

## Les tendances du tourisme et de l'hôtellerie 2012





# Editorial

L'année 2011 qui vient de s'achever est restée un cru satisfaisant pour le tourisme et l'hôtellerie, en dépit d'une conjoncture économique plus que tendue. Au niveau international, les premières données publiées par l'Organisation mondiale du tourisme font état de 980 millions d'arrivées touristiques internationales, soit une croissance de +4% par rapport à 2010. L'absence du rebond économique tant attendu, ainsi que les aléas de la conjoncture mondiale (« printemps arabe », catastrophe de Fukushima, crise de la dette publique en Europe...) n'ont donc pas entamé l'appétence pour le voyage, qu'il soit d'affaires ou d'agrément.

En France, les premiers résultats officiels du tourisme pour l'année 2011 ne sont pas encore disponibles au moment où nous mettons sous presse. Cependant, les statistiques commerciales de l'hôtellerie française que nous suivons mensuellement - et présentons en synthèse dans ce rapport - confirment la bonne tenue générale de l'année écoulée, avec un gain tant en volume (taux d'occupation) qu'en qualité (prix moyen par chambre louée) dans tous les niveaux de gamme.

Toutefois, et même si l'Organisation mondiale du tourisme conserve une vision optimiste en estimant que la barre du milliard d'arrivées touristiques internationales devrait être franchie en 2012, l'année qui s'amorce reste empreinte de grandes incertitudes. Les risques d'extension de la crise des dettes publiques à travers l'Europe, l'absence ou la faiblesse de la reprise économique, la croissance du chômage, le marasme de la consommation des ménages, couplés en France à l'habituel attentisme qui affecte les périodes de grandes échéances électorales, sont autant d'aléas que le secteur du tourisme pourrait devoir affronter au cours des mois qui viennent.

Face à ces nouveaux défis qui s'annoncent, il est primordial d'être bien préparé et d'anticiper tous les scénarios potentiels. Nous espérons que ce document, édité à l'attention de tous les professionnels intéressés au développement du secteur du tourisme, contribuera utilement à cette démarche.

Pour répondre de manière encore plus optimale aux attentes de nos clients et partenaires, les équipes de conseil spécialisées dans le secteur du tourisme opèrent désormais sous la dénomination In Extenso – Tourisme, Hôtellerie et Restauration. Cette nouvelle structuration permet d'intégrer plus efficacement une gamme élargie de prestations et services (expertise comptable, gestion sociale, conseil juridique et fiscal, assistance à la création d'entreprise...). L'assistance à la transaction et à la transmission d'entreprises hôtelières et touristiques constitue également une des lignes de force de cette nouvelle organisation, visant à offrir une plus grande transversalité de services à nos clients dans le strict respect de notre environnement réglementaire.

Nous espérons ainsi avoir le plaisir de vous accompagner tout au long de cette année 2012, qu'elle soit affectée ou non par la « tourmente », dans le pilotage de vos exploitations et la concrétisation de vos projets.

**Philippe Gauguier**  
Associé, In Extenso  
Tourisme, Hôtellerie et Restauration

**Olivier Petit**  
Associé, In Extenso  
Tourisme, Hôtellerie et Restauration

# 2011, une éclaircie dans la tourmente ?

L'environnement économique actuel a rarement été aussi anxiogène que ces derniers mois. La crise de la dette, les déboires de la zone euro, les difficultés croissantes rencontrées par les entreprises ont rythmé l'actualité 2011. Il en ressort une impression de crise permanente et d'absence d'horizon qui semblait hypothéquer le bilan hôtelier de l'année écoulée.

## 2011 sur la bonne pente !

Au final, il n'en est rien. 2011 ne restera pas comme une année record, mais l'hôtellerie française affiche des résultats en progression. Le chiffre d'affaires Hébergement est en croissance pour toutes les catégories et le phénomène est relativement homogène sur le territoire. Paris, la Côte d'Azur, mais aussi les régions françaises ont connu un mouvement similaire d'augmentation du prix moyen et de la fréquentation. Le retour de la clientèle, fût-il parfois modeste, est une bonne nouvelle dans ce contexte difficile.

