle direction il veut orienter sa succession. La première option constitue à maximiser sa fortune propre, qui interviendra par exemple lorsque l'entrepreneur n'a pas de famille où qu'il apparaît de manière indéniable que le repreneur ne se trouve pas dans la famille. Dans ce cas, qui ne concerne que 10% des situations (BDO Visura, 2005), on envisage une vente à un tiers. Il s'avère alors important d'ouvrir la recherche de repreneurs de manière assez large, afin d'optimiser le prix de vente, une approche trop passive ne permettant que de réaliser environ 80% du benchmark de prix de vente (HMC, 2000). Dans les cas extrêmes où l'entrepreneur se trouve absolument sans héritier, il arrive qu'il crée une fondation avec les revenus de la vente de l'entreprise.

La deuxième option, que privilégie une majorité d'entrepreneurs, concerne le maintien de l'entreprise et des postes de travail. On se dirige alors vers une approche qui cherchera un repreneur s'engageant à maintenir globalement l'entreprise dans sa structure existante. Cette exigence se paye par une réduction du prix de vente ou de la valorisation de l'entreprise, par exemple pour pouvoir offrir la possibilité à un cadre de reprendre la société en lui accordant des facilités de paiement pour pallier au manque de fonds propres. Cette approche permet certes à de jeunes entrepreneurs d'accéder à la propriété, mais elle comporte le risque d'un manque d'innovation, surtout si le vendeur reste impliqué financièrement. En revanche, elle assure un transfert du savoir-faire efficace, l'ancien patron ayant tout intérêt à favoriser la réussite du nouveau chef.

En dernier lieu, on constate que certains entrepreneurs privilégient une approche mathématique de la répartition de leur fortune entre les enfants, sans faire usage des possibilités

légales de réduction à la quote-part réservée. Cela peut rendre l'exploitation ingérable. Par exemple, un hôtelier, organisé en raison individuelle, avait transféré, dans le cadre d'une donation, le bâtiment hôtelier entre ses trois enfants, qui en sont devenus propriétaires en commun, sans se soucier de régler la gestion de l'entreprise. Un tel partage peut s'envisager dans le cadre d'un immeuble de rendement, mais certainement pas dans la situation d'un hôtel, pour lequel le bâtiment fait partie intégrante du produit. Si l'entreprise présente la forme d'une société anonyme, une répartition des actions entre les héritiers, accompagnée d'un contrat d'actionnaires assurant à l'héritier en charge de l'exploitation un pouvoir décisionnel, constitue une solution viable. Cependant, il ne faut pas oublier que les objectifs des héritiers peuvent fortement diverger, entre celui qui vit d'un revenu qu'il gagne par son travail dans l'entreprise et celui qui vise la réalisation de sa part afin de disposer de liquidités. On observe une baisse de la rentabilité lorsque plusieurs membres d'une famille sont actionnaires (Université de St. Gall et Ernst & Young, 2005, p.10), ce qui s'explique par le besoin de sécurité et par le fait que ce n'est pas forcément la compétence qui a prévalu lors des choix de succession, mais peut-être une pression familiale envers l'aîné ou celui qui a fait les études correspondant au mieux au domaine d'activité de l'entreprise. Si l'influence de la famille s'avère positive en début de vie d'une entreprise (soutien financier et moral), elle peut se montrer délétère en phase de remise.

ANALYSER LA SITUATION DE L'ENTREPRISE ET CELLE DE L'ENTREPRENEUR

Comme mentionné plus haut, préparer sa succession demande du temps et de l'argent, pour procéder à l'évaluation de la situation de base et pour en tirer les éléments de solution. La démarche d'analyse de la situation initiale comprendra les éléments suivants:

> situation financière de l'entreprise: établir le cash-flow réellement dégagé, après correction des éventuelles distorsions fiscales, le mettre en relation avec l'endettement existant. Tenir compte de la forme juridique de l'entreprise, sachant que dans la raison individuelle, la fortune commerciale et la fortune privée sont parfois étroitement liées. Il faut se souvenir que dans le cas d'une raison individuelle, l'entreprise disparaît lors de la succession, alors qu'une société anonyme ou une société à responsabilité limitée est une entité indépendante qui peut exister au-delà de la succession. Souvent, les entrepreneurs organisés sous forme de société de capitaux ont tendance à minimiser leur salaire et à thésauriser les bénéfices dans la société, sans les distribuer, pour éviter la double imposition. Cela conduit à des montants importants de liquidités hors exploitation apparaissant au bilan, que l'entrepreneur devra bien distribuer, sur une période réduite, une démarche fiscalement coûteuse. Il peut arriver que l'entrepreneur ait retiré les bénéfices sous forme d'un prêt, situation fiscalement aussi délicate.

