

Les tendances du tourisme et de l'hôtellerie 2009

Développement, financement, les nouveaux enjeux



Editorial

Le secteur du tourisme, qui comprend comme pivot central et structurel l'hébergement banalisé, prend une part croissante dans l'ensemble de la dépense des ménages. La consommation de biens touristiques et de loisirs devient un besoin physiologique ; sa quantification et son analyse qualitative nous concernent pour en mesurer les tendances d'évolution et les retombées sur l'hôtellerie.

Toute inéluctable qu'elle devient, cette consommation en forte croissance suit des principes et des logiques de plus en plus complexes, tant l'offre est diversifiée, le consommateur informé et vigilant, la commercialisation créative et les canaux de distribution multiples et liés à la technologie et à l'innovation.

Innovation, le mot est prononcé, le succès en dépend plus que jamais. Les produits s'adaptent aux besoins des clients, dans les différentes démarches, successivement professionnelles, puis familiales, pour des besoins festifs ou plus formels.

Le consommateur a non seulement besoin d'être étonné par les offres, mais il a surtout des besoins en permanente évolution, précis, nécessaires, et où la qualité tient une place déterminante.

C'est le cas de ce client qui passe d'un statut d'homme d'affaires à celui de touriste, pouvant se déplacer en classe affaires dans certain cas et en low cost dans un autre contexte avec des besoins différents mais le même degré d'exigence.

C'est aussi le cas de tous les segments, comme celui du tourisme d'affaires, que les anglais qualifient de MICE, les Congrès et les Séminaires, qui, confrontés à un contexte concurrentiel se densifiant, traversent une période de mutation, d'évolution nécessaire et de progression.

Dans ce contexte, nous vivons en ce début d'année 2009 une période exceptionnelle. Certes, ce sont des mois difficiles où les indicateurs économiques sont unanimement négatifs, et, sans épargner de pays, quelle que fut sa politique.

Exceptionnelle car à cette période de récession et de gestion rigoureuse, succédera une phase de croissance, qui sera d'autant plus forte qu'elle aura été préparée et anticipée.

La seule issue viendra des efforts d'innovation et de la mise en valeur de nos actifs, et en particulier de nos patrimoines immatériels : les politiques et stratégies passées sont toutes à réviser et à remettre en cause ; l'intervention de l'Etat, qui domine l'actualité, ne peut pas suffire.

La décision récente de l'Etat de suivre la 205e proposition du rapport Attali (mettre fin à la loi Raffarin, soit l'arrêt des CDEC hôtelières) aura certes été appréciée des promoteurs, mais nécessitera certainement une meilleure connaissance du secteur de la part des collectivités afin de répondre à leurs besoins et leur mission d'aménagement du territoire.

La valeur immatérielle, c'est la bonne exploitation des nouvelles technologies, le développement des marques, des réseaux et modes de distribution ; mais, dans nos métiers de service, ce sera toujours et avant tout le capital humain. Les métiers du tourisme doivent comme tous les autres secteurs de l'économie, faire une place cohérente aux investissements de Recherche & Développement, visant la valorisation et la pérennisation du capital humain.

La R&D doit aussi accentuer ses efforts sur la sauvegarde de notre capital naturel et sa bonne utilisation, grâce à la prise en compte des principes désormais incontournables de développement durable.

Les hôtels HQE prendront progressivement une avance significative sur leurs concurrents, au même titre que les hôtels continuellement rénovés devancent aujourd'hui les performances des établissements moins vigilants face aux besoins d'investissement.

Deloitte et nos équipes de conseil THL vous aident au quotidien pour définir au plus juste la valeur de vos actifs qu'ils soient immobiliers ou immatériels ou vous accompagner dans vos stratégies de développement. Nous saurons vous aider dans la définition de nouvelles règles de gouvernance, en particulier dans les relations entre investisseurs et opérateurs, fondement des développements et de la création de valeur.

Nous pensons que ces quelques sujets de réflexions, développés dans ce document, contribueront à vous aider à anticiper l'avenir et à le préparer.

Nous pourrons ainsi vous guider dans le développement de vos futures valeurs et en conséquence, dans les voies de vos succès.

Philippe Gauguier
Associé conseil

Olivier Petit
Associé conseil

2008 : une année pleine de paradoxes

2008 : une année record !

Certains commentateurs, dont nous étions, venaient pourtant rappeler que, comme toute activité économique, l'hôtellerie est une activité cyclique.

L'hôtellerie française a connu ces dernières années une période de forte croissance. De nombreux hôtels, partout en France, ont battu des records historiques et affiché des RevPAR de rêve. Le marché bénéficiait d'une demande vigoureuse avec des taux d'occupation élevés et des prix moyens qui ne cessaient de progresser. L'enthousiasme était de mise et il était facile de céder à l'euphorie.

Certains commentateurs, dont nous étions, venaient pourtant rappeler que, comme toute activité économique, l'hôtellerie est une activité cyclique. Il fallait donc s'attendre tôt ou tard à un retournement de cycle.

Ce moment semble être venu ! La dégradation brutale de l'économie, d'abord aux Etats-Unis puis dans le reste du monde paraît avoir donné un coup d'arrêt à la phase haussière du cycle hôtelier.



A partir du mois de juin 2008, la fréquentation des hôtels a fléchi. Le recul de l'occupation a d'abord été léger puis s'est fait de plus en plus fort. Le mois de novembre, en particulier, a été marqué par une forte baisse de l'occupation. Qui plus est, la dégradation de la fréquentation a été unanime. Toutes les catégories hôtelières ont été touchées. De l'hôtellerie économique (0 et 1 étoile) à l'hôtellerie haut de gamme (4 étoiles), l'ensemble des catégories a enregistré une baisse de l'occupation. Celle-ci a varié en intensité selon les mois, mais depuis juin, le TO (Taux d'Occupation) baisse systématiquement.

Il n'en reste pas moins que 2008 sera – sinon dans les esprits, au moins dans les chiffres – une année record. Le paradoxe est bien là, d'une année qui s'achève dans un climat de forte incertitude mais qui affiche globalement les meilleures performances cumulées que nous ayons connues depuis longtemps.

Sur les cinq dernières années, le chiffre d'affaires hébergement des hôteliers a fortement cru. La hausse va de plus de 16% pour les établissements d'entrée de gamme à près de 24% pour les hôtels haut de gamme. Il faut dire que la croissance mondiale de ces dernières années a dopé le tourisme, qu'il soit d'affaires ou de loisirs. Les clientèles – entreprises ou particuliers – affichaient des revenus et une confiance en l'avenir qui favorisaient les déplacements ainsi que le marché hôtelier. Dans ce contexte la clientèle nationale se doublait d'une clientèle internationale demandeuse de la destination France.

L'année 2008 restera comme le point d'orgue de ce dynamisme. A l'exception de l'hôtellerie haut de gamme qui voit son chiffre d'affaires hébergement très légèrement reculer par rapport à 2007, l'ensemble des catégories affiche des gains. Ceux-ci vont de 2% (RevPAR) pour l'hôtellerie 3 étoiles à près de 5% pour les établissements 2 étoiles.

Il est vrai que si dès le mois de juin, la fréquentation a commencé à baisser dans les hôtels, les prix moyens (RMC) ont eux continué de progresser. C'est à cette hausse des prix moyens et aux bons résultats du premier semestre que les hôteliers doivent de pouvoir considérer 2008 comme une année record.

Pour autant, dans un contexte de récession économique quasi-généralisée, il est difficile de croire à une poursuite de ces gains. Sauf à espérer une rapide éclaircie économique, 2009 devrait voir se confirmer la phase baissière du cycle hôtelier.

Résultats cumulés en France en 2008

Global France	TO 2008	Var 08/07	Var 08/04	RMC 2008	Var 08/07	Var 08/04	RevPAR 2008	Var 08/07	Var 08/04
4 étoiles	67,9%	-3,3%	9,2%	204 €	1,6%	13,3%	139 €	-1,8%	23,8%
3 étoiles	68,6%	-1,7%	3,4%	98 €	3,7%	16,6%	67 €	1,9%	20,7%
2 étoiles	68,8%	-0,1%	3,1%	62 €	4,6%	13,3%	42 €	4,5%	16,8%
Eco. (0&1*)	72,6%	-0,3%	0,3%	37 €	4,4%	15,7%	27 €	4,1%	16,1%

Source : Deloitte - France

(NB:) Les montants des RMC et des RevPAR sont indiqués hors taxes

De Paris à la Côte d'Azur, l'humeur n'est pas au triomphalisme

Paris – Province – Côte d'Azur – Les trois grands espaces hôteliers français achèvent l'année 2008 sur des performances record. Les chiffres d'affaires hébergement sont globalement à la hausse pour l'ensemble des territoires. Pourtant le triomphalisme n'est pas de mise. Les professionnels du secteur parlent davantage des mesures à prendre pour limiter les effets de la crise économique que des façons de fêter ce qui reste, malgré tout, d'excellentes performances pour l'année 2008.

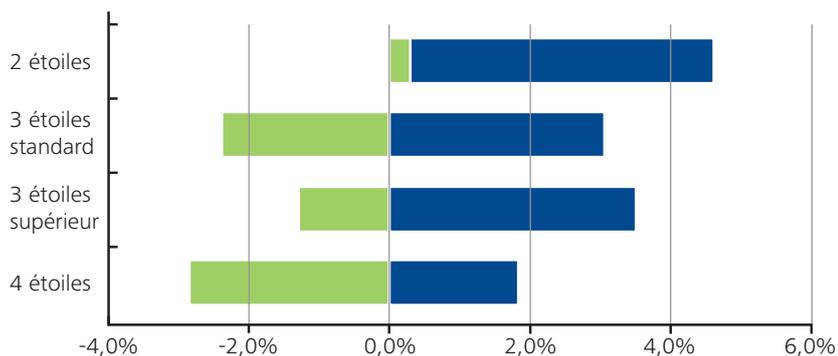
Le phénomène est particulièrement sensible dans l'hôtellerie haut de gamme. Avec des taux de croissance du chiffre d'affaires supérieurs à 20% sur la période 2004 à 2008, la catégorie accumulait les records. C'était oublier que l'hôtellerie haut de gamme par son mix clientèle est particulièrement sensible à la conjoncture économique et au contexte international. De fait, si les établissements 4 étoiles sont souvent les premiers à recueillir les fruits de la croissance, ils sont aussi les premiers à ressentir les effets des crises. C'est ainsi, naturellement, qu'à partir du mois de juin, l'hôtellerie haut de gamme a vu s'effriter son occupation (TO), puis ses prix moyens (RMC). Seule exception, les hôteliers de la Côte d'Azur. Ces derniers ont habilement su jouer sur la hausse des prix moyens pour compenser le recul de l'occupation et finir l'année sur un gain supérieur à 5% du chiffre d'affaires hébergement.

Dans le même temps, l'hôtellerie haut de gamme de Paris – d'avantage dépendante de la clientèle internationale et en particulier américaine – et celle de Province – fortement lié au tissu économique local et par nature rapidement touchée par les restrictions budgétaires – n'ont pu faire progresser suffisamment les prix moyens pour éviter les premières baisses de chiffre d'affaires hébergement.

Pour les autres catégories (0 à 3 étoiles), que l'on soit à Paris, en Province ou sur la Côte d'Azur, le constat est peu ou prou le même : la crise fait sentir ses effets sur la fréquentation mais, jusqu'à présent, la hausse des prix moyens permet de compenser cette baisse de l'occupation. Ces hausses, légitimes au regard des investissements menés par les hôteliers ces dernières années, pourraient toutefois être difficiles à poursuivre dans un contexte d'aggravation de la crise économique.

Paris

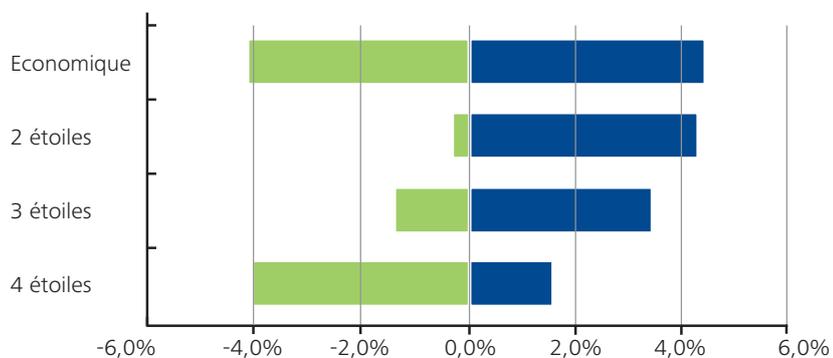
Evolution en % entre 2007 et 2008



RevPAR 2008	Var RevPAR 08/04
60 €	23,4%
77 €	20,3%
112 €	22,6%
186 €	30,2%

Province hors Côte-d'Azur

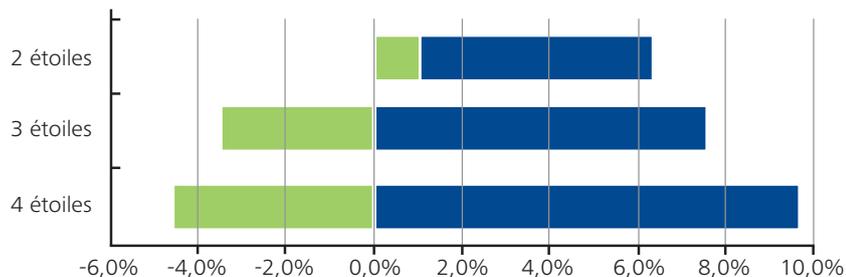
Evolution en % entre 2007 et 2008



RevPAR 2008	Var RevPAR 08/04
25 €	10,5%
38 €	14,9%
60 €	18,5%
90 €	21,8%

Côte-d'Azur

Evolution en % entre 2007 et 2008



RevPAR 2008	Var RevPAR 08/04
42 €	14,1%
64 €	22,0%
148 €	27,1%

■ Var TO 08/07 ■ Var RMC 08/07

Grandes agglomérations, des chiffres d'affaires hébergement en hausse

L'année 2008 aura globalement été un bon cru pour l'hôtellerie des grandes villes françaises. Malgré les turbulences enregistrées en fin d'année, les agglomérations affichent, en moyenne, dans toutes les catégories une progression de chiffre d'affaires hébergement. Elle est comprise entre 2% et 4% par rapport 2007 qui était déjà une excellente année. Seul bémol, cette croissance est uniquement soutenue par la hausse du prix moyen. La fréquentation a stagné sur la première partie de l'année, et elle chute sensiblement à partir du mois de juin.

