

## SUCCESSION

# Quand le moment est venu de transmettre son bébé hôtelier

Planifier une succession dans l'hôtellerie représente un **défi complexe et émotionnel** pour de nombreux exploitants. Si l'aspect financier revêt une importance capitale dans ce processus, la valeur de l'entreprise ou de l'immeuble joue un rôle de premier plan. Tour d'horizon en cinq questions clés.

Reto Grohmann

## Comment définit-on la valeur de l'entreprise?

Il s'agit d'un processus complexe offrant différentes approches pour arriver à la valeur «correcte». Mais en principe, trois méthodes d'évaluation courantes se détachent:

**Méthode de la valeur de rendement:** la méthode d'évaluation DCF (Discounted Cash Flow) appliquée par la Société suisse de crédit hôtelier (SCH) détermine la valeur actuelle d'une entreprise en actualisant les futurs cash-flows à leur valeur présente. Cette démarche prend en compte la valeur actuelle de l'argent, de manière à obtenir une estimation réaliste de celle de l'entreprise.

**Méthode de la valeur intrinsèque:** ici s'applique le principe selon lequel la valeur de l'entreprise correspond à la somme de ses actifs matériels et immatériels, déduction faite des dettes. Pertinente si l'entreprise dispose d'actifs matériels importants tels que biens immobiliers ou machines, cette approche est donc également applicable au secteur de l'hébergement.

**Méthode de la valeur vénale:** la valeur de l'entreprise est ici déterminée sur la base de valeurs comparatives d'entreprises similaires vendues récemment. Cette méthode tient compte des conditions conjoncturelles et peut donner une idée réaliste de la valeur de marché actuelle de l'entreprise. Dans le secteur hôtelier, les données de transaction manquent toutefois pour pouvoir appliquer cette approche hédoniste.

## Quel rôle l'immeuble joue-t-il?

L'immeuble influe considérablement sur la valeur d'une entreprise hôtelière. Hôtels et restaurants dépendent souvent fortement de l'immobilier, dont la valeur peut constituer une part importante de la somme globale. Ainsi, le bien immobilier est fréquemment évalué via la méthode de la valeur de rendement, qui tient compte des revenus potentiels du site et du concept actuel. En outre, la situation, l'état d'entretien et les possibilités

d'affectation jouent en l'occurrence un rôle non négligeable. La gestion actuelle de l'entreprise est ainsi reléguée au second plan, ce qui débouche souvent sur de sérieuses discussions s'agissant du pas-de-porte, du goodwill, etc.

## Comment se calcule la tenue des charges?

Le calcul de la tenue des charges est essentiel pour déterminer si une entreprise peut être financée. Il s'agit là de comparer les futures charges financières de l'acquéreur (par ex. les intérêts et l'amortissement des prêts) avec les recettes escomptées. Ce calcul permet de savoir si l'acquéreur dispose des fonds nécessaires au financement du prix d'achat ainsi qu'à l'exploitation courante de l'établissement. Un ratio de fonds propres suffisant se révèle ici indispensable. Les banques et les investisseurs attendent généralement de l'acquéreur d'un établissement d'hébergement qu'il puisse financer au moins 30 à 40% du prix d'achat par ses fonds propres. Un capital propre plus élevé réduit toutefois le risque que prennent les partenaires financiers et augmente les chances de réussite de la succession.

## Quelles différentes perspectives s'offrent aux acheteurs et aux vendeurs?

Acheteurs et vendeurs perçoivent souvent différemment la «juste» valeur de l'entreprise. Désireux de maximiser le retour sur investissement de ses années de travail, le vendeur aura ainsi tendance à en faire une estimation plutôt élevée, alors que l'acheteur proposera un prix lui laissant une marge de manœuvre suffisante en vue d'autres investissements, ainsi qu'une propre situation financière saine.

**Perspective du vendeur:** le vendeur attache souvent de l'importance à la valeur intrinsèque, censée refléter celle de l'infrastructure mise en place et les ressources investies. La valeur émotionnelle et les investissements stratégiques, qui ne sont

Ce texte a été traduit de l'allemand.