> situation financière de l'entrepreneur: établir le niveau jusqu'auquel les mesures de prévoyance (AVS, 2ème et 3ème piliers, assurances, fortune placée, placement du prix de vente de la société) peuvent permettre au futur retraité de bénéficier d'un revenu suffisant, ou s'il sera nécessaire de lui verser un salaire ou un honoraire. Nous voyons encore trop souvent des entrepreneurs ayant négligé de constituer une retraite, dans l'idée que la vente de leur exploitation dégagerait un bénéfice suffisant pour combler cette lacune, ce qui s'avère la plupart du temps irréaliste.

> conséquences fiscales de la remise de l'entreprise: si à ce stade de l'analyse, il n'est pas possible de connaître la solution finalement retenue, il faut établir différents scénarios et calculer leurs conséquences fiscales. Cela permettra éventuellement de décider d'une transformation de l'entreprise organisée sous forme de société de personnes en une société de capitaux. La fiscalité constitue un chapitre techniquement complexe puisque de nombreux types d'impôts peuvent intervenir, en fonction de la forme de l'entreprise (imposition sur le revenu aux trois niveaux, AVS, imposition sur le gain en capital, TVA, impôt sur la fortune, impôt sur le bénéfice, impôt anticipé). Il ne faut pas négliger l'impact de la réforme de l'imposition des entreprises II. En effet, le contexte fiscal suisse, en particulier la décision du 11 juin 2004 relative au traitement de la liquidation partielle indirecte a freiné les transmissions d'entreprises. Les réformes prévues à partir de 2007 apporteront sans conteste une amélioration.
> positionnement de l'entreprise: étape préalable essentielle au calcul de la valeur de l'entreprise, il conviendra d'établir un profil des forces/faiblesses et des opportunités/menaces, sur la base duquel les résultats atteints pourront être jugés comme durables, mis en danger ou au contraire susceptibles d'amélioration. Ce profil contiendra une analyse du rôle de l'entrepreneur qui désire se retirer. Il est essentiel de déterminer son influence sur la marche de l'entreprise et les conséquences potentielles de son retrait. Parallèlement, on vérifie la solidité de l'équipe en place.
> potentiel de développement: évaluer dans quelle direction stratégique l'entreprise devra être amenée dans le futur pour garantir la pérennité, en s'appuyant sur l'analyse des opportunités, évaluer l'écart entre la situation actuelle et le positionnement futur.
> état du bâtiment et investissements nécessaires: la valeur de l'entreprise peut être fortement réduite si des investissements sont à consentir à court terme. Dans un hôtel, les investissements concernent autant l'état technique du bâtiment que son attractivité sur le marché en tant que produit hôtelier, sa situation par rapport à la clientèle et sa réponse aux attentes du marché.
> établir la valeur de l'entreprise: utiliser une méthode reconnue internationalement, en tenant compte des éléments de l'analyse, des corrections qui s'imposent par rapport à la situation existante, des investissements nécessaires et des stratégies de développement. Cette valeur remplira diverses fonctions: connaître le potentiel (ou l'excès) d'endettement, établir un prix de vente à un tiers ou en famille et, dans ce dernier cas, désintéresser les membres qui ne participeraient pas à la transmission. La valeur établie peut aussi servir de base à une taxation fiscale.

LES ÉLÉMENTS DE SOLUTION

Une fois l'analyse établie, des solutions peuvent être mises en place. Dans la pratique, on constate que ces solutions sont généralement dictées par l'émergence déjà visible d'un successeur dans la famille ou par la situation financière de l'entreprise, en particulier la dépendance aux banques. Il est rare de rencontrer un entrepreneur qui aborde volontairement la préparation de sa succession sans avoir déjà une idée sur son possible successeur.