De grandes tendances se dessinent par catégorie : une hôtellerie haut de gamme davantage fragilisée que les autres. Sur ce marché, la volatilité de l'occupation a été plus marquée avec deux tiers des villes qui affichent une chute de la demande supérieure à 2%. Selon les villes, les gains de recette moyenne par chambre louée n'ont pas suffi à absorber ces pertes. A Bordeaux et Lyon, la baisse du prix moyen a même accentué le mouvement.

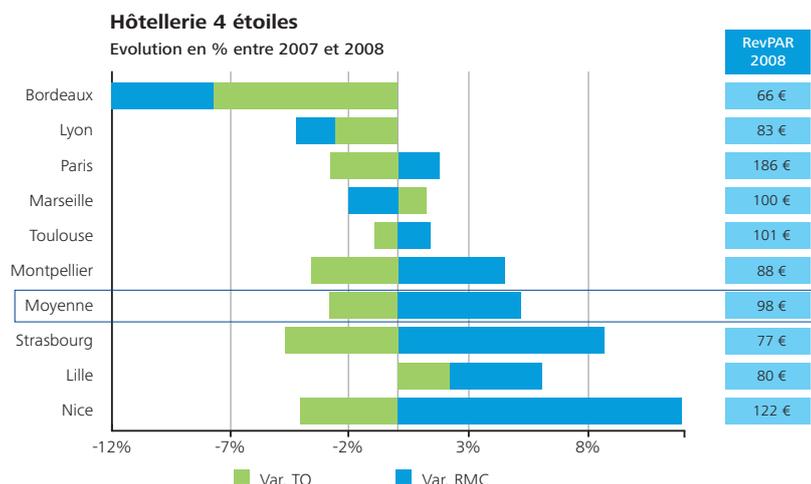
Dans les catégories économique à 3 étoiles, les prix moyens ont soutenu le chiffre d'affaires hébergement, le recul de l'occupation ayant été moins marqué. Dans cette perspective, la catégorie 2 étoiles se distingue par

son dynamisme, avec près de deux tiers des villes dont la fréquentation progresse.

Deux phases très nettes se distinguent sur l'année 2008 : un premier semestre haussier, période pendant laquelle le chiffre d'affaires hébergement progresse avec une demande stable et des prix moyens en augmentation. Un deuxième semestre en recul avec des mois de septembre et novembre particulièrement pénalisants. L'année s'achève toutefois sur une touche positive pour le milieu de gamme, segment sur lequel la majorité des villes voit son RevPAR progresser.

En 2008, les villes de Nice, Lille, Montpellier et Nantes affichent les plus fortes croissances. Les meilleures réussites peuvent notamment s'expliquer par le développement de l'offre touristique (création d'un zénith, réouverture du château de Nantes...), par une bonne communication (film, événementiel...) et des nombreux développements économiques (projet EuroNantes, Euralille...). Lille et Nantes se distinguent ainsi par une hausse conjointe de la demande et de la RMC. Nice tire bien son épingle du jeu grâce à des hausses de prix moyens très élevées notamment en 4 étoiles.

L'hôtellerie niçoise a profité des nombreux événements organisés dans ville pour gonfler ses tarifs. Ainsi, les hausses de prix moyens vont jusqu'à plus de 20% aux mois de mai et juin. Cette évolution accompagne une rénovation des établissements justifiant l'augmentation



des tarifs. Ceci répond aux attentes d'une clientèle exigeante et d'une concurrence internationale exacerbée avec la montée en puissance de destinations alternatives.

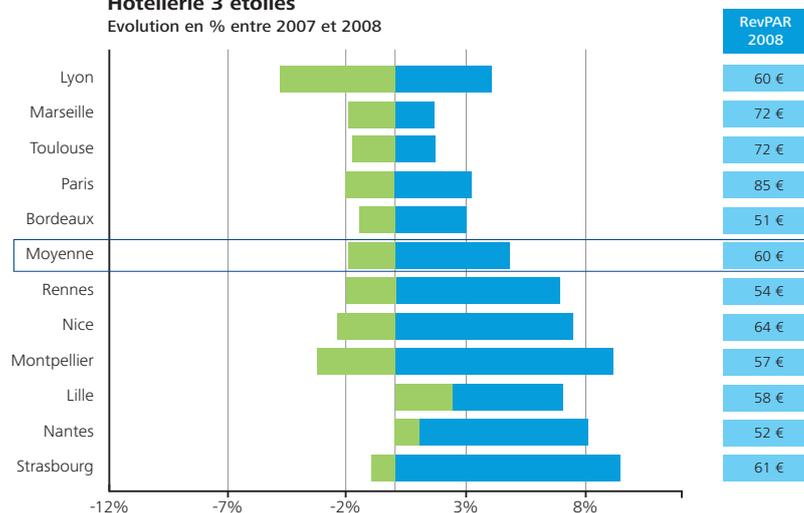
Les établissements de Rennes et Strasbourg enregistrent de bonnes croissances de RevPAR avec toutefois une famille se distinguant ; le marché économique qui affichent des niveaux de fréquentation relativement bas (63%) par rapport à la moyenne.

Les trois plus grandes villes françaises – Paris, Lyon, Marseille – plus fortes croissances en 2007, ont des évolutions parmi les plus faibles des agglomérations françaises en 2008. La ville de Lyon avait bénéficié l'année dernière d'un calendrier de congrès très dense dont une grande partie se tient uniquement tous les deux ans. Toutefois le mois de décembre, avec des hausses de RevPAR exceptionnelles, permet à l'hôtellerie lyonnaise de limiter la baisse attendue. Ces trois agglomérations davantage tournées vers la clientèle étrangère sont plus sensibles aux difficultés économiques internationales.

Ainsi, comme le souligne les statistiques de l'Insee, ce sont les arrivées étrangères qui baissent le plus à Paris entre janvier et octobre 2008, avec en tête des régressions, les pays souffrant les plus de la crise – Royaume Uni (-6%), Etats Unis (-18%), Espagne (-8%), Japon (-12%). Un accroissement de la crise sur ces pays – représentant plus de 25% des arrivées hôtelières à Paris – pourrait porter un rude coup au marché.

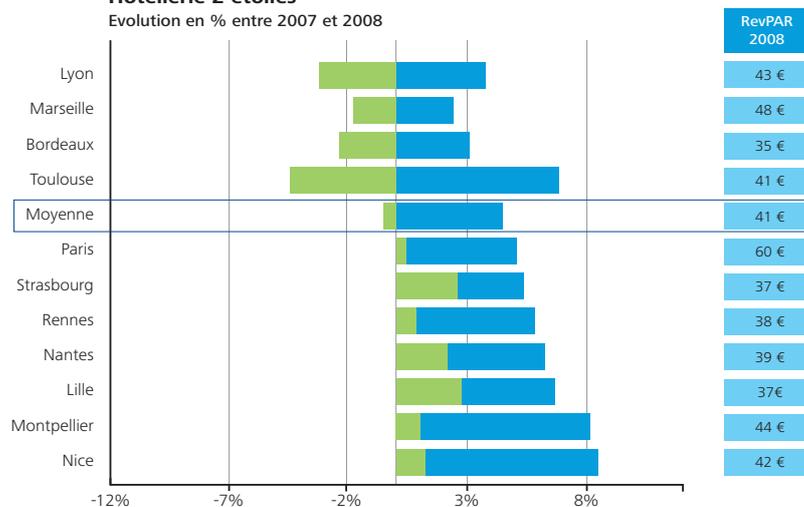
Hôtellerie 3 étoiles

Evolution en % entre 2007 et 2008



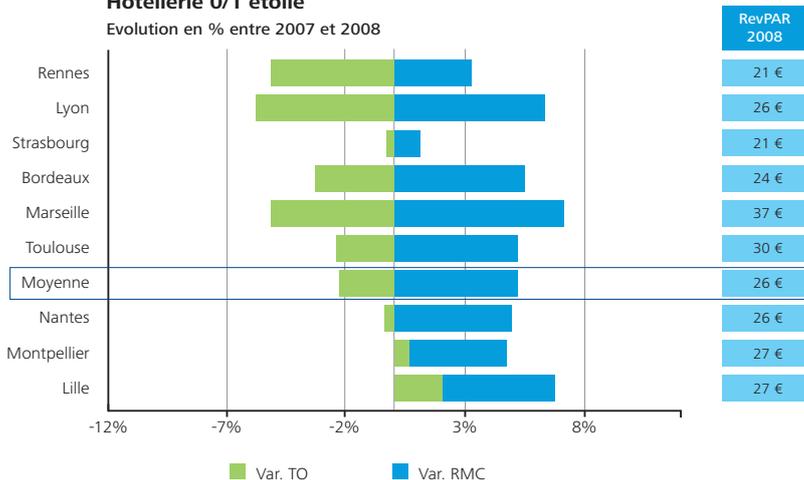
Hôtellerie 2 étoiles

Evolution en % entre 2007 et 2008



Hôtellerie 0/1 étoile

Evolution en % entre 2007 et 2008





L'hôtellerie face à de nouveaux enjeux

Les produits touristiques «mixed-use», l'avenir du développement touristique ?

De Terre Blanche aux nouveaux Center-parcs, en passant par les futures stations de sports d'hiver russes, ou l'implantation des resorts balnéaires du « Plan Azur » marocain, les projets de resorts « mixed-use » semblent être devenus la tendance des développeurs touristiques.

Qu'est ce qu'un resort « mixed-use » ?

Si le concept peut prendre différentes formes l'objectif reste le même : créer la demande touristique. Un resort «mixed-use» constitue généralement une destination en soi. Il se compose de diverses formes d'actifs immobiliers dont la plupart du temps :

- des infrastructures de loisirs denses et variées (aqua-parc, golf, base nautique...), et parfois des équipements d'affaires (souvent implantés dans le ou les hôtel(s)) ;
- un hébergement commercial de type hôtel, ou du moins géré de telle sorte ;
- de l'immobilier pouvant être soit du résidentiel classique, soit des résidences secondaires dotées ou non de services, soit des résidences de tourisme ;
- des commerces, restaurants, boutiques de souvenirs, voire des commerces de proximité.

Ces produits offrent une gamme de services élaborée, et proposent généralement différents types d'hébergements, du court, moyen et parfois long séjours. Intrust ou Orascom sont des acteurs emblématiques du secteur.

Les développeurs l'ont compris, ce n'est pas l'hébergement qui crée la demande touristique mais bien l'inverse. L'objectif de ces concepts est donc bien de développer une destination autour d'un élément structurant (littoral, relief montagneux) qui assure la notoriété et l'attractivité du territoire.

Quels enjeux ?

Un risque d'exploitation significatif : créer une nouvelle destination n'est pas sans risque. Il s'agit tout d'abord de générer rapidement une masse critique justifiant cette création tout en combattant les effets de la saisonnalité. L'enjeu est donc de disposer de moyens marketing suffisants pour assurer le succès rapide de la mise en marché de cette nouvelle destination. Le risque d'exploitation est aussi accru par la capacité importante de

ces resorts. La variété des services proposés, la complémentarité des formes d'hébergements et l'homogénéité du concept reposent fondamentalement sur la capacité du gestionnaire à maîtriser l'ensemble du resort, de sa mise en œuvre à sa gestion quotidienne.

Un risque financier important lié à la taille du projet : le développement d'un tel produit, qui plus est dans une région géographique souffrant d'un manque de visibilité, est un investissement risqué et de long terme. La taille des programmes concernés, pouvant atteindre plusieurs centaines de milliers de mètres carrés d'immobilier, nécessitent des investissements considérables. Pas question en effet d'envisager ici un investissement spéculatif au regard des risques liés à l'envergure du projet.

Afin de diminuer l'enveloppe d'investissement et d'assurer une fréquentation du site plus homogène sur l'année, les investisseurs ont recours aux particuliers. Une offre d'hébergement résidentiel est généralement développée en complémentarité de l'hébergement touristique (hôtel(s) et/ ou résidence(s) de tourisme), permettant ainsi d'assurer un niveau d'activité régulier et de proposer une base de services aux autres formes de résidentiel. Cette offre va des classiques restaurants, spas, salles de séminaires jusqu'à du service traiteur, des ménages, ou du gardiennage.

Inclure une partie résidentielle ou commerciale à un projet hôtelier permet d'obtenir un levier non négligeable au niveau du montage financier. En effet si la pré-commercialisation d'unités résidentielles ou de pas de portes est optimisée, c'est-à-dire si une étude valide la faisabilité du projet et que les moyens commerciaux/marketing mis en place sont suffisants et adressés à une clientèle ciblée, les flux de trésorerie générés doivent permettre d'autofinancer une quote-part du projet. Ce type de montage est de plus en plus utilisé par des développeurs aussi bien en France qu'à l'étranger.

Le montage financier du projet

Si l'initiative d'un tel projet peut venir d'une collectivité territoriale, sa réalisation est, le plus souvent, confiée à un promoteur privé. Ce dernier fera évoluer la partie hébergement, selon un arbitrage risque/rentabilité attendue, vers une mixité entre hébergement commercial et hébergement résidentiel. C'est à ce stade qu'intervient le recours au financement des particuliers, les hébergements résidentiels mais également une partie des hébergements commerciaux leur étant vendus sur plans. Ce dispositif, déjà utilisé pour les résidences de tourisme, est rendu particulièrement attractif en France par les formules de défiscalisations LMP, LMNP, Loi Demessine, de Robien ou encore ZRR.