Publicité

alarmNET  
NOUVEAU Smart Direct

Rien n'est plus constant que le changement.



Mettez à jour votre abonnement alarmNET maintenant et économisez de l'argent grâce à alarmNET Smart Direct

Désormais, vous maîtriserez parfaitement votre système de détection et d'alarme incendie, où que vous soyez. Vous recevrez les messages de panne et d'arrêt directement via à choix ou combiné : une application mobile claire, par e-mail, SMS, message vocal ou sur votre pageur. Plus d'efficacité, plus de visibilité - et au final, moins de frais. Profitez vous aussi du nouvel abonnement alarmNET Smart Direct.

Changez d'abonnement maintenant !



tus Télécommunication et Sécurité

igtus.ch/fr/alarmnet

peut-être pas encore entièrement réalisés, sont par ailleurs aussi pris en considération.

**Perspective de l'acheteur:** l'acheteur cible souvent son attention sur la valeur de rendement, car elle incarne les futurs revenus et donc la rentabilité de l'entreprise. A ses yeux, cette dernière doit impérativement être viable d'un point de vue financier et les coûts de financement couverts.

### Quels autres aspects financiers faut-il prendre en considération?

Les questions fiscales: la planification d'une succession peut avoir d'importantes conséquences fiscales. L'impôt sur les donations et successions, mais aussi les possibles avantages fiscaux liés à certains modèles de transmission doivent être planifiés et optimisés à temps.

**Modèles de financement:** il peut être fait appel à différents modèles de financement, tels que prêts bancaires, participations d'investisseurs, management buyout ou sell and leaseback, ainsi qu'à des organes de promotion cantonaux et nationaux comme SCH pour financer le prix d'achat et les investissements nécessaires. Une planification minutieuse et le choix du modèle adapté apparaissent alors comme les clés du succès.

**Investissements d'exploitation:** une fois la reprise effectuée, certains investissements supplémentaires se révèlent souvent nécessaires afin de maintenir la compétitivité de l'entreprise ou pour la moderniser. Ils devraient être partie intégrante de la planification financière, afin d'éviter tout problème de liquidités.

### Conclusion

Dans le secteur hôtelier, la planification de la succession répond à un processus complexe où les aspects financiers jouent un rôle prépondérant. L'évaluation de la valeur de l'entreprise et de l'immeuble, le calcul de la tenue des charges ainsi que les perspectives – différentes – de l'acheteur et du vendeur sont autant de pierres angulaires d'une transmission menée à bien. Une perspective qui requiert impérativement de mettre en place un plan minutieusement élaboré, anticipation à la clé, et de disposer des fonds propres suffisants. Dans ce contexte, les deux parties parviendront à assurer le bon déroulement et la réussite du processus de transmission en exprimant des attentes réalistes et en démontrant une fine compréhension des conditions financières. Tout processus de succession doit ainsi être lancé suffisamment tôt, idéalement cinq à dix ans avant l'échéance. Une anticipation qui, outre une planification dans les moindres détails, permettra au successeur de se familiariser avec son nouvel environnement et d'assurer un transfert sans heurts. De quoi garantir la pérennité et le succès de l'entreprise.

Reto Grohmann, responsable Conseil, Société suisse de crédit hôtelier (SCH)

## «Tout processus de succession doit être lancé idéalement cinq à dix ans avant l'échéance»

Reto Grohmann, responsable Conseil SCH

### HÔTEL À VENDRE

# Les hôtels suisses face à la demande étrangère

**Rolf Brönnimann, hôtelier et conseiller, analyse les évolutions du secteur hôtelier, des petits établissements familiaux aux grandes chaînes internationales. Il détaille les raisons qui dissuadent de nombreux investisseurs étrangers à entrer sur le marché suisse.**