Ce sont, une fois encore, les hôtels de haut de gamme et de grand luxe qui s'avèrent les plus dynamiques, avec des progressions pouvant atteindre ou dépasser, selon les territoires, les 10% de hausse du chiffre d'affaires Hébergement. L'hôtellerie du super-économique au milieu de gamme enregistre des croissances plus modestes, de 3% à 6%, mais qui restent appréciables.

Au vu d'un tel bilan, l'hôtellerie française ferait-elle figure d'exception dans un paysage économique sinistré ? Y aurait-il une exception hôtelière ? Non. La conjoncture économique est certes inquiétante ; elle nourrit les incertitudes des professionnels, mais pour autant, les économies française et européenne n'ont pas été en récession en 2011. L'économie française a continué de créer de la valeur et le PIB a augmenté de près de 1,6% par rapport à 2010. Il n'y a sans doute pas là de quoi pavoiser mais, d'un point de vue hôtelier, cette croissance a généré de la demande touristique. Indices révélateurs, la fréquentation des 5 premiers aéroports français est en hausse de plus de 3%<sup>1</sup> et la SNCF annonce une progression de +3,6%<sup>2</sup> de son trafic. L'hôtellerie s'inscrit donc dans un secteur touristique – d'affaires et de loisirs – dynamique et porteur en 2011.

## Une croissance insuffisante pour gommer les effets de la crise dans l'hôtellerie de haut de gamme

Est-ce à dire que tout va bien dans l'hôtellerie ? Les progressions enregistrées en 2011 sont appréciables mais restent modestes pour de nombreuses catégories. De plus, ces performances s'inscrivent après une crise majeure du secteur. Les performances sont reparties à la hausse depuis 2010 mais sans toujours gommer les effets de 2009.

De fait, si on élargit l'horizon d'observation et qu'on regarde comment les performances ont évolué depuis le dernier haut de cycle en 2007, le spectacle est très différent de la période 2010-2011.

L'hôtellerie de haut de gamme et de grand luxe enregistre des résultats moins spectaculaires. Le chiffre d'affaires Hébergement des hôtels de haut de gamme est ainsi en recul sur la période 2007-2011. Pour la globalité du marché français, cette baisse est d'environ 2%, avec un phénomène plus marqué sur la Côte d'Azur et en régions où le recul est de l'ordre de 6%. Les hôtels de grand luxe s'en tirent à peine mieux avec des chiffres d'affaires Hébergement qui globalement stagnent.

Le phénomène est encore accentué, si on considère l'évolution du chiffre d'affaires Hébergement hors inflation. Dans ce cas, les baisses sont significatives. Elles dépassent les 8% du chiffre d'affaires Hébergement et se rapprochent des 10%.

La croissance enregistrée par l'hôtellerie de haut de gamme et de grand luxe en 2010 et 2011 n'aura donc pas été suffisante pour gommer la crise de 2008-2009.

<sup>1</sup> Sources : DGAC et aéroports

<sup>2</sup> Source : SNCF, exprimée en kilomètres par voyageur

Même Paris et la Côte d'Azur voient le RevPAR hors inflation des catégories supérieures du marché reculer de façon significative.

A l'inverse, en dépit d'une progression modeste en 2011, l'hôtellerie d'entrée et de milieu de gamme présente un bilan positif sur la période de 2007 à 2011. En valeur courante, la progression du chiffre d'affaires Hébergement de ces catégories est sensible, particulièrement sur Paris où les gains de chiffre d'affaires Hébergement dépassent les 10%, et plus modestement en régions où la progression, si elle dépasse les 5%, reste inférieure à 10%.