Le promoteur est ainsi doublement gagnant :

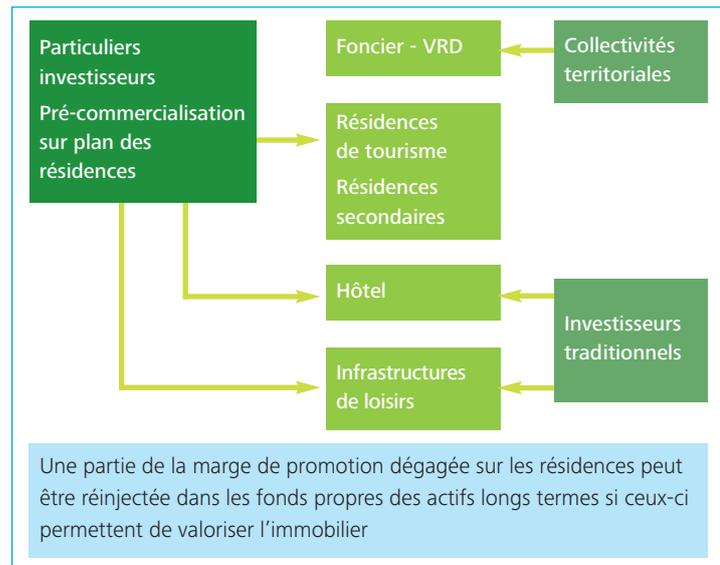
- il réduit considérablement son investissement et utilise les leviers cités pour faire absorber une part supérieure de la charge foncière par les financements des particuliers ;
- il réduit le risque du projet en se diversifiant par l'ajout d'activités moins complexes à gérer et moins risquées que l'hôtellerie (immobilier de bureaux, immobilier résidentiel, résidences de tourisme).

D'un autre côté les pouvoirs publics, qu'ils soient à l'origine du projet ou non, se satisfont de cette organisation qui :

- d'une part, assure la sortie du projet plus facilement ;
- d'autre part, est sensé assurer un niveau d'activité régulier, gage de la durabilité du projet.

Toutefois, bien que les pouvoirs publics se déchargent de la gestion des projets de cette envergure, la concrétisation de ces derniers nécessite leur implication. L'intérêt du territoire étant en jeu, les pouvoirs publics locaux seront également sollicités, notamment au moment de l'acquisition du foncier, au niveau des infrastructures de transport, ou bien pour développer l'accessibilité de certains services (ex. aqua-parc) aux habitants permettant l'ouverture du site sur la ville, dans le cas d'une destination urbaine, et d'assurer ainsi sa pérennité.

Le montage peut être résumé comme suit :



Risques et FCS

La réussite d'un tel projet repose en grande partie sur le réalisme du business plan et la compétence du promoteur et des exploitants. Nombreuses sont en effet les destinations qui ont vu le jour à la suite de prévisions d'activité trop optimistes. Dans ce cas, les exploitants des résidences ne peuvent payer le loyer convenu aux investisseurs privés, les produits ne sont pas entretenus et on assiste à un mitage progressif des destinations.

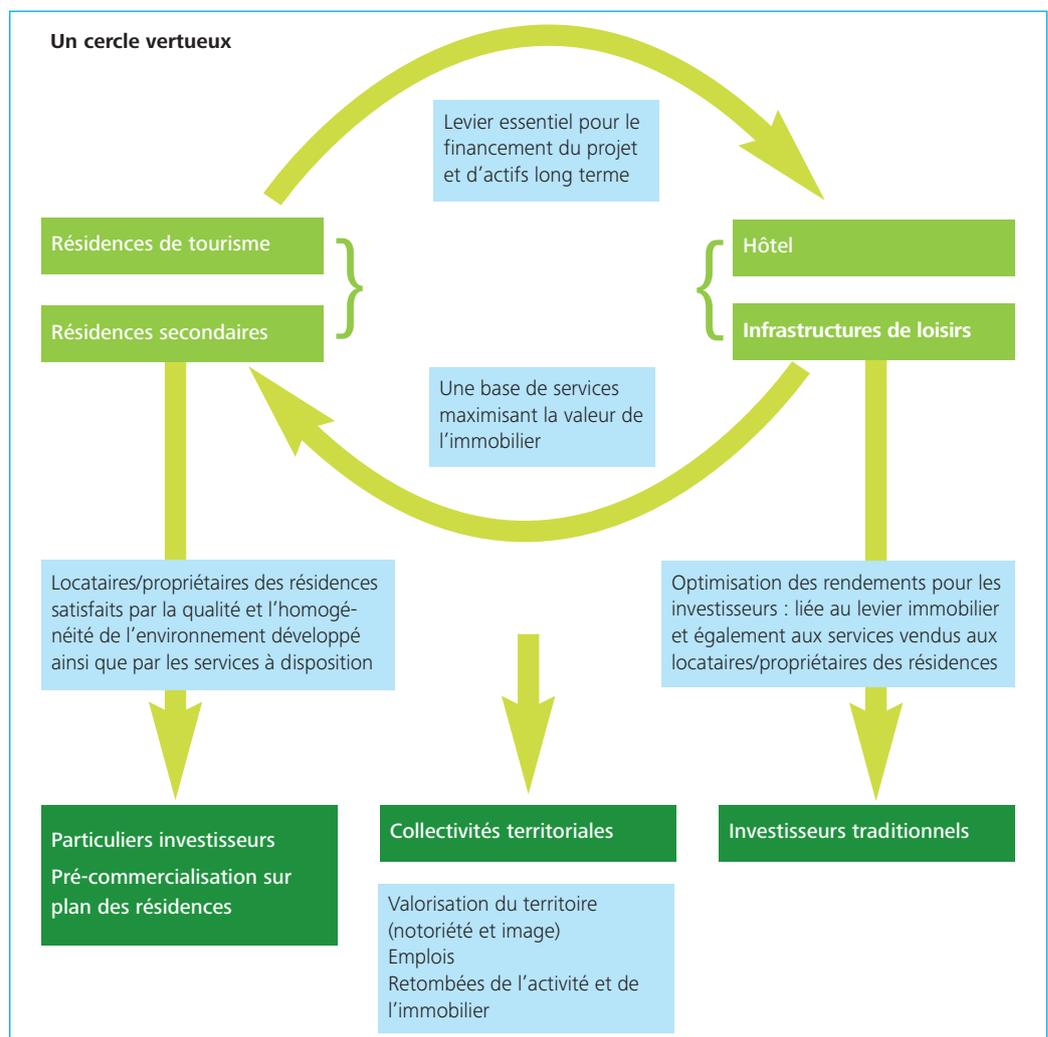
Les principaux facteurs clés de succès sont donc les suivants :

- le sérieux et la solidité financière des investisseurs et du promoteur en charge du projet : ils seront les garants de sa cohérence par rapport au marché et de sa concrétisation finale ;
- l'implication des pouvoirs publics au niveau du développement des infrastructures de communication afin de renforcer l'attractivité de la destination ;
- le réalisme du business plan : des projections trop optimistes entraîneront des difficultés de gestion des activités commerciales ;

- la compétence et la rigueur des exploitants : leur qualité et leur solidité financière seront particulièrement importants pour la pérennité du projet, notamment au niveau des hébergements. Un exploitant solide financièrement et compétent assurera une remise à niveau régulière du produit, lui permettant ainsi de rester compétitif face aux autres destinations ;
- la notoriété de l'exploitant : attirer une enseigne internationale est une réelle plus-value tant au niveau de la notoriété qu'elle apportera à la destination, qu'à l'image de qualité qu'elle véhiculera auprès de la clientèle. Elle favorisera aussi le lancement de la destination au niveau international ;
- la masse critique développée est déterminante. Ainsi la création de résidentiels (voire de bureaux) permet de générer des ressources financières à court/moyen terme

au travers de la marge de promotion réalisée. Cette marge peut ainsi être dédiée à la création de services (hôtel, infrastructures de loisirs) qui permettront de pérenniser l'activité touristique et confèrera de l'envergure au projet.

La mise en œuvre d'un projet de resort «mixed-use» constitue un enjeu important pour une collectivité. La réussite de celui-ci passe par la sélection d'un foncier adapté et de qualité pouvant accueillir un projet aussi ambitieux. La constructibilité doit être suffisante pour permettre de développer l'intégralité du concept. Le couple opérateur-promoteur, s'il est dissocié, doit trouver un équilibre entre rentabilité immobilière à court terme et rentabilité opérationnelle à long terme.



Tourisme d'affaires

Un marché en pleine mutation dans un contexte toujours plus concurrentiel

Mutation de la demande, besoins accrus en technologie, montée en puissance de destinations alternatives, phénomène de concentration de l'offre, forte sensibilité à la conjoncture nationale et internationale sont autant de difficultés auxquelles doit répondre la France pour rester l'un des leaders sur le marché du groupe affaires.

Le tourisme d'affaires, un secteur en perte de vitesse en France ?

La France est la 1^{re} destination européenne pour les congrès avec 36% de l'offre en centres de congrès. Elle est la 2^e destination mondiale (25%), derrière les Etats-Unis et devant le Royaume-Uni. Si la France reste leader sur les congrès internationaux, en ce qui concerne les salons internationaux, l'Allemagne capte désormais 40% des parts de marché. En outre, alors que le tourisme d'affaires progressait partout dans le monde, une relative stabilité de l'activité foires, salons et congrès a gagné la France depuis 2001. La France perd même des salons au profit d'autres destinations. Les cas les plus emblématiques sont ceux du « GSM » (salon de la téléphonie mobile) et du « ITMA » (salon mondial de la machine textile). La France est ainsi directement concurrencée par des destinations alternatives : Paris, qui occupait presque exclusivement le créneau de la mode, est maintenant concurrencée par des destinations telles que Londres.

La France perd-elle sa 2^e place mondiale ? Assistons-nous à un ralentissement conjoncturel ou la tendance est-elle bien structurelle ?

Un équipement d'affaires, quelles retombées ?

Rester compétitive est une question stratégique pour la France. Quand on sait qu'un touriste d'affaires dépense entre 2,5 et 5 fois plus qu'un touriste d'agrément, c'est avant tout un véritable enjeu économique. Le tourisme d'affaires tient un rôle stratégique dans l'économie nationale. Les avantages de ce secteur sont multiples : création de valeur, d'emplois, allongement de la saison estivale, aménagement et attractivité du territoire, etc.

Considéré comme un segment du tourisme où l'offre attire la demande, les villes peuvent se positionner sur le

tourisme d'affaires selon la dynamique économique, les éventuels pôles de compétitivité, la localisation, l'accessibilité, les attraits naturels, culturels et la qualité des infrastructures d'accueil qui sont les leurs. A condition que les besoins aient été préalablement identifiés et que celles-ci puissent y répondre.

Même si le potentiel de la destination est avéré, une autre problématique persiste. Les montants d'investissements sur de telles structures sont élevés et dégagent un faible niveau de rendement, voire des pertes, rarement attractif pour un investisseur privé. A contrario, les retombées indirectes sont importantes pour les collectivités locales. La démarche de création d'un équipement d'affaires est généralement initiée par les collectivités. Ces équipements requièrent l'appui d'un financement public. D'ailleurs, de nombreux équipements sont gérés ou sont propriétés des collectivités locales selon différents montages : SEM (Société d'Economie Mixte, 33% des équipements), association loi 1901, EPIC (Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial) et développés sous forme de partenariats public /privé.

En France, les retombées économiques s'évaluent à 7,8 milliards d'euros, dont 4,5 milliards d'euros pour les seuls congrès. Cannes estime les retombées liées au secteur des manifestations professionnelles à 750 millions d'euros par an, dont 58 millions pour la commune. Cette activité, consommatrice en main d'œuvre, permet de créer ou de maintenir des emplois. Le secteur du groupe affaires engendre 300 000 emplois, dont 51 000 en Ile-de-France. Un congrès de 4 000 personnes représente 4 millions d'euros de retombées pour la collectivité. Par ailleurs, le tourisme d'affaires a l'avantage d'être complémentaire au tourisme d'agrément. Les touristes d'affaires remplacent les touristes de loisirs, après la période estivale. Cette

complémentarité permet d'optimiser le remplissage des hôtels, de mieux amortir les investissements, de maintenir des emplois et de l'activité. Il en résulte alors un véritable enjeu d'aménagement du territoire pour les collectivités locales.

Compte-tenu des montants à investir, certains ralentissements se font déjà sentir. Pour quelles raisons la France est-elle sur le point d'être dépassée sur le marché du tourisme d'affaires? Hors de la dimension conjoncturelle, plusieurs facteurs jouent dans le recul de l'activité des foires, congrès, salons.

Les grandes tendances d'évolution du marché des manifestations professionnelles

Au regard des nouveaux outils disponibles, des nouveaux modes de consommation et des contraintes financières, les attentes des organisateurs se modifient, entraînant une évolution des équipements.

- **Réunions jumelées avec exposition : vers une adaptation des équipements.** Les réunions professionnelles s'accompagnent désormais quasi-simultanément d'expositions. Conséquence, en plus des salles de réunion, les équipements doivent proposer des salles d'exposition (consommatrice d'espace et donc de

coût de construction et d'exploitation). Celles-ci permettent de financer le congrès. A l'inverse, les salons professionnels recherchent la caution scientifique de conférences et requièrent ainsi des salles plénières ou des amphithéâtres.