Daniel Tschudy

**H**ôtelier passionné, Rolf Brönnimann a dirigé des établissements de renom en Allemagne, en Autriche et en Suisse. Entre autres le Victoria-Jungfrau Grand Hotel & Spa, à Interlaken, ou, jusqu'à sa fermeture pour rénovation complète, le Savoy Baur en Ville – l'actuel Mandarin Oriental – de Zurich. Il est actuellement à la tête du Wald & Schlosshotel Friedrichsruhe, un hôtel du groupe Würth situé au nord de Stuttgart. Rolf Brönnimann connaît donc la branche hôtelière en qualité de directeur général, mais aussi en tant que conseiller, développeur et membre de conseils d'administration. Il a fréquenté tous les environnements, qu'il s'agisse de petits établissements familiaux, de chaînes hôtelières internationales, d'investisseurs, de banques ou encore de grands groupes immobiliers.

#### Rolf Brönnimann, que propose actuellement le marché suisse?

Précisons en premier lieu que la période actuelle peut se révéler difficile pour les hôtels ne jouissant pas d'une situation géographique des plus attrayantes. Il faut tenir compte également d'éléments perturbateurs, tels que le taux de change, la pression sur les prix ou le changement climatique. A cette liste s'ajoutent la numérisation, les guerres en Europe ou même la variole du singe. Autant de facteurs qui influent directement sur le taux d'occupation. Et qui engendrent, pour les PME hôtelières, une incertitude peu réjouissante en matière de planification, doublée d'une baisse de l'attractivité de l'hôtel dans la perspective d'une vente.

#### Des critères tels que le nombre de chambres et une faible fréquentation en basse saison jouent-ils ici un rôle?

Surtout hors des grands centres touristiques. Les établissements des régions de montagne ne disposent en moyenne que de 27 chambres, contre plus de 80 dans les hôtels urbains. Il suffit de jeter un coup d'œil à l'offre en ligne des hôtels à vendre pour s'en convaincre: actuellement, seuls quelques petits établissements sont proposés, tous dotés de moins d'une douzaine de chambres.

#### Les hôtels situés en dehors des centres urbains ne revêtent donc aucun intérêt aux yeux des investisseurs?

Non, pas pour ceux qui ont un «business case» clair en tête. En plus d'être trop petits, bon nombre d'hôtels ont souffert d'un manque



En Suisse, les coups de cœur motivent souvent les investisseurs, selon Rolf Brönnimann.

d'investissements durant des décennies. Qui plus est, le cas échéant, ces financements ont souvent été assurés par une augmentation des hypothèques, en général beaucoup trop élevées pour un potentiel repreneur étranger.

#### Qu'en est-il de la demande étrangère?

Les entreprises ou personnes qui connaissent déjà la Suisse sont ici clairement avantagées. Citons à titre d'exemple Radisson, qui gère plusieurs établissements dans notre pays et connaît donc les lois locales, les directives cantonales et parfois même les besoins régionaux. Dans une optique d'acquisition d'un nouvel objet, ce type d'exploitant peut être d'un précieux soutien pour un investisseur hésitant.

#### Mais qui peut en fait véritablement se profiler comme acheteur?

Toutes sortes de motivations sont à l'origine des demandes émanant de l'étranger. Entre autres le blanchiment d'argent. Certains acheteurs arrivent avec des valises pleines de billets. Une pratique qui a toutefois pour ainsi dire toujours avorté. D'autres investisseurs – très riches – souhaitent simplement diversifier autant que possible l'engagement de leurs liquidités. Notamment en Suisse, pays sûr. Ils ont donc d'abord pour objectif de placer leur argent en toute sécurité; le rendement joue un rôle secondaire.

#### Quels sont les autres groupes d'acheteurs?

Les grands gestionnaires immobiliers, bien sûr. Mais pour l'hôtellerie suisse, ce sont avant tout les passionnés qui revêtent un intérêt. Des gens

que les voyages ou les contacts ont amenés à aimer une destination, où ils sont tombés sous le charme d'un hôtel, jusqu'à souhaiter en devenir un jour les propriétaires. A l'image du Grand Hôtel de Locarno, même s'il s'agissait là d'un investisseur régional (lire ci-dessous).