Lorsque le successeur est déjà connu, il fait souvent partie de la famille. Au mieux, il a déjà été intégré dans l'activité. La plupart du temps, il s'agit d'une volonté exprimée par celui qui

reprend, avec l'accord des éventuels autres enfants. Plus rarement, la situation résulte d'une pression exercée plus ou moins consciemment sur l'un des enfants, qui se sent obligé de reprendre l'entreprise familiale. Dans tous les cas, il faudra commencer par établir un profil du repreneur, en toute indépendance, comme s'il s'agissait de rechercher un tiers. Ces exigences seront ensuite comparées au profil des candidats à la succession, dans un processus délicat, potentiellement perturbateur de l'harmonie familiale. Le rôle du consultant ne se comprend cependant pas sans une analyse critique des compétences et de la personnalité du repreneur, même si cela peut conduire à ne pas recommander un choix à l'intérieur de la famille.
Si la personnalité et les compétences de base conviennent, mais que l'expérience de management manque, alors on planifiera diverses mesures pour que les années avant la réalisation de la transaction soient mises à profit pour combler cette lacune, par exemple par une expérience dans un autre établissement. De plus, des mécanismes de contrôle et d'accompagnement (exemple: établissement et suivi du budget ou une double signature des paiements) peuvent être intégrés dans les premières années d'exploitation. Le même profil peut être utilisé si l'on recherche un repreneur externe, qu'il s'agisse d'un investisseur ou éventuellement d'un locataire.
Se pose alors la question de la forme juridique. Lorsque l'entreprise est organisée sous la forme d'une société de capitaux (société anonyme, société à responsabilité limitée), il n'y a en général pas de changements à envisager. La société a une vie propre, indépendante de l'entrepreneur. Cette forme d'organisation présente l'avantage de séparer le capital de la gestion. Ainsi, le capital actions peut être réparti entre plusieurs enfants, alors qu'un seul (voire un tiers) en assure la gestion. En outre, le bénéfice réalisé lors du transfert des actions n'est pas imposable si elles sont détenues dans la fortune privée. Demeurent réservés les cas de liquidation partielle indirecte, que l'on pourra éviter, après l'introduction de la réforme de l'imposition des entreprises II, en ne laissant dans le bilan que des actifs nécessaires à l'exploitation. On comprend alors l'importance d'une planification à long terme, afin que l'entrepreneur puisse ressortir ces éventuelles liquidités excessives en plusieurs phases.
Dans le cas d'une société de personnes, celle-ci disparaît avec la reprise de l'activité par un tiers. Il faut savoir que de manière générale, cette forme juridique présente une charge fiscale plus basse que la société de capitaux. Par contre, au moment de sa liquidation fiscale, obligatoire s'il y a une succession, le tableau est nettement moins favorable. Une des solutions consiste à transformer, en neutralité fiscale (à l'exception des droits de mutation), la société de personnes en société de capitaux, et de transférer des actions au lieu d'actifs. Pour garantir la neutralité, les actifs doivent être transférés à leur valeur fiscale. Il n'y a alors pas de réalisation de réserves latentes, celles-ci sont reportées.
Cette opération exigera une séparation précise de la fortune commerciale et de la fortune privée de l'entrepreneur, pour ne laisser dans le bilan de la nouvelle entité que les actifs nécessaires à l'exploitation. Dans l'entreprise familiale, ces deux masses s'imbriquent en général fortement, par exemple parce que l'hôtelier habite dans l'hôtel, qu'il a mis du mobilier privé dans l'établissement ou qu'il utilise le véhicule de l'entreprise pour ses déplacements personnels. Le passage de la fortune commerciale à la fortune privée entraînera éventuellement une charge fiscale si la valeur du bien est supérieure à sa valeur au bilan. La TVA peut aussi impliquer certaines charges. Pour éviter l'évasion fiscale par le changement de forme juridique, un délai est imposé avant que les actions ne puissent être transférées à un tiers, ce

qui constitue une raison supplémentaire d'aborder les questions de succession suffisamment tôt. La forme de la société de capitaux donne une flexibilité supplémentaire pour répartir la fortune entre divers héritiers.