- **Des équipements « high-tech » : vers une intégration des technologies de pointe** dans les nouvelles constructions et les rénovations. De nombreuses structures affichent encore un certain retard dans leurs équipements.
- **Moins de manifestations et plus de participants : vers un redimensionnement des équipements.** Le nombre de participants par manifestation est en augmentation alors que la fréquence des événements diminue. Au final, les manifestations sont moins fréquentes mais avec plus de participants. A l'image de congrès comme « SAP » (solutions de services informatiques aux entreprises) qui, faute de place, se tient à la Porte de Versailles de Paris.
- **Concentration en milieu de semaine : vers une démultiplication des sites.** Effet réduction du temps de travail, les réunions et autres événements professionnels se concentrent souvent en milieu de semaine (du mardi au jeudi) provoquant une saturation de l'offre ces jours-là. Les organisateurs rencontrent alors des difficultés pour trouver des disponibilités en cœur de semaine. Par ailleurs, les sites doivent développer d'autres activités en période creuse, comme l'événementiel, avec toutes les contraintes que cela implique.
- **Part croissante de l'événementiel : vers une évolution du métier de base.** L'événementiel prend une dimension nouvelle dans la stratégie de communication des entreprises, ainsi 4 entreprises sur 10 font appel à une agence événementielle. Les gestionnaires des équipements d'affaires deviennent de véritables entreprises de services, conséquence du développement de l'événementiel et des offres de services intégrées.
- **Budgets qui se stabilisent : vers une amélioration induite du rapport qualité/prix.** Une baisse générale des dépenses moyennes engagées par participant est observée par les entreprises. Ces dernières ne veulent pas de gaspillage, ni de perte de temps. Elles souhaitent conserver ce mode de communication mais l'optimiser.

Le tourisme d'affaires

Deux grands types de tourisme sont reconnus : le tourisme d'agrément et le tourisme d'affaires. Il regroupe des déplacements individuels ou organisés, effectués pour des motifs professionnels et dont la durée est d'au moins 24 heures. Il associe d'une part, le tourisme, c'est-à-dire les déplacements et la consommation nécessaires aux personnes en déplacement (hébergement, restauration, et parfois loisirs) et d'autre part, une fonction professionnelle ou sociale (prospection de clientèle, formation). Le marché du tourisme d'affaires, hors individuels, peut être divisé en 4 familles :

- **Foires :** Réunions commerciales, généralistes ou spécialisées, destinées à la vente au grand public de produits ou de services émanant de différentes entreprises, et qui font l'objet de réglementations spécifiques.
- **Salons professionnels ou grand public :** Ils concernent un secteur économique particulier : regroupant toutes les entreprises du secteur, au niveau local, national, ou international, ils se définissent comme un média spécifique dont l'audience est contrôlée. Comme les foires, ils font l'objet d'une réglementation spécifique.
- **Congrès :** Organisation de rencontres et d'échanges sur un thème défini, en général scientifique, technique ou corporatiste, en faveur d'organisations particulières ou sociétés savantes.
- **Conventions d'entreprises, séminaires et voyages de motivation (incentives) :** Réunions qui concernent en général une seule entreprise, sur un thème choisi par elle (formation, voyage de motivation, etc.)

- **Un interlocuteur unique : vers des structures intégrées.** Des acteurs privés spécialisés et intégrant toutes les solutions de la commercialisation à l'organisation d'un événement se développent. Estrel, dont le slogan est « tout sous le même toit », concept développé à Berlin, est constitué du centre de congrès (15 000 m²) auquel vient se greffer des services annexes comme l'hôtellerie (1 125 chambres), la restauration, l'animation. C'est une structure polyvalente capable d'accueillir congrès, salons, matchs de boxe et meetings politiques, entre autres. D'autres structures telles que Dolce, Hayley, Chateaufort, positionnées sur le marché des séminaires et conventions d'entreprises se développent en France, notamment en Ile-de-France et régions périphériques.

Evolution des attentes également pour les « à-côtés »

En plus des changements attendus pour les équipements, les mandants sont exigeants sur les éléments périphériques à l'organisation de manifestations. L'accessibilité, l'hébergement, l'animation, sont autant de critères dans la sélection d'un site. L'organisation de manifestations ne doit pas devenir une contrainte pour l'entreprise mandante. Cette dernière fait la chasse à la perte de temps. Pour cela, l'équipement doit disposer :

- D'une très bonne accessibilité ;
- D'une offre d'hébergement en quantité suffisante, si possible, accessible à pieds ;
- D'activités de loisirs variées ;
- D'une qualité d'accueil irréprochable ;
- D'un espace restauration adapté ;
- D'une offre « clés en main » et « sur-mesure ».

Or, les tendances observées en France ne sont pas en adéquation avec ces attentes.

- **Capacité hôtelière.** Les destinations « affaires » sont confrontées à une capacité en chambres limitée, un déficit en chambres haut de gamme et en structures « gros porteurs ». Ces éléments impliquent souvent une offre atomisée, obligeant les organisateurs à loger les participants dans plusieurs hôtels. De plus, la demande se concentre en milieu de semaine, lorsque la demande individuelle est la plus forte, ce qui ne facilite pas l'organisation de congrès puisque les

hôtelières privilégient les individuels, clientèle à plus forte contribution.

- **Problèmes d'accessibilité.** En province, le transit par Paris est souvent obligatoire depuis l'étranger, bien que des améliorations soient effectuées. Les aéroports régionaux disposent souvent d'une portée essentiellement nationale, ne permettant pas le développement de certains segments du tourisme d'affaires. A Paris, malgré de très bonnes dessertes, l'accessibilité est souvent critiquée. Globalement, la durée des transferts, le manque de taxis et de signalétique, sont autant de difficultés que rencontrent les participants.
- **Manque d'innovation technologique.** Le retard dans la modernisation des bâtiments et l'intégration de Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) demeure important.
- **Qualité de l'accueil.** Que ce soit dans les transports ou les hôtels, ce point est régulièrement dénoncé par les enquêtes qualitatives et demeure une réelle problématique du secteur.

Quelques chiffres...

L'offre française d'équipement d'affaires est hétérogène : 2 millions de m² couverts disponibles répartis comme suit :

- **80 parcs d'exposition, 1 800 000 m² :**
 - 1/3 en IDF et 2/3 en région ;
 - 3 parcs d'exposition de plus de 100 000 m² de surfaces couvertes : Paris Expo Porte de Versailles (228 000 m²), Paris-Nord Villepinte (191 000 m²) et Eurexpo Lyon (104 000 m²).
- **120 centres de congrès, dont 95 palais des congrès, totalisant 127 000 places :** 15 palais des congrès de plus de 4000 places, 30 palais des congrès de 2000 à 4000 places, aucun centre de congrès ne dispose d'un auditorium de 5 500 places assises ;
- **Près de 1500 hôtels** spécialisés dans l'accueil de réunions d'entreprises de 100 à 200 personnes, essentiellement en 3 et 4 étoiles ;
- **Offre tricéphale :** l'offre demeure marquée par une inégale répartition territoriale. Trois grandes régions françaises concentrent 40% de l'offre en matière de tourisme d'affaires en France : Paris-Ile de France (un cinquième de l'offre), Rhône-Alpes et Côte-d'Azur.

La demande, 14 millions de visiteurs et 100 000 exposants, répartis comme suit :

- **Foires :** 6 300 000 visiteurs accueillis, 30 200 exposants dont 9% étrangers ;
- **Salons :** 7 700 000 visites (10% d'étrangers), 68 000 exposants, (33% d'étrangers) ;
- **Congrès et réunions :** 1 850 réunions d'entreprises, 400 congrès sans exposition, 330 congrès avec exposition.

- **Organisation du secteur.** Une multitude d'acteurs et d'intervenants (publics ou privés) avec parfois un manque d'intégration de la part des sites qui se positionnent de plus en plus comme des loueurs d'espace. La trop grande dispersion des lieux d'information et de décision complexifie le marché pour les entreprises.

Les structures françaises pèchent par certains aspects, liés entre autres à un manque de synergies entre les acteurs de la filière et les collectivités locales, ainsi qu'un manque de financement. L'absence d'innovation est souvent liée au coût élevé de ces équipements. Si l'on compare les investissements réalisés, on s'aperçoit vite que la France stagne. Les principaux concurrents européens sur le segment congrès ont considérablement augmenté leur offre. Ils ont créé 50 centres de congrès en 10 ans.

La concurrence étrangère

La France fait face à une concurrence dynamique, qui gagne des parts de marché et qui, avec la crise, devrait se renforcer. Il existe en Europe de sérieux concurrents traditionnels (Allemagne, Royaume-Uni, Italie, Espagne, Danemark). Certaines structures allemandes offrent des capacités d'exposition égales ou supérieures à celles des deux premiers parcs français. En Italie, une nouvelle capacité d'exposition de 350 000 m² vient d'ouvrir dans la périphérie de Milan, soit près de deux fois plus que la capacité des grands parcs franciliens.

L'arrivée de nouveaux entrants sur le marché vient encore intensifier cette concurrence. Leur offre, construite récemment, correspond mieux aux attentes des entreprises : surfaces plus vastes, espaces polyvalents, dernières NTIC, accessibilité aisée, etc. et met en exergue les faiblesses de la France. On peut imaginer que les nouveaux pays de l'Union Européenne bénéficieront d'aides du Fonds Européen de Développement Régional (FEDER) pour développer leurs équipements. D'autres destinations telles que l'Afrique du Nord, le Moyen-Orient, Shanghai, se positionnent désormais avec succès sur ce marché.

Les nouveaux entrants enregistrent une progression régulière. Barcelone s'est dotée d'équipements importants (200 000 m² entre 1998 et 2008) qui lui ont permis de capter le salon « GSM », anciennement à Cannes et un salon dédié au secteur « European Incentive Business Travel and Meeting », organisé à Genève. Qu'explique cette progression ? Le tourisme d'affaires fait partie

intégrante de leur stratégie économique. Ces destinations, conscientes des retombées du tourisme d'affaires, le positionnent comme un enjeu prioritaire les conduisant à se doter d'infrastructures d'accueil ultramodernes et d'une politique de communication agressive. La menace n'est pas prête de s'estomper et devrait, au contraire, se renforcer.

Comment reconquérir des parts de marché ?

D'après le Bedouk, le nombre d'entreprises prévoyant une hausse de leur activité de tourisme d'affaires a doublé par rapport à 2005. Même si la conjoncture économique actuelle y est peu propice, sur le long terme, les congrès, foires, salons sont un outil quasi-indispensable pour une entreprise. A terme, une fois passée la période difficile que le tourisme d'affaires traverse, ces activités pourraient connaître une croissance de 5 à 6% en France. C'est donc une réelle nécessité pour les professionnels de se structurer rapidement afin de conserver leurs parts de marché, voire d'en gagner. Perdre des parts de marché signifie perdre des emplois et des retombées économiques. La France n'exploite pas suffisamment ses atouts, ni son parc d'équipement d'affaires, relativement diversifié. Les perspectives d'évolution sont prometteuses à condition de redynamiser la filière du tourisme d'affaires, réputée pour sa capacité à créer de la valeur et des emplois.

Prise de conscience

Les politiques et les professionnels doivent prendre conscience de l'importance du tourisme d'affaires en tant qu'acteur économique. Des rapports sont publiés afin d'alerter les pouvoirs publics. Prochainement, une personnalité chargée de développer le tourisme d'affaires en France devrait être nommée par le gouvernement. Une politique de recherche & développement et de veille concurrentielle peut être mise en place dans le but de suivre en permanence les tendances du secteur et l'activité des équipements concurrents à la France. Dans un contexte économique difficile, la France ne peut pas se permettre d'être dépassée.

Investissements

Investir davantage dans les rénovations des équipements, sans oublier une remise à niveau de l'hôtellerie pour répondre aux attentes des entreprises. L'année 2003 a été marquée par une progression des



investissements avec, entre autres, la création de la grande halle d'Auvergne à Clermont-Ferrand, la rénovation d'un hall à la Porte de Versailles, la construction d'un nouveau centre de congrès Bordeaux, la création de la salle 3000 à Lyon, etc. Ces investissements démontrent une réelle volonté de développer ce secteur, mais c'est encore trop peu. Il n'y a pas de secret : l'Allemagne a investi 14 fois plus que la France entre 1996 et 2002. Il est primordial d'adapter continuellement l'offre pour satisfaire les nouvelles demandes et tendances via des investissements réguliers. Ceci permettra de conserver un niveau de qualité toujours constant, en adéquation avec la demande.

Communication

La France demeure une destination attractive et privilégiée, dotée d'atouts indéniables, avec une réelle identité touristique (patrimoine historique, culturel, industriel, pôles de compétitivité, etc.) Il convient de mettre en avant ces qualités pour attirer des nouveaux venus, essentiellement au niveau international à travers une stratégie de communication plus volontariste. Pour cela, un travail sur l'image de la France, réputée comme une destination chère et où il est difficile de réserver, peut être fait. Communiquer et promouvoir la destination France représentent une des solutions pour maintenir ses parts de marché. Prendre conscience que c'est en communiquant que l'on gagnera des parts de marché, à l'instar de villes comme Barcelone.

Synergies

Les retombées du tourisme d'affaires ne se mesurent pas qu'à l'équipement. Elles rayonnent sur toute la collectivité. De tels équipements requièrent la mobilisation des acteurs locaux (professionnels et élus), pour être garants de la réussite. Cette synergie se traduit notamment par une amélioration des conditions d'accès (route, train, aérien). Les synergies s'effectuent également entre professionnels avec la création de « convention bureau » pour répondre aux attentes des organisateurs, fédérer les acteurs locaux et promouvoir la destination sur ce marché. Ce phénomène, couronné de succès, a été constaté à Montpellier avec la création de « Enjoy Montpellier » ou sur la Côte d'Azur avec le « Convention Bureau Côte d'Azur ». Cependant, ce n'est pas suffisant. Encore trop de destinations pâtissent de ce manque de cohésion locale. Pour pallier ce manque, des

structures intégrées se développent. Un projet de centre de conférences avec hôtel intégré se développe en région parisienne. Ce type de complexe répond parfaitement à toutes les attentes des entreprises et constituerait un atout pour l'Ile-de-France.