#### Quels défis les investisseurs étrangers doivent-ils relever?

Souvent en piteux état, les petits hôtels de campagne n'offrent pas vraiment d'horizon rentable. Les transformations nécessaires sont tributaires d'interminables procédures d'autorisations délivrées par les autorités compétentes, ou même par la commune. Un processus qui, s'il peut être acceptable pour les amateurs, se révèle simplement trop coûteux et trop long pour les purs investisseurs.

#### Quels autres obstacles sont susceptibles de dissuader les personnes intéressées venant de l'étranger?

Tout d'abord le prix de l'immobilier, généralement plus élevé en Suisse qu'ailleurs. Ensuite, la politique, moins stricte en Autriche ou dans le Tyrol du Sud – par exemple – s'agissant des subventions octroyées pour de nouveaux projets ou de la souplesse quant aux dézonnages éventuellement nécessaires. Citons pour terminer les frais de personnel, également un peu plus conséquents chez nous.

#### Certaines transactions ont quand même abouti. Notamment à Vitznau ou Lucerne, respectivement chinois.

C'est exact. Mais ce sont des cas isolés. En réalité, les petits hôtels situés dans des régions dont l'attrait touristique s'est estompé ne sont guère recherchés, d'autant plus qu'ils n'offrent pas de perspectives financières. Mais si une maison ou un bien immobilier adapté venait à se libérer à Zurich ou à Genève, les investisseurs étrangers se bousculeraient au portillon.

#### Mais toute chance n'est quand même pas perdue pour les petits établissements ruraux?

Non, bien sûr. Il existe des générations de start-up susceptibles de reprendre une auberge même dans une région plus excentrée. Pour autant qu'elles obtiennent les crédits nécessaires, évidemment. Et qu'elles élaborent un plan commercial et financier réalistes, proposent une offre actuelle, définissent un public cible approprié et disposent des compétences nécessaires en matière de commercialisation. A l'exemple de l'Hôtel Scaletta, à S-chanf, exploité par une fondation.

## Le coup de chance de Locarno

Il arrive aussi qu'un hôtel suisse soit effectivement vendu. Certes, dans l'exemple du Grand Hôtel Locarno, il ne s'agit pas d'un petit établissement et sa situation est tout sauf décentralisée. Il n'en reste pas moins que l'attente a duré plusieurs décennies, ce qui rend le cas exceptionnel. A l'abandon depuis 2005, le Grand Hôtel Locarno voyait autrefois défiler le gotha de l'industrie du cinéma international. L'immeuble a finalement été acheté par le groupe Artisa de Stefano Artioli. Ce courtier en immobilier tessinois de 63 ans a récemment confié à la presse être fasciné par cet «édifice délabré de 1876» et vouloir lui redonner son lustre d'antan. Auparavant, plusieurs banques nationales et autres spéculateurs étrangers avaient tenté de sauver l'hôtel. Mais les



Paolo Pellanda

risques et les coûts s'étaient révélés trop importants. Les frais liés à la protection des monuments, mais aussi l'indispensable augmentation du nombre de chambres qu'exigeait un retour en grâce. Stefano Artioli a quant à lui fièrement affirmé n'avoir déboursé que 21 millions de francs suisses pour acquérir l'immeuble et le parc. Toutefois, le «Corriere del Ticino» a récemment estimé qu'il lui faudra allonger encore 80 millions pour les travaux de transformation. Une somme colossale qu'il faut d'abord réunir. La réouverture du Grand Hôtel Locarno, avec ses 122 chambres, son espace bien-être et ses restaurants, est prévue pour l'édition 2026 du Festival du film.

Ces textes ont été traduits de l'allemand.

## 4004 hôtels

et établissements de cure étaient ouverts en Suisse en 2023, selon l'Office fédéral de la statistique (Hesta). Dix ans plus tôt, en 2013, on comptait 4662 établissements.