Le modèle juridique défini, il s'agit d'apprécier la valeur de l'entreprise, à divers titre: pour répartir la fortune s'il y a plusieurs héritiers, pour estimer les réserves latentes, pour connaître le potentiel d'endettement et éventuellement pour appuyer des décisions fiscales. On procède à un travail classique d'évaluation sur la base des cash-flows libres, en tenant compte du besoin d'investissements. On observe souvent des lacunes dans les investissements dans les dernières années d'activité, qui péjorent l'attractivité de l'hôtel. Il s'agit d'une étape cruciale dans la démarche de succession, car il n'est pas rare que des situations de fin d'activité se révèlent comme des situations d'assainissement, dans lesquelles la valeur de rendement ne couvre pas, ou à peine, les dettes. Ce cas de figure implique que l'entrepreneur qui se retire ne constitue aucun capital de la remise et que celui qui reprend ne possède aucune marge de manœuvre, ou pire, devra commencer par désendetter l'entreprise pour rétablir un taux d'endettement conforme aux attentes des banques pour la branche hôtelière. En outre, si la famille compte plusieurs enfants, il est très difficile de faire accepter au reste de la fratrie que l'entreprise constitue en fait une non-valeur.

Le successeur s'attellera enfin à assurer le financement de son investissement. Dans le cas d'une succession en famille, les fonds propres sont en général inexistants, le dédommagement des éventuels autres membres de la famille s'effectuera donc par la remise d'actions. Le maintien du financement étranger fait l'objet d'une analyse de la banque, qui se penchera sur les compétences et la solvabilité du nouveau manager. Même dans la société anonyme, il n'est pas rare que le financement soit lié à l'actionnariat et au management, par le biais d'un cautionnement ou de clauses de crédit. Lorsque le successeur n'appartient pas au cercle familial, et qu'il reprend une société anonyme, il doit trouver un financement hors de la société pour l'achat du capital actions, ce qui est considéré comme un financement en blanc par les instituts bancaires.

Une fois les éléments de solutions dessinés, il conviendra encore d'établir une check-list et un calendrier de mise en œuvre, car de nombreuses formalités sont à prendre en compte (information aux clients, aux partenaires, aux autorités, éventuelles dénonciations de contrat, etc.).

LE CONTRAT D'ACTIONNAIRES

C'est un outil indispensable à la PME familiale. Il permet de séparer la propriété de la gestion. Il lie les actionnaires ou une partie d'entre eux dans un but de la pérennité de l'exploitation, en définissant des restrictions à la transmissibilité des actions (souvent complété par une obligation de déposer les actions chez un tiers qui s'engage à ne sortir les actions qu'avec l'assentiment de toutes les personnes contractantes) et en obligeant en général les actionnaires à s'engager à voter dans le sens des recommandations du conseil d'administration lors de l'assemblée générale. Deux objectifs majeurs sont ainsi atteints: le maintien de la propriété et la liberté de gestion. Dans une branche telle que l'hôtellerie, où chacun se considère comme spécialiste, il faut éviter que des décisions stratégiques vitales pour le développement de l'entreprise soient bloqués par des actionnaires portés sur un bénéfice à court terme ou simplement mal informés.

En corollaire, le contrat pourra régler des questions telles que la composition du conseil d'administration, le sort des actions en cas de décès, et la rémunération des actionnaires actifs dans l'entreprise (management et conseil d'administration) ainsi que la politique réglant la distribution des bénéfices. On évite énormément de tensions à l'intérieur de la famille lorsque le contrat de travail du repreneur est comparé à celui d'un tiers. Nous observons en effet que les actionnaires non actifs dans l'exploitation, qui ont reçu une part du capital lors d'une succession, tendent à penser que les prélèvements de celui qui dirige la société sont toujours trop élevés. A ce titre, on recommande d'intégrer une personne neutre, étrangère à la famille mais acceptée par tous, au sein du conseil d'administration.
Nous illustrons ci-dessous nos propos par deux exemples.