Bien d'autres mesures peuvent être prises comme la formation pour préparer les professionnels du secteur à ce métier. Tous ces éléments permettront de respecter les attentes des organisateurs, puisqu'ils se concentrent sur des destinations offrant les meilleures garanties de succès. Le maintien de la place de la France sur ce secteur passe par toutes ces mesures, à condition que l'équipement ait été bien dimensionné au regard de sa zone d'insertion. Par là-même, la France redorera son blason et développera ce secteur d'activité, créateur de valeur. Pas de fatalité, le marché devient toujours plus concurrentiel, avec un véritable enjeu puisque la demande progresse de 2% par an alors que l'offre, elle, s'accroît de 5%. Une seule solution : ne pas faiblir dans les investissements et préparer la prochaine phase de croissance du marché.

Quelques facteurs-clés de succès d'un équipement affaires

- Bonne accessibilité ;
- Equipements intégrés – Unité de lieu ;
- Modularité et d'une grande capacité d'adaptabilité ;
- Polyvalence, avec des espaces pouvant accueillir congrès, exposition et réunions ;
- Equipé des dernières Technologies de l'Information et de la Communication ;
- Scénographie du lieu ;
- Sites originaux et insolites ;
- Capacité d'hébergement suffisante et concentrée ;
- Animation : restaurants, commerces, loisirs.

La démarche HQE appliquée à l'industrie hôtelière

L'intégration des enjeux environnementaux dans le processus de construction se développe aujourd'hui. Différentes initiatives, normes et labels voient le jour en France et à l'étranger, à l'image de la démarche Haute Qualité Environnementale (HQE). Un engouement croissant pour les constructions « vertes » qui ne laisse pas de marquer l'industrie hôtelière, et qui pourrait se voir amplifier dans le contexte conjoncturel actuel, certains allant même jusqu'à parler de « relance écolo ».

Un environnement menacé

L'impact des activités humaines sur l'environnement ne s'est jamais fait autant ressentir. Le constat est en effet plus qu'alarmant ; relèvement du niveau des mers, dissémination des maladies, disparition d'espèces animales, épuisement des ressources naturelles et la liste est loin d'être exhaustive. Selon le WWF, le bilan global des écosystèmes naturels fait état d'une diminution de 30% des richesses naturelles de la terre depuis 1970.

Le bâti, un des principaux émetteurs de gaz à effet de serre

Parmi les causes majeures ; l'émission massive des gaz à effet de serre, et une place non négligeable du bâti qui en produit environ 19%. Ce secteur est d'autant plus stratégique que c'est celui où les solutions techniques à court et moyen termes sont les plus accessibles pour réduire significativement les émissions. La démarche HQE (cf. encadré 1) est née de cette volonté d'améliorer la qualité environnementale des opérations de construction et de réhabilitation des bâtiments. Son application va au-delà de la simple réduction des émissions de gaz à effet de serre en intégrant notamment l'amélioration des performances énergétiques et la réduction des déchets. Notons que si la mise en œuvre est aisée dans les constructions neuves, elle est relativement plus complexe

dans les bâtiments existants. La démarche a donné lieu en 2005 à un processus de certification. Cette initiative a permis d'offrir aux acteurs motivés la possibilité de faire reconnaître, par une tierce partie indépendante, la qualité environnementale de leur démarche. Une formalisation qui permet également d'éviter des auto-proclamations « HQE » parfois abusives. Reste que la certification ne concerne aujourd'hui qu'un nombre limité de secteurs (bâtiment de bureau et scolaire, maison individuelle et logement). L'association HQE souhaite toutefois étendre progressivement l'offre de certification à d'autres types d'opérations (santé, commerces...), dont le secteur hôtelier.

Sous l'impulsion de la démarche HQE, un certain nombre de labels ont vu le jour ces dernières années en France. Souvent inspirés des labels internationaux (LEED¹ aux Etats-Unis, Minergie² en Suisse, BREEAM³ en Angleterre...), ils visent pour la plupart à réduire les consommations énergétiques des immeubles. C'est le cas du HPE (Haute Performances Energétique), du H&E (Habitat & Environnement) ou encore du BBC (Bâtiment Basse Consommation). Si on est encore loin du concept de bâtiment à énergie positive⁴, le principe du bâtiment passif⁵ commence à émerger. Le secteur hôtelier ne fait pas exception à cette tendance. La politique « durable » fait désormais partie intégrante de la réflexion des opérateurs et des promoteurs.

1) Leadership Energy Environment Design

2) Meilleure Qualité de Vie, Faible consommation d'Energie

3) Building Research Establishment Environmental Assessment Method

4) Bâtiment qui produit plus d'énergie qu'il n'en consomme

5) Bâtiment dont la consommation énergétique est très basse, voire entièrement compensée par les apports internes

Des promoteurs au cœur de la démarche

Les promoteurs ont une réelle stratégie dans le domaine, à l'image des sociétés Bouygues Construction et Vinci Immobilier qui comptent à leurs actifs plusieurs réalisations s'inscrivant dans une démarche HQE dont 2 dans l'industrie hôtelière pour Vinci Immobilier : le Novotel Montparnasse et le Park Inn Porte des Lilas. Proactifs, ces groupes proposent systématiquement la démarche à leurs clients. Toutefois, le processus s'impose souvent de lui-même. « Depuis quelques années déjà, les hôtels entretiennent un cahier des charges sur la gestion de l'énergie, de l'eau ou de la maintenance /.../ La démarche HQE complète naturellement ces réflexions existantes » remarque Jean-Luc Guermonprez, Directeur du Département Hôtellerie chez Vinci Immobilier. Le volontarisme des promoteurs rencontre cependant certaines limites. Si le constructeur a un rôle à jouer dans la gestion du chantier et la réalisation, c'est l'exploitant qui décidera des installations et équipements appropriés (éclairage à base d'ampoules basse consommation, réducteurs de débits d'eau...). Le promoteur met en place un dispositif « durable », mais c'est la politique d'exploitation choisie par l'opérateur qui fera réellement de l'hôtel un bâtiment propre et respectueux de son environnement. Comme le souligne Christophe Flotté, Directeur Développement chez Bouygues Bâtiment : « La démarche environnementale est initiée par l'exploitant, c'est lui qui l'impose au constructeur et c'est lui qui fera de son hôtel un produit HQE dans le cadre d'une gestion appropriée de l'exploitation ».

Une démarche qui ne laisse pas insensibles les professionnels de l'hôtellerie

Pour autant, les choses bougent du côté des opérateurs. Le groupe ACCOR, par exemple, poursuit une réflexion de fond quant à son impact sur le territoire. Membre fondateur de l'initiative « Architecture Durable », il participe activement aux réflexions initiées dans le domaine. C'est ainsi que le Novotel Paris Gare de Montparnasse (cf. encadré 2) a été choisi pour tester l'application de la démarche HQE sur le secteur hôtelier. Le groupe a par ailleurs reconduit en mai 2007 un accord-cadre avec l'ADEME⁶, destiné à renforcer leurs actions communes en termes de développement durable. Ce partenariat s'articule autour de six thèmes : le développement des énergies renouvelables, la maîtrise de l'énergie, la prévention et la gestion des déchets, la coopération

La démarche Haute Qualité Environnementale (HQE)

Promue par l'association HQE, cette démarche n'est ni un label, ni une norme, mais une démarche volontaire. Elle vise à limiter les impacts environnementaux d'une construction ou réhabilitation, tout en assurant aux occupants des conditions de vie saine et confortable. Il s'agit d'une réponse opérationnelle à la nécessité d'intégrer les critères du développement durable dans la vie du bâtiment.

La démarche induit ainsi une prise en compte de l'environnement à toutes les étapes de l'élaboration et de la vie des bâtiments : programmation, conception, construction, gestion, utilisation, démolition, etc. Afin d'aider les maîtres d'ouvrage dans la définition des objectifs environnementaux, l'association HQE a défini 14 cibles. Notons à cet effet que les maîtres d'ouvrage fixent leurs objectifs librement, au détriment parfois de la démarche quand très peu de critères sont intégrés. Les cibles n'ont qu'une vocation indicative. Elles sont définies comme suit :

Maîtrise les impacts sur l'environnement extérieur

- | | |
|-------------------------|--|
| Eco-construction | 1. Relation harmonieuse des bâtiments avec leur environnement immédiat |
| | 2. Choix intégré des procédés et produits de construction |
| | 3. Chantier à faibles nuisances |
| Eco-gestion | 4. Gestion de l'énergie |
| | 5. Gestion de l'eau |
| | 6. Gestion des déchets d'activité |
| | 7. Gestion de l'entretien et de la maintenance |

Créer un environnement intérieur satisfaisant

- | | |
|----------------|-----------------------------------|
| Confort | 8. Confort hygrothermique |
| | 9. Confort acoustique |
| | 10. Confort visuel |
| | 11. Confort olfactif |
| Santé | 12. Qualité sanitaire des espaces |
| | 13. Qualité sanitaire de l'air |
| | 14. Qualité sanitaire de l'eau |

Source : Association pour la haute qualité environnementale des bâtiments

L'association HQE a initié en 2004 un premier processus de certification en partenariat avec l'AFAQ* AFNOR Certification**. La convention signée en février 2004 entre les deux parties confère à l'AFAQ AFNOR le pouvoir de certification mais réserve l'approbation des référentiels à l'association HQE. Dès 2005, son nés de cette démarche les certifications « NF Bâtiments tertiaires – Démarche HQE[®] », « NF Maison Individuelle – Démarche HQE[®] » et « NF Logement – Démarche HQE[®] ».

La certification des bâtiments tertiaires ne concerne aujourd'hui que les opérations de construction et réhabilitation relatives aux bâtiments scolaires et de bureaux. A terme, la certification devrait être étendue à d'autres secteurs (hôtel, commerce, santé...). Un processus nécessaire qui permettra d'aboutir à un référentiel unique et commun tout en évitant une utilisation abusive de l'appellation HQE, notamment dans un contexte de réalisations aux qualités environnementales inégales.

* Association Française de l'Assurance Qualité

** Association Française de Normalisation. AFNOR Certification est la filiale du groupe AFNOR qui gère la marque de certification et d'évaluation AFAQ

6) Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie



internationale, la communication et l'éco-conception. Il prévoit notamment l'équipement en installations solaires de 200 hôtels dans le monde, à horizon 2010. Depuis la signature du premier accord cadre en 2000, le groupe a équipé 40 de ses hôtels en capteurs solaires thermiques. Ces installations couvrent aujourd'hui entre 40 à 60% des besoins annuels de la production d'eau chaude sanitaire des établissements. L'hôtel Ibis Paris Porte de Clichy a été équipé de 75m² de capteurs photovoltaïques, assurant 25% de ses besoins en éclairages dans les chambres.

D'autres groupes hôteliers s'intéressent à cette approche. Rezidor SAS ouvrira en 2011 un hôtel Park Inn (3*) de 120 chambres répondant à la démarche HQE sur la ZAC de la Porte des Lilas à Paris. Parmi les objectifs fixés, une consommation énergétique de 30% inférieure à une exploitation classique et l'utilisation de 25% d'énergies renouvelables. Starwood Hotel est également actif dans ce domaine ; le groupe a inauguré en juillet dernier le premier hôtel de sa nouvelle chaîne « verte » Element Hotels. La marque met l'accent sur l'utilisation des dernières

innovations en matière d'écologie dans la construction (certification LEED), les produits, la conception et l'exploitation (poubelles à tri sélectif en chambres, peintures faibles en composés organiques volatils...). L'enseigne devrait se développer rapidement avec un objectif de 20 hôtels aux Etats-Unis à fin 2009.

La démarche HQE n'est pas que l'apanage des grands groupes ; petits groupements familiaux et indépendants s'engagent également. C'est le cas du groupe LECOQ-GADBY. L'extension de son hôtel spa à Rennes, dont la première « planche » a été posée le 21 septembre 2007, prend la forme d'une construction au ¾ en bois répondant totalement à la démarche HQE (cf. encadré 3). Une mise à niveau des bâtiments anciens de l'hôtel est également prévue. Un vrai défi quand on sait que l'établissement est constitué d'une dizaine de constructions, dont la plus ancienne remonte au XVII^e siècle. « Au total, l'investissement devrait s'avérer supérieur de 30% à un investissement classique, un différentiel important expliqué par le respect d'un nombre conséquent de critères HQE » précise la propriétaire Véronique Bregeon. Le projet développe de fait nombre de cibles HQE. Il prévoit entre autre des protections solaires naturelles qui remplacent la climatisation, la récupération et le stockage de 18m³ d'eau de pluie, l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite pour 50% de ses nouvelles chambres et une production – par panneaux solaires – de 60% de ses besoins en énergie pour le chauffage et l'eau chaude sanitaire.

Novotel Montparnasse (3 étoiles, Paris) – Première expérience d'hôtel HQE

Propos recueillis auprès de M. Pierre Ferrer, responsable technique

Construit en 2006, le Novotel Montparnasse est le premier hôtel du groupe ACCOR à avoir fait appel à la démarche HQE. Projet pilote, il intègre au niveau de sa conception et de son exploitation un nombre défini de cibles préconisées par la démarche. L'objectif étant davantage de tester la faisabilité du concept que d'intégrer l'ensemble des critères.

La démarche a débuté dès la construction avec un chantier propre, nettoyé tous les jours, du jamais vu à l'époque dans le secteur (!) L'optimisation du confort acoustique et de l'isolation reposent sur des murs à 100% en béton, des doubles parois entre les chambres et les couloirs, des triples vitrages ainsi que par l'isolation externe.

Au niveau de l'exploitation, le chauffage et l'eau chaude sanitaire sont produits par la CPCU* et la récupération d'énergie repose notamment sur la désurchauffe des groupes froids**. Des ampoules basses consommations sont utilisées dans tout l'hôtel et des réducteurs de débits d'eau sont installés sur l'ensemble des robinets et pommeaux de douches. Le bois est issu de forêts contrôlées (un arbre arraché/un arbre planté) tandis que les moquettes, les meubles et les tissus utilisés des chambres sont éco labellisés. Plus anecdotique, les serviettes sont lavées uniquement à la demande des clients, permettant ainsi de réduire simultanément rejets de lessive et consommation d'eau.

Pour une optimisation accrue des systèmes en places et une meilleure durabilité des processus, le groupe ACCOR a créé depuis peu un poste de chargé des dépenses énergétiques HQE.

L'impact financier enfin est globalement positif. De fait, si l'investissement initial est supérieur de 10 à 15% en comparaison à une construction classique, la consommation électrique est-elle inférieure de 20% dans les chambres et de 30% pour l'ensemble de l'hôtel par rapport à un établissement équivalent de la chaîne. Enfin, le retour sur investissement initialement prévu sur 15 ans, devrait être plus rapide au vue des premiers résultats.

* Compagnie Parisienne de Chauffage Urbain : à notamment pour mission de favoriser l'accès à l'énergie pour tous en exploitant un outil performant minimisant les impacts sur l'environnement
 ** Système de refroidissement

Construire « vert » coûte-t-il vraiment plus cher ?

Promoteurs et opérateurs s'accordent sur le fait que la démarche HQE entraîne indéniablement un investissement initial supérieur. Le différentiel s'échelonne en moyenne de 5 à 20% selon le type d'établissement et le degré d'application des différentes cibles. Il peut être plus important dans le cadre d'un respect total des 14 cibles du référentiel HQE. Le surcoût se manifeste essentiellement à deux niveaux : dans l'assistance à la conception (architectes spécialisés, Assistants Maîtrise d'Ouvrage...) et dans le choix des équipements et matériaux. Il reste toutefois à relativiser. Si certaines technologies restent encore coûteuses à l'exemple du photovoltaïque (800 à 1000 € le m²), la généralisation de la démarche et les progrès réalisés aujourd'hui font que le différentiel s'amenuise. Reste que si l'on investit plus au départ, les économies à l'exploitation sont réelles. Selon les premiers exploitants HQE, les charges sont notablement réduites avec des économies allant de 20 à 30% sur les

consommations énergétiques. La durée de vie du bâtiment est globalement identique avec un niveau de maintenance et d'entretien sensiblement allégé. A titre d'exemple, les nouvelles ampoules basse consommation durent 15 000 h, autant de temps en maintenance et d'ampoules économisés (!) Ainsi, promoteurs et opérateurs reconnaissent le bien fondé et l'intérêt de ce type de bâti. Malgré un investissement initial plus élevé, les économies réalisées au niveau de l'exploitation permettent d'obtenir sur une quinzaine d'année un retour sur investissement quasi identique à une construction classique. A cela s'ajoute bien évidemment les bénéfices environnementaux résultant de la réduction des énergies consommées. La démarche HQE s'impose ainsi comme un concept économique porteur, qu'il apparait nécessaire de privilégier en cette période de crise.

Un constat en demi-teinte

Si le concept est louable, la démarche présente toutefois une faiblesse de taille. Dans sa forme actuelle et en l'absence de certification, les 14 cibles qu'elle développe sont suggérées mais non imposées. Les bâtiments sont ainsi revendiqués HQE, sans pour autant que l'association n'ait le moyen de contrôler la sincérité et le bien fondé de ces auto-proclamations. Qui plus est, le nombre de cibles n'étant pas imposé, on assiste à une qualité environnementale inégale des constructions dites HQE. « Cette non intégration du niveau d'implication des différentes contraintes ne permet pas de valoriser la démarche à la vente » complète Christophe Flotté, « contrairement à d'autres labels internationaux tels que LEED ou BREEAM ». Un enjeu majeur auquel l'élaboration d'une certification HQE « hôtellerie » devrait, espérons le, permettre de répondre.

Si en théorie le concept environnemental et durable semble faire l'unanimité, dans la pratique les opérateurs à passer le cap restent encore trop peu nombreux, et ce malgré un intérêt financier réel. La généralisation de la démarche devrait toutefois finir par s'imposer aux vues des conclusions du Grenelle de l'environnement et des exigences véhiculées par le Protocole de Kyoto et le GIEC⁷. Notons par ailleurs que si la sensibilisation des clients à la démarche peut sembler limitée aujourd'hui, elle sera une véritable arme commerciale demain. Autant de facteurs qui poussent à espérer que le développement durable appliqué au bâti hôtelier ne sera bientôt plus qu'une simple formalité (!) Quant à la crise, si elle risque d'avoir un

impact négatif durable sur l'économie mondiale, on estime qu'elle peut également être l'occasion d'accélérer les changements nécessaires. Les projets de relance ne devraient donc pas perdre de vue des objectifs à plus long terme, comme la lutte contre le réchauffement climatique et l'intégration des processus durables pour y remédier.

Hôtel LeCoq Gadby – Hôtel de charme 4 étoiles à Rennes

Exploitation familiale dirigée depuis 1902 par la même famille, l'hôtel Lecoq Gadby est un exemple remarquable d'initiative durable. La démarche s'appuie sur l'ensemble des 14 cibles développées par l'association HQE et repose sur une réflexion poussée très loin par ses propriétaires.

Entretien avec Véronique Bregeon – Propriétaire exploitante

Pourquoi avoir opté pour la démarche HQE ?

Depuis 5 ans nous avons adopté une politique de développement durable dans la gestion de l'établissement. Les travaux d'extension devaient donc en toute logique s'inscrire dans cette démarche, l'objectif étant d'optimiser les parcelles disponibles sans polluer ou contribuer à la dégradation de l'environnement. De plus, l'établissement existant depuis plus de 100 ans, une telle démarche permet d'en assurer la pérennité.

Quelles ont été les contraintes majeures ?

Le tissu urbain et le bâtiment très ancien avec les autorisations nécessaires et les difficultés liées à l'application de la démarche dans le cadre d'une rénovation. Il a fallu anticiper. 4 années ont été nécessaires pour que ce projet se concrétise aujourd'hui. Le coût est également nettement plus élevé, +30% au total, avec un différentiel important au niveau de la gestion du chantier, du photovoltaïque et des matériaux. Nous avons toutefois reçu une subvention de 100 000 € de la part du Conseil Général d'Ille-et-Vilaine, permettant de compenser en partie ce surcoût.

Au final, comment se concrétise la démarche ?

En ce qui concerne les énergies, les calories de l'air chaud et humide de la piscine sont récupérées pour le chauffage, en plus d'une pompe à chaleur qui fournit le complément. L'isolation et la ventilation sont renforcées pour éviter le recours à la climatisation. Les panneaux photovoltaïques constituent une source de production électrique. Enfin pour l'eau, nous utilisons l'eau de pluie pour l'arrosage et les toilettes et bientôt (sous réserve d'autorisation), elle servira également pour la lingerie.

En termes d'aménagement, nous avons créé au sein du spa plusieurs salles polyvalentes pour les soins au lieu d'une salle pour chaque soin. Cela nous permet de réaliser des économies de ménage et d'énergie. Nous avons également créé de nouvelles chambres handicapées, soit 6 aujourd'hui sur 23 chambres au total. Ces chambres ont fait perdre 10% de la surface exploitable mais le développement durable est aussi axé sur l'humain (!)

Enfin nous développons une gamme de services et de prestations fondée sur les démarches écologiques, biologiques et équitables. Notre Spa propose des soins bio, le restaurant se fournit auprès de producteurs bretons certifiés produits bio, et nous proposons des buffets et des réceptions éco-conçus, y compris pour des mariages (« green weddings »).

Votre conclusion

Avant toute chose, c'est un projet qui redonne de la motivation et du corps à l'entreprise, en plus d'en assurer sa pérennité. L'ambiance est incroyable aujourd'hui. Tout le monde croit au projet. Les clients posent des questions, se sentent impliqués. Les employés communiquent dessus. Il y a une véritable envie et curiosité de la part de chacun. C'est une démarche en cela très intéressante puisque basée sur l'éco-conception, l'éco-gestion mais aussi le facteur humain !

7) Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat

Les relations opérateurs - investisseurs

La relation entre opérateurs et investisseurs est devenue un sujet stratégique dans le domaine de l'hôtellerie.

La tendance récente montre une évolution forte de la part des chaînes hôtelières vers la cession des actifs immobiliers. Cette démarche s'accompagne du développement des contrats de bail au bénéfice d'investisseurs institutionnels.



Ce phénomène illustre une volonté stratégique de la part des grands groupes hôteliers de se concentrer sur leur cœur de métier, à savoir l'exploitation hôtelière. Ils transfèrent à un investisseur tiers (institutionnel, fonds d'investissements, etc.) la propriété des murs, le plus souvent sur la base de portefeuilles d'actifs.

La cession de patrimoine immobilier a également été favorisée par une phase haute du cycle du marché immobilier. Le produit de ces ventes devient alors une source de liquidités conséquente pour les opérateurs hôteliers qui financent ainsi leur croissance avec davantage de capitaux propres.

En parallèle, la montée en puissance de nouveaux investisseurs (fonds d'investissements, foncières, etc.), dotés d'importants moyens financiers, facilite les transactions immobilières. La gestion des hôtels est laissée aux opérateurs, dans un objectif de pérennité de l'exploitation et d'une garantie de rémunération des investisseurs.

Dans ce contexte spécifique, quels montages permettent de dissocier la propriété immobilière de l'exploitation ? Comment trouver un équilibre entre les objectifs du propriétaire et ceux de l'opérateur ?

Un objectif, trois alternatives

Dans le cadre de la cession de l'actif immobilier par l'opérateur hôtelier, les pratiques les plus couramment observées sont :

- le bail classique à loyer fixe, dit bail « 53 »¹ ;
- le bail à loyer variable.

Ces deux premières approches peuvent être complétées par une troisième stratégie consistant à céder la totalité du patrimoine, incluant sa composante commerciale, en ayant alors recours au :

- contrat de gestion.

Le contrat de location-gérance bien qu'envisageable est peu utilisé dans la pratique car il ne crée pas de valeur commerciale pour le locataire. Au contraire, il prend le risque locatif sans contrepartie patrimoniale.

Principales caractéristiques

Il n'existe pas de « contrat type », en raison notamment des caractéristiques propres à chaque projet et de la stratégie de chaque partie: la catégorie et la taille de l'hôtel, sa localisation, l'investissement total, la structure de la chaîne hôtelière, la revente à court terme, l'objectif de rentabilité du projet, etc.

L'objet du bail – classique ou à loyer variable – et du contrat de gestion est comparable : un opérateur gère l'exploitation d'un hôtel en contrepartie d'engagements vis-à-vis d'un propriétaire.

Le contrat de bail connaît de nombreuses dispositions d'ordre légales mais également des clauses contractuelles, alors sujettes à négociation.

A l'inverse, le contrat de gestion n'est pas régi par des dispositions légales mais s'appuie sur des éléments entièrement négociables, tels que :

- la durée ;
- la rémunération ;
- l'investissement et le renouvellement des FF&E ;
- etc.

Le principe général de ces contrats est que chaque partie va chercher à maximiser ses objectifs, tout en se prémunissant contre le risque de baisse d'activité. Ceci est d'autant plus vrai que ces contrats lient le propriétaire et l'opérateur sur une quinzaine voire une vingtaine d'années au minimum et s'exposent donc aux cycles économiques.

L'optimisation du contrat passe par un alignement des intérêts du propriétaire et de l'opérateur. Chaque clause doit être examinée afin d'atteindre cet équilibre : si un élément désavantage un des « nouveaux partenaires », en termes de risque ou de responsabilité, cette disparité fera l'objet d'une contrepartie, le plus souvent financière.

Quelques différences fondamentales caractérisent cependant ces contrats. La compréhension de ces éléments est indispensable à la mise en œuvre d'un accord équitable. Les principales problématiques rencontrées aussi bien par le propriétaire que par l'opérateur sont présentées ci-après.

La propriété du fonds de commerce

C'est l'élément déterminant de ces contrats. De cette propriété découleront des obligations, des responsabilités (personnel, etc.) mais aussi de véritables droits, sécurisant les deux parties.

En aucun cas le contrat de gestion ne peut être considéré comme un transfert du fonds de commerce. A contrario, le bail permet à l'opérateur d'en devenir propriétaire.

La durée et le mode de renouvellement du contrat

Dans le cadre d'un bail classique « 53 », la durée de l'engagement est fixée juridiquement pour une durée de 9 ans avec un droit de renouvellement. Au terme du contrat, le montant du loyer est révisé. Le preneur dispose d'une faculté de résiliation tous les 3 ans, d'où l'appellation commune de bail « 3-6-9 », avec un préavis minimum de 6 mois. En fonction de l'importance de travaux de rénovation, la durée peut être portée à 12 ans.

Les contrats de bail à loyer variable sont en général signés pour des périodes de 12 ans (durée maximale pour ne pas être soumis à des droits d'enregistrement), renouvelables plusieurs fois.

A l'inverse du bail à loyer fixe, la durée du contrat de gestion ainsi que les modalités de son renouvellement sont négociables. Il est généralement conclu pour une durée initiale de 15 à 25 ans.

Une durée réduite tend à remettre en cause la pérennité de l'association recherchée avec la chaîne hôtelière. Cela peut également avoir un impact négatif sur l'image de

1) En référence au décret 53-960 du 30 septembre 1953, voir encadré

l'établissement, en particulier si l'opérateur vient à être remplacé par une autre enseigne.

C'est pourquoi, hors cas spécifique, le propriétaire privilégie un contrat long, supérieur à 15 ans. Cette durée doit toutefois être contrebalancée par des clauses, de performances par exemple, qui permettent de mieux maîtriser le risque opérationnel. Certains opérateurs haut de gamme ont même, dans des cas exceptionnels, signé des accords pour des durées de 50 ans. En contrepartie de la sécurité relative procurée par une longue échéance, cela peut obérer la potentialité de revente de l'actif.

Dans un souci d'équilibre entre les parties et pour ne pas lier les parties de manière trop restrictive, des contrats plus courts avec des clauses de sortie et de renouvellement pourraient naître.