UN EXEMPLE DE PLANIFICATION VOLONTAIRE RÉUSSIE

Il s'agit d'un hôtelier exploitant depuis près de 30 ans son établissement sous la forme d'une société anonyme, dont il est actionnaire unique. Agé de 60 ans, il désire planifier sa succession, dans l'objectif d'abandonner toute activité opérationnelle dans l'espace de 2 à 3 ans. Il n'apparaît pas encore clairement si la succession peut s'envisager dans la famille (3 enfants) ou non.

> Avec 85 chambres, et un emplacement de premier ordre, une restauration bien connue et fréquentée aussi par la clientèle locale, l'hôtel présente une bonne rentabilité. Il est susceptible d'intéresser aussi des investisseurs tiers.
> Le bilan se présente synthétiquement comme suit:

Actifs		Passifs	
Actifs circulants	1'000	Passifs à court terme	900
		Hypothèques	7'500
Actifs immobilisés	10'000	Capital actions, réserves	2'600
Total	11'000	Total	11'000

Tableau 1: Bilan X SA

> La valeur de rendement est estimée à CHF 15 millions. Il y a donc CHF 5 millions de réserves latentes. Le financement étranger correspond à 50% de la valeur.
> Si l'on tient compte des réserves latentes, le bilan ajusté se présente comme suit:

Actifs		Passifs	
Actifs circulants	1'000	Passifs à court terme	900
		Impôts latents 15%	750
		Hypothèques	7'500
Actifs immobilisés	15'000	Capital actions, réserves	6'850
Total	16'000	Total	16'000

Tableau 2: Bilan de X SA aux valeurs économiques

La valeur de la société est de CHF 6.85 millions, prix minimum qui pourrait être demandé à un tiers si la volonté était de vendre. Le marché étant favorable, une prime de 10 à 15% pourrait même être payée. L'entrepreneur vendrait alors ses actions en franchise d'impôt. Il pourrait envisager de vendre uniquement l'immeuble, ceci à un prix de CHF 15 millions, de rembourser la dette et de conserver la société. Ceci entraînerait une importante charge fiscale pour la société.

> Etant donné qu'une succession à l'intérieur de la famille n'est pas exclue, l'hôtelier préfère envisager une solution de mise en location, afin de permettre éventuellement à ses enfants de reprendre l'exploitation quelques années plus tard. Les risques liés au choix du locataire ne doivent pas être négligés, car in fine, celui-ci sera le garant du maintien voire de la croissance de la valeur de l'objet. On ne peut pas exclure certaines complications dans la détermination des charges d'entretien et des investissements entre les deux parties et dans l'appréciation de l'inventaire repris par le locataire en début de bail. Si l'hôtelier était organisé en raison individuelle, il serait probablement judicieux qu'il attende l'entrée en vigueur de la réforme fiscale mentionnée ci-dessus, car elle apporte certains allègements dans le cas d'une mise en location à long terme, une situation considérée à l'heure actuelle comme une liquidation d'entreprise et un passage de la fortune commerciale à la fortune privée, avec une charge fiscale non négligeable.
> Après avoir examiné divers candidats, l'hôtelier retient une offre pour un loyer de base de CHF 1 million, avec une part variable, lui permettant d'atteindre environ CHF 1.15 million. La durée du contrat est de cinq ans, renouvelable, ce qui est plutôt court, mais qui tient compte de l'environnement familial de l'hôtelier. Les locataires ne reprennent que le petit inventaire, ils s'engagent à développer l'établissement selon le même concept et à fournir leurs chiffres d'exploitation. Leur profil a été retenu aussi pour la qualité de leur contact à la clientèle. L'hôtelier n'est nullement impliqué dans la société d'exploitation du locataire, car il dispose de moyens de contrôle suffisants selon le contrat. Le scénario de la location peut aussi s'appliquer dans le cadre de la reprise par un membre de la famille, ce qui permet d'éviter le transfert immédiat de l'immeuble et les délicates questions de répartition.
> Dans le cas présent, l'hôtelier a su gérer sa succession de manière harmonieuse, en se laissant du temps. Il a renoncé à un profit immédiat en faveur d'un maintien de l'entreprise, et ses enfants gardent le choix de reprendre l'hôtel à terme. Ce développement a aussi été favorisé par trois éléments: la transparence des chiffres, la présence d'un conseil d'administration externe qui fonctionne comme *sparing partner* et la communication familiale intense et objective.

UN EXEMPLE DE SUCCESSION FORCÉE MAIS RÉUSSIE

Il s'agit ici d'un hôtelier âgé de 65 ans, exploitant depuis près de 35 ans son établissement sous la forme d'une raison individuelle. Après avoir procédé à de très gros investissements il y a 25 ans, il a toujours assuré le service du capital étranger, mais n'a jamais pu réinvestir. Au vu de l'âge de l'entrepreneur, qui n'a pris aucune disposition formelle de succession, mais a intégré un de ses fils dans l'exploitation, et de l'état de l'infrastructure, la banque décide

de dénoncer les crédits et pousse l'entreprise en situation de sursis concordataire. Les deux fils décident alors de reprendre l'hôtel et de modifier le concept d'exploitation pour mieux correspondre à la demande. Sur la base d'un business plan établissant la valeur de l'hôtel, sous déduction des investissements nécessaires, ils obtiennent un financement auprès d'une banque tierce, leur permettant de négocier un important abandon de créances. Les deux successeurs sont membres du conseil d'administration, avec deux personnes externes, mais un seul est impliqué dans l'exploitation. Pour éviter des situations empêchant des blocages de décision (ils sont propriétaires à parts égales), le président du conseil a la possibilité de trancher. Après deux ans d'exploitation, cette succession s'avère réussie. Le prix à payer est cependant la faillite du père.
Dans ce deuxième exemple, on aurait certainement pu éviter la situation de faillite en reconnaissant suffisamment tôt le surendettement et en proposant de manière proactive le changement de génération, qui permet en général aux créanciers bancaires de procéder à un abandon de créances.

CONCLUSION

La PME hôtelière présente les mêmes caractéristiques que les entreprises d'autres secteurs, telles que le rôle prépondérant de l'entrepreneur, le faible degré d'organisation ou la rapidité de décision au détriment de la gouvernance, mais elle se caractérise en plus par la lourdeur de son bilan (fort degré d'immobilisation), son taux d'endettement généralement élevé et un assainissement structurel non achevé. Ainsi, lors d'une succession dans une PME hôtelière, on trouvera non seulement les problèmes inhérents à toute transmission d'entreprise, mais il faudra y ajouter le manque d'enthousiasme de la jeune génération pour la branche et les difficultés de financement liées à la faible rentabilité moyenne de l'industrie.
Que la succession se passe en famille ou avec des tiers, qu'elle prenne la forme d'une vente ou d'une mise en location, elle nécessitera de l'entrepreneur une réelle volonté de se retirer et une vision objective de la situation financière et stratégique de l'entreprise. Un système comptable transparent et une bonne gouvernance fournissent les outils nécessaires. Seule cette approche permettra à la génération suivante de disposer d'un objet normalement financé et correspondant aux attentes du marché, une condition de réussite nécessaire mais bien évidemment non suffisante. S'il apparaît que les conditions de base pour assurer un avenir à l'entreprise ne sont pas réunies, que l'entreprise n'a plus de justification d'existence sur le marché, alors l'entrepreneur se devra d'aborder le règlement de sa succession en recherchant des solutions passant par une réaffectation.

RÉFÉRENCES BIBIOGRAPHIQUES

BDO VISURA, (2005), *Zoom*, Lausanne, Eds. BDO Visura, No.1.

HMC-HELBLING MANAGEMENT CONSULTING, (2000), «Die Nachfolgeregelung in Familienunternehmen», *Management Letter*, Dietikon, Eds., été.

UBS, (2006), *UBS Outlook*, Zürich/Basel, No.3.

UNIVERSITE DE ST.GALL & ERNST & YOUNG SA, (2005), *Rendite und Spielregeln in Familienunternehmen*, Uni. St.Gall: Center for family business, Zürich, Eds. Ernst & Young, décembre.