Concernant la reconduction d'un contrat de gestion, elle est théoriquement prévue sur des durées plus courtes, de l'ordre de 5 ou 10 ans. Dans la réalité, les renouvellements sont souvent contractualisés sur des durées aussi longues qu'à l'origine.

La durée d'engagement initiale et la durée de reconduction du contrat proposées par une chaîne soulignera sa volonté de s'investir dans un projet.

Cet engagement réciproque doit être identique du côté du propriétaire – investisseur.

L'investissement initial

Les FF&E² et leur renouvellement

A une époque où les chaînes hôtelières renouvellent leur concept, l'investissement nécessaire en matière d'ameublement et d'équipement peut être conséquent. Il varie de 4 000 € par chambre dans l'hôtellerie économique à 28 000 € voire plus dans des établissements haut de gamme.

Là aussi, le contrat choisi sera déterminant. En effet, dans le contrat de bail - fixe ou variable - l'opérateur, propriétaire du fonds de commerce, prendra à sa charge l'investissement initial des FF&E ainsi que leur renouvellement.

Dans le cadre d'un contrat de gestion et sauf cas exceptionnel, l'investissement sera supporté intégralement par le propriétaire, tout comme la provision pour renouvellement. Celle-ci permet un maintien qualitatif du produit et un rafraîchissement

régulier - sur des cycles de 5 à 7 ans - de l'ensemble. Le taux de cette provision, fixé par l'opérateur, est progressif au cours des 4 ou 5 premières années. Il atteindra en année de croisière des niveaux de l'ordre de 3 à 5% du chiffre d'affaires, en fonction de l'opérateur, du site et de la catégorie de l'établissement. Ceci n'empêche pas certains propriétaires d'investir au-delà de ces montants contractuels.

Autres investissements initiaux

Parmi les autres investissements initiaux à prendre en considération et pouvant faire l'objet de négociations, figurent notamment :

- les droits d'entrée, calculés par chambre la plupart du temps ;
- les frais de pré-ouverture (recrutement du directeur, frais de pré-commercialisation, recrutement et formation des équipes, etc.) ;
- les honoraires techniques (mise en place des FF&E, contrôle de conformité avec les standards de la chaîne, etc.) ; avec en contrepartie un véritable transfert de savoir faire de la part de l'opérateur ;
- le Fonds de Roulement initial.

La rémunération

L'idée générale est que la rémunération est proportionnelle au niveau de risque encouru.

Cette dernière notion est un point fondamental des différents contrats. Dans un contrat de gestion, le propriétaire supporte une grande partie des risques (d'exploitation, responsabilité des salariés, etc.) alors que dans un bail à loyer fixe, ces risques incombent à l'opérateur. Le bail à loyer variable fait l'objet d'un relatif équilibre.

Ainsi, dans le cadre d'un bail, le propriétaire bénéficie d'un rendement, fixe ou variable, pour la mise à disposition des murs. Dans le cas d'un loyer fixe, le propriétaire immobilier n'assume aucun risque sur l'activité, mais la rémunération est fixe. Elle est comparativement la plus faible des 3 contrats présentés. Dans un souci de partage des risques, des baux « 100% variables » ont été mis en place dans lesquels la rémunération, basée sur le chiffre d'affaires conserve un taux fixe sur la durée du bail.

Dans un contrat de gestion, le propriétaire, détenteur du fonds de commerce et fortement exposé aux risques

2) Furniture, Fixtures & Equipment (Matériel, Mobilier & Equipement)

opérationnels, est rémunéré par l'EBITDA. L'opérateur perçoit, en échange d'une prestation de service de gestion, des honoraires basés sur les performances de l'activité. Sur la France métropolitaine, les redevances les plus communément appliquées sont les suivantes :

- **honoraires de Base** : entre 2% et 5% du chiffre d'affaires hors taxe brut ;
- **honoraires au succès** : entre 10% et 15% du RBE (Résultat Brut d'Exploitation). Ces taux peuvent être progressifs, fixés par tranche de résultat afin d'optimiser la gestion de l'opérateur.

Les taux négociés sur ces deux bases de calcul (Recettes et RBE) sont bien évidemment liés, et dépendent des négociations.

Viennent s'ajouter des honoraires de marketing correspondant aux frais de publicité, brochures, centrale de réservation, etc. Ces redevances sont, la plupart du temps, calculées sur la base du chiffre d'affaires hébergement uniquement. Certains opérateurs prévoient également des frais pour les transactions effectuées par le biais de la centrale de réservation. Une partie de ces honoraires perçus sur les réservations est d'ailleurs rétrocédée aux GDS utilisés.

Le coût de la franchise peut faire l'objet d'une rémunération additionnelle pour la chaîne, alors que certaines d'entre elles incluent cette charge dans les honoraires de base. C'est en particulier le cas d'opérateurs ne disposant éventuellement pas d'une marque, et faisant alors appel à des franchises. Ce montage est particulièrement appliqué aux USA, et tend à se développer en Europe.

Outre les bases de calcul des honoraires, il est essentiel de définir au préalable les modes de calcul des différents indicateurs (Chiffres d'affaires, RBE). Pour cela, les définitions figurant dans le « Uniform System of Accounts for Hotels », plan comptable américain utilisé par toutes les chaînes internationales, font figure de références.

Privilégier les redevances basées sur le RBE, véritable indicateur de performance, est un moyen efficace d'équilibrer les intérêts. L'opérateur optimise sa gestion afin de maximiser ses honoraires. De l'autre côté, le propriétaire obtient une meilleure rémunération du risque supporté et améliore la rentabilité de son investissement.

Notons enfin que la rémunération est inversement proportionnelle à la catégorie de l'hôtel : le pourcentage du chiffre d'affaires suit une tendance dégressive avec la montée en gamme des unités.

Les travaux (art. 606 c. civ.)

La prise en charge des travaux est un autre enjeu important de ces contrats, compte tenu des montants engagés et de la conséquence évidente sur les performances.

Ainsi, dans le cadre d'un bail, quel qu'il soit, les travaux³ sont théoriquement à charge du bailleur sauf dans certains cas où celui-ci peut imposer ces charges au locataire. De la même façon, le contrat de gestion donnera la responsabilité des investissements au propriétaire d'autant qu'il dispose à la fois de la propriété des murs et du fonds de commerce.

Les garanties de rémunération

Si pour un bail « 53 », le loyer fixé contractuellement ne nécessite, par définition, aucune garantie, il en est tout autre pour le bail à loyer variable et le contrat de gestion. Pour compenser le déséquilibre en termes de risques, les niveaux de rémunération sont alors fixés en conséquence. En complément, certaines garanties peuvent être fixées dans le but d'assurer une rémunération minimum pour le propriétaire afin de ne pas léser ce dernier, ou avantager l'opérateur.

Dans le cadre du bail à loyer variable, l'investisseur encourt un certain risque opérationnel du fait de la rémunération calculée sur le chiffre d'affaires. Par conséquent, un loyer minimum par chambre peut être prévu pour assurer un niveau de revenu plancher.

Concernant le contrat de gestion, le risque opérationnel est supporté presque intégralement par le propriétaire, d'où un besoin de garanties plus importantes. Elles consistent notamment en un RBE minimum (défini en fonction du montant des annuités d'emprunt par exemple) qui, s'il n'est pas atteint, sera compensé par l'opérateur.

Dans un souci d'équilibre entre les parties, la garantie est limitée dans le temps et plafonnée à un certain montant (« cap »). De plus, l'opérateur a la faculté de récupérer les sommes versées, si le niveau de RBE est dépassé par la suite (« claw back »).

³ Les gros travaux ou grosses réparations sont définis par l'article 606 du code civil et comprennent les travaux des gros murs, du clos et du couvert y compris les souches de cheminées, des planchers et poutres. Les autres réparations sont d'entretien.

Peu d'opérateurs consentent à garantir d'emblée un RBE minimum dans les contrats de gestion qu'ils proposent. Il s'agit d'un élément de négociation. Dans certains cas, à l'étranger essentiellement, une clause prévoit même la fin du contrat si le niveau de performance défini n'est pas atteint sur une période déterminée.

Tout comme la durée du contrat, le niveau de garantie proposé par l'opérateur peut être révélateur de sa motivation à s'engager sur un projet hôtelier.

Le contrôle

Dans le cadre d'un contrat de gestion ou de bail à loyer variable, la rémunération de l'investisseur, ainsi que la rentabilité de l'actif, sont dépendantes de la compétence et des décisions prises par l'opérateur. Le propriétaire doit donc pouvoir exercer un contrôle et un droit de regard sur la gestion de l'hôtel et les résultats obtenus. Une nécessité d'autant plus marquée dans le cas d'un contrat de gestion où l'investisseur, détenteur du fonds de commerce, assume seul le risque de perte.

L'outil de contrôle le plus important est le droit de validation du budget annuel. Ce dernier comprend, bien entendu, les prévisions de performances, mais aussi la politique d'investissement. Le pouvoir de l'opérateur d'agir en la qualité et pour le compte du propriétaire se trouve alors encadré.

Le propriétaire peut également intervenir sur des décisions telles que la négociation de certains contrats (fournisseurs, prestataires, etc.), certains recrutements, etc.

Le personnel

Il s'agit d'un élément très important en termes de responsabilités.

Dans le contrat de bail (classique et variable) le personnel est sous la responsabilité de l'opérateur, lui-même propriétaire du fonds de commerce.

A l'inverse, dans le cadre d'un contrat de gestion, la responsabilité juridique et financière du personnel incombe à l'investisseur. Ce dernier étant propriétaire du fonds de commerce auquel sont rattachés les employés. Ils sont donc juridiquement salariés de la société propriétaire, et non de l'hôtelier. En revanche, l'opérateur se charge de la gestion « quotidienne » des équipes : le recrutement, la formation, etc. Pour les postes d'encadrement, le propriétaire doit, dans la

mesure du possible, exercer un droit de regard.

Ce point essentiel peut poser des problèmes d'image (les salariés travaillent-ils pour l'opérateur ou pour le propriétaire ?). Mais surtout, des désaccords peuvent naître sur les conditions de travail du fait de l'appartenance à une convention collective, des accords d'entreprises, etc. En conséquence, des montages juridiques peuvent être étudiés afin de limiter ces risques.

Si dans la théorie ce fonctionnement est juste, la pratique connaît cependant des exceptions jurisprudentielles. Cette situation s'explique par le lien de subordination qui existe entre le salarié et l'opérateur et non avec le propriétaire.

La sortie du contrat

Si les termes du contrat doivent être précis pour en optimiser l'exécution, il est également primordial de définir les conditions de sortie du contrat, qu'elle soit avant terme (rupture d'une des parties) ou à terme.

Rupture du contrat avant terme

Dans ce cas, le contrat prend fin par la volonté d'une des parties. Cela peut faire suite à la non-exécution d'une des obligations prévues. La compensation sera définie en fonction du degré de faute. La rupture peut également résulter d'une volonté unilatérale et donnera lieu au versement d'indemnités, sous réserve qu'une définition de celles-ci ait été prévue dans le contrat.

Fin du contrat à terme

Dans le cadre d'un bail tout d'abord, la non-reconduction du contrat par le propriétaire donne lieu au versement d'une indemnité d'éviction correspondant à la valeur du fonds de commerce (obligation d'ordre juridique), complétée par d'autres indemnités (déménagement, recherche de nouvelles affaires, etc.).

Dans le cas d'un contrat de gestion, les modalités de sortie (retrait des enseignes, annonce auprès de la clientèle, etc.) doivent être rigoureusement explicitées lors de la rédaction de celui-ci afin de prémunir le propriétaire et l'opérateur de tout conflit.

Autres clauses

Outre les clauses « évidentes », il convient de prévoir à l'avance un certain nombre de situations afin de limiter le risque de désaccord et d'éviter par conséquent toute situation de litige.

Non-concurrence

Elle a pour vocation d'empêcher le propriétaire et l'opérateur d'ouvrir un autre établissement hôtelier, de même catégorie le plus souvent, dans une durée et un espace géographique limités.

Changement de contrôle

Cette clause a pour but de protéger l'opérateur en cas de changement de propriétaire des murs. Elle prévoit généralement la poursuite du contrat sous peine du versement d'une indemnité pour le nombre d'années restant, calculée sur la base des résultats précédents.

Cession du bail

La cession du bail à l'acquéreur du fonds de commerce est protégée. Le propriétaire ne peut s'y opposer. Toutefois, la cession du seul droit au bail avec un changement de destination doit être expressément autorisée par le bailleur (sauf en cas de retraite ou d'invalidité où un préavis de 6 mois doit tout de même être respecté).

Droit de préemption

Dans le cadre d'un contrat de gestion, si le propriétaire souhaite vendre le fonds de commerce et/ou les murs (auquel cas, ce droit s'applique également pour le bail), l'opérateur peut faire prévaloir un droit de préemption, dans la mesure où ce droit est explicité dans le contrat.

Fonds de roulement minimum

Dans le cadre d'un contrat de gestion, certains opérateurs prévoient une clause obligeant le propriétaire à maintenir un fonds de roulement minimum, nécessaire au bon fonctionnement de l'exploitation.

Définition de la juridiction compétente en cas de litige

Dans le contexte d'internationalisation actuel qui voit la montée en puissance de groupes hôteliers orientaux ou de fonds d'investissements étrangers, cette clause est particulièrement importante. Il s'agit de bien spécifier la juridiction compétente pour solutionner tout litige.

En conclusion, le contrat de gestion n'étant pas juridiquement encadré et le bail à loyer variable offrant certaines possibilités de négociations, d'autres clauses peuvent s'y ajouter. Ces éléments ne doivent pas revêtir un aspect uniquement restrictif à l'encontre des parties mais au contraire assurer une répartition équitable des droits et des obligations. La rémunération n'est donc pas le seul critère de sélection d'un opérateur mais un élément quantitatif, complété par des notions

qualitatives (contrôle, clauses de sorties, etc.) toutes aussi importantes.

L'équilibre des intérêts entre investisseurs et opérateurs, tant recherché est cependant menacé par un contexte économique mondial caractérisé par :

- la possibilité, à terme, d'une crise énergétique qui pourrait d'une part limiter les déplacements et donc le tourisme et qui, d'autre part, augmente les coûts de construction (matières premières, carburant) ;
- les risques liés au marché immobilier ;
- la fébrilité des marchés financiers ;
- une montée en puissance des fonds d'investissement, notamment étrangers ;
- un pouvoir d'achat des ménages en baisse qui limite la part des loisirs dans les dépenses au profit des besoins primaires (logement, nourriture, etc.) ;
- l'émergence de nouvelles destinations à fort potentiel et à coûts plus restreints (Inde, Chine, Brésil, etc.) ;
- l'arrivée de nouvelles clientèles.

Ainsi, dans ce contexte d'incertitude économique, les opérateurs pourraient avoir tendance à diminuer la durée des contrats pour pallier une éventuelle amplification de la crise et augmenter leurs honoraires pour compenser le recul de l'activité. De l'autre côté, les investisseurs exigeront de meilleurs résultats pour rémunérer le risque encouru et rembourser des emprunts de plus en plus chers.

Même constat pour le bail : le propriétaire exigera un loyer plus élevé, diminuant ainsi le résultat de l'opérateur déjà handicapé par une fréquentation à la baisse.

Plusieurs questions se posent alors quant aux solutions à ce déséquilibre annoncé. Faut-il créer un contrat de gestion juridiquement contrôlé ? Quelle tendance vont suivre les taux d'honoraires ? Seront-ils davantage basés sur le résultat (RBE) ? De nouveaux contrats vont-ils apparaître ? Cela paraît très probable, dans ce marché hôtelier doté d'acteurs créatifs et à la recherche de nouveaux moteurs de croissance.

Annexe

Principaux avantages et risques encourus par les cocontractants.

	Bail classique	Bail variable	Contrat de Gestion
Propriété de l'investisseur	<ul style="list-style-type: none"> • Murs 	<ul style="list-style-type: none"> • Murs 	<ul style="list-style-type: none"> • Murs & fonds
Investisseur	Avantages <ul style="list-style-type: none"> • Aucun risque opérationnel car flux fixes • Pas de responsabilité du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Downside / upside plus important qu'un loyer fixe • Pas de responsabilité du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Upside potentiel à 100% pour l'investisseur • Conserve la propriété du fonds de commerce
	Risques <ul style="list-style-type: none"> • Pas d'upside possible (flux fixes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Partage du risque opérationnel mais avec certaines garanties gestion et donc de retour plus faible • Engagement longue durée et contraintes en cas de cession • Responsabilité du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque opérationnel important • Risque de mauvaise
Opérateur	Avantages <ul style="list-style-type: none"> • Création de valeur grâce au fonds de commerce • Droit de renouveler le bail (propriété commerciale) ou, à défaut, versement d'une indemnité d'éviction fonction de l'activité 	<ul style="list-style-type: none"> • Création de valeur grâce au fonds de commerce • Atténuation du risque car loyers lissés en • Peu d'investissements et peu de risques 	<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération des efforts de gestion à travers les honoraires (% du CA + % du RBE)
	Risques <ul style="list-style-type: none"> • Risque opérationnel sur fonds de commerce création de valeur 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque opérationnel sur le fonds de commerce mais du fonds de commerce • Risque d'image si mauvaise opération 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de création de valeur car pas propriétaire

Contraintes juridiques et espace de négociation

Dans le cadre du décret n°53-960 du 30 septembre 1953 relatif aux baux commerciaux

Durée

L'article L145-4 du Code de Commerce impose une durée légale minimum de neuf ans pour les baux commerciaux. Cette disposition est d'ordre public et conformément à l'article L 145-15 du Code de Commerce, toute stipulation contraire est nul et de nul effet.

Toutefois, rien n'interdit aux parties de conclure un contrat pour une durée supérieure à neuf ans tant que le bail ne présente pas un caractère perpétuel. L'aménagement d'une durée contractuelle plus longue en corrélation avec le niveau des investissements réalisés par le preneur peut représenter un point important de la négociation contractuelle.

Renouvellement

Le décret de 1953 offre au preneur un droit au renouvellement de son bail à l'issue de la période contractuelle. En vertu de l'article L 145-15 du Code de Commerce, sont nuls et de nul effet, qu'elle qu'en soit la forme, les clauses, stipulations ou arrangements qui ont pour effet de faire échec au droit au renouvellement.

En conséquence, le droit au renouvellement est un point non négociable du bail commercial et aucun aménagement ne peut être prévu contractuellement.

Toutefois, l'article L 145-14 du Code de Commerce permet au bailleur de refuser le renouvellement du bail en contre partie d'une indemnité d'éviction égale au préjudice causé par le défaut de renouvellement. Il existe sur ce point un contentieux important devant les tribunaux et une incertitude jurisprudentielle quant au mode de détermination du préjudice.

Fixation et révision des loyers

Conformément à l'article L 145-38 du Code de Commerce, les parties disposent d'un droit d'ordre public, à demander, devant le juge, la révision du loyer. Cette demande ne peut intervenir que trois ans après la date d'entrée en jouissance du locataire. Toute disposition contraire serait nulle et de nul effet.

Parallèlement, la loi autorise l'insertion d'une clause d'échelle mobile permettant d'indexer le prix des loyers sur un indice conventionnel en relation « directe avec l'objet de la convention ou avec l'activité de l'une des parties ».

Dans cette hypothèse, conformément à l'article L 145-39 du Code de Commerce une révision judiciaire du prix peut être demandée chaque fois que, par le jeu de cette clause, le loyer se trouve augmenté ou diminué de plus d'un quart par rapport au prix précédemment fixé.

Une attention particulière doit donc être portée aux modes de fixation des loyers ainsi qu'aux conditions de révision dans la limite des dispositions d'ordre public.

Résiliation

Aux termes de l'article L 145-4 du Code de Commerce, il est prévu qu'à défaut de convention contraire le preneur aura la faculté de mettre fin au contrat à l'expiration de chaque période triennale.

Il s'agit d'une possibilité ouverte par la loi qui peut faire l'objet de négociations au moment de la signature du contrat. En effet, les parties demeurent libres d'y déroger et de priver le preneur de cette possibilité.

Cession

L'article L 145-16 du Code de Commerce prévoit la nullité des conventions tendant à interdire au locataire de céder son bail à l'acquéreur de son fonds de commerce ou de son entreprise.

Toutefois, la jurisprudence interprétant strictement l'article L 145-16 du Code de Commerce, considère que les clauses qui subordonnent la cession à des contraintes formelles particulières (clause d'agrément, pacte de préférence, clause de solidarité, droit de préemption...), mais sans empêcher la cession, sont valables. Cette possibilité ouvre pour les parties un espace de négociation.

Indicateurs de performance et familles d'hôtels : définitions

Taux d'occupation (TO)

Le TO indique le niveau moyen de fréquentation d'un hébergement sur une période donnée.

$$\text{TO (en \%)} = \frac{\text{Nombre de chambres occupées}}{\text{Nombre de chambres disponibles}} \times 100$$

On entend par chambres disponibles la capacité totale ouverte à la location, c'est-à-dire hors chambres destinées au logement du personnel, mais incluant les chambres en travaux ou momentanément hors service. Offerts et gratuits ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux d'occupation.

Recette moyenne par chambre louée (RMC)

La RMC reflète le prix moyen auquel est vendue une chambre sur une période donnée, tenant compte des réductions concédées et des tarifs spéciaux accordés (tarifs saisonniers, tarifs groupes, tarifs congrès, etc.)

$$\text{RMC (en €)} = \frac{\text{Chiffre d'affaires hébergement}}{\text{Nombre de chambres occupées}}$$

Le chiffre d'affaires hébergement exclut les recettes petits déjeuners et téléphone. Cet indicateur est généralement exprimé hors taxes.

Revenu moyen par chambre disponible (RevPAR)

Le RevPAR est le rapport entre le chiffre d'affaires hébergement et le nombre de chambres disponibles à la vente. Indicateur hôtelier par excellence, le RevPAR reflète les performances d'un établissement à la fois en termes de fréquentation et de prix moyen.

$$\text{RevPAR (en €)} = \frac{\text{Chiffre d'affaires hébergement}}{\text{Nombre de chambres disponibles}}$$

Le RevPAR peut également être calculé en multipliant le TO par la RMC. Il est généralement exprimé hors taxes.

Les familles d'hôtels

4 étoiles Supérieur

Hôtels associant un emplacement privilégié à un nom prestigieux. Ces qualités, ainsi qu'un nombre significatif de suites, permettent à ces hôtels de réaliser une RMC élevée.

4 étoiles de Charme

Egalement appelés Boutique Hotels, les 4 étoiles de Charme sont des établissements de capacité limitée au regard de leur marché. Souvent indépendants, ils mettent en avant la personnalisation du service et de la décoration, ce qui en fait une famille relativement homogène. En revanche, les performances de ces hôtels varient en fonction des sites et de la qualité des services proposés.

4 étoiles Standard

Cette famille regroupe des établissements indépendants ou de chaîne et qui réalisent une RMC sensiblement inférieure à celle des hôtels 4 étoiles Supérieur ou de Charme.

3 étoiles Supérieur

Hôtels 3 étoiles disposant d'une gamme d'équipements et de services et/ou d'une localisation porteuse permettant de réaliser une RMC supérieure à celle d'un 3 étoiles standard.

3 étoiles Standard

Hôtels 3 étoiles offrant une gamme limitée d'équipements et de services.

L'observation statistique : notre outil stratégique pour votre développement

Deloitte est un des leaders en matière de veille des performances hôtelières, permettant une analyse pertinente des tendances de marché.

En France, chaque mois, nous recensons les performances du marché hôtelier de plus de 2 500 hôtels pour une capacité théorique de plus de 195 000 chambres, **soit un tiers du parc hôtelier français**.

Il s'agit à la fois d'hôtels de chaîne, elles sont toutes représentées, mais aussi d'hôtels indépendants. Cet équilibre de l'offre hôtelière garantit la représentativité des informations que nous publions et notre indépendance à l'égard de tout groupe hôtelier.

Notre segmentation par gamme, puis positionnement (4 étoiles supérieur, 4 étoiles standard, 4 étoiles charme, 3 étoiles supérieur, 3 étoiles standard, 2 étoiles et économique) permet de fournir à nos clients les informations concurrentielles nécessaires au succès de leurs entreprises.

Les statistiques Deloitte ayant pour objectif de répondre au mieux aux besoins des professionnels de l'hôtellerie et du tourisme, **plusieurs segmentations géographiques** sont réalisées :

Les grands espaces touristiques français

- L'Ile-de-France
- La Côte d'Azur
- La Province, hors Côte d'Azur et hors Ile-de-France

Les agglomérations françaises

- Paris
- Rennes
- Nantes
- Marseille
- Bordeaux
- Toulouse
- Strasbourg
- Lyon
- Lille
- Montpellier

Vos contacts

David Dupont-Noël

Associé audit, responsable de l'industry line TH&L
(Tourisme, Hôtellerie et Loisirs),
Tél. : 01 55 61 66 66
Email : ddupontnoel@deloitte.fr

Dominique Jumaucourt

Associé audit, co-responsable de l'industry line TH&L
Tél. : 01 40 88 22 18
Email : djumaucourt@deloitte.fr

Philippe Gauguier

Associé conseil, TH&L
Tél. : 01 58 37 90 30
Mobile : 06 85 93 67 50
Email : pgauguier@deloitte.fr

Olivier Petit

Associé conseil, TH&L
Tél. : 01 58 37 90 30
Mobile : 06 09 61 35 01
Email : opetit@deloitte.fr

Alain Raluy

Directeur conseil, spécialiste ressources humaines
Tél. : 01 58 37 90 30
Email : araluy@deloitte.fr

Christophe Le Bon

Associé fiscaliste
Tél. : 01 40 88 72 09
Email : clebon@taj.fr

A propos de Deloitte en France

Deloitte mobilise des compétences diversifiées pour répondre à l'éventail des services attendus par ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux micro-entreprises locales, en passant par les entreprises moyennes.

Les 6 300 collaborateurs et associés incarnent le dynamisme et la réussite de la firme par leur engagement auprès de leurs clients et leur souci permanent de garantir l'excellence des prestations qu'ils assurent. Celles-ci couvrent une palette d'offres très large : audit, consulting et risk services, juridique et fiscal, expertise comptable et corporate finance, conformément à la stratégie pluridisciplinaire de Deloitte et suivant une démarche éthique.

En France, Deloitte est la firme membre de Deloitte Touche Tohmatsu et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés. Pour en savoir plus, www.deloitte.fr

A propos de Deloitte dans le monde

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du corporate finance, à ses clients du secteur public ou privé, de toutes tailles et de toutes activités. Fort d'un réseau de firmes membres dans 140 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à des expertises locales pointues afin d'accompagner ses clients dans leur développement partout où ils opèrent. Nos 165 000 professionnels sont animés par un objectif commun, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service. Les collaborateurs et associés de Deloitte sont unis par les mêmes engagements, fondés sur l'éthique professionnelle, les services à forte valeur ajoutée, le respect de l'individu et la richesse issue de leur diversité culturelle. Ils évoluent dans un environnement de travail favorable qui leur fait bénéficier d'une formation continue, de projets professionnels ambitieux et d'opportunités de carrière enrichissantes. Chaque professionnel de Deloitte contribue à renforcer l'engagement citoyen de la firme, à construire la confiance des marchés et à laisser une empreinte positive à toutes les actions entreprises.

Deloitte fait référence à Deloitte Touche Tohmatsu, un Verein suisse (association), et à son réseau de cabinets membres qui sont chacun constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about

Deloitte
185, avenue Charles-de-Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex
Tél. : 33 (0)1 40 88 28 00 - Fax : 33 (0)1 40 88 28 28