Les établissements d'entrée et de milieu de gamme ont également été touchés par la crise mais elle a été moins sévère. Les performances ont reculé sans chuter fortement. Face à une crise moins virulente que sur l'hôtellerie de haut de gamme, les hôteliers ont pu mieux tenir leurs prix et même en profiter pour les faire progresser. De ce fait, si la fréquentation des

établissements reste encore inférieure à ce qu'elle était en 2007, les prix moyens enregistrent des hausses proches de ou supérieures à 10%.

Même en prenant en compte l'inflation, le bilan de l'hôtellerie d'entrée et de milieu de gamme reste positif. Dans un contexte difficile, le RevPAR est revenu, hors inflation, au niveau du précédent haut de cycle. Paris parvient même à afficher une croissance de près de 5% du chiffre d'affaires Hébergement en valeur constante.

Le bilan 2011 est donc mitigé pour l'hôtellerie française. L'année s'est révélée être un cru honnête dans un contexte qui était pourtant difficile. L'hôtellerie de haut de gamme et de grand luxe a réalisé de bonnes performances en 2011, malheureusement insuffisantes pour rattraper le retard pris avec la crise de 2009. Les établissements d'entrée et de milieu de gamme ont eux enregistré des croissances moins fortes en 2011 mais, ayant été moins pénalisés par la crise, ils affichent une progression plus soutenue sur la période 2007-2011.

### Résultats cumulés en France en 2011

Global France	TO 2011	Var. 11/10	Var. 11/07	RMC 2011	Var. 11/10	Var. 11/07	RevPAR 2011	Var. 11/10	Var. 11/07
Grand luxe	65,0%	5,2%	-5,1%	382 €	3,9%	4,7%	248 €	9,3%	-0,6%
Haut de gamme	70,6%	4,6%	-1,3%	161 €	5,6%	-0,7%	114 €	10,4%	-2,0%
Milieu de gamme	66,3%	1,9%	-2,5%	97 €	4,0%	9,4%	64 €	6,1%	6,7%
Economique	65,6%	1,2%	-6,1%	67 €	2,4%	12,4%	44 €	3,6%	5,6%
Super-économique	70,9%	1,7%	-1,3%	40 €	2,1%	8,6%	28 €	3,9%	7,3%

Source : In Extenso

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

### Résultats cumulés par zone géographique en 2011

Catégories	Paris			Côte d'Azur			Régions		
	RevPAR 2011	Var. 11/10	Var. 11/07	RevPAR 2011	Var. 11/10	Var. 11/07	RevPAR 2011	Var. 11/10	Var. 11/07
Grand luxe	417 €	9,2%	0,4%	216 €	12,3%	-1,6%	166 €	8,0%	-2,0%
Haut de gamme	138 €	11,8%	-2,3%	91 €	5,1%	-6,1%	79 €	5,2%	-6,2%
Milieu de gamme	84 €	7,2%	8,0%	63 €	6,5%	5,8%	58 €	5,6%	5,8%
Economique	68 €	5,9%	12,8%	nd	nd	nd	40 €	3,4%	4,5%
Super-économique	nd	nd	nd	nd	nd	nd	27 €	3,5%	5,6%

Source : In Extenso

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

# Les grandes agglomérations continuent de s'affirmer

En dépit d'une conjoncture économique morose, la montée en puissance des grandes villes françaises se confirme. 2011 a été un bon cru et, sur les 5 dernières années, la majorité des grandes agglomérations affichent des croissances du chiffre d'affaires Hébergement supérieures à la moyenne des régions.

## L'hôtellerie d'entrée de gamme portée par le prix moyen

Sur la période de 2007 à 2011, la progression des agglomérations est particulièrement frappante sur les marchés économique et super-économique. Sur ces catégories, la hausse du chiffre d'affaires Hébergement est sensible. Plusieurs villes enregistrent même des taux de croissance à deux chiffres du RevPAR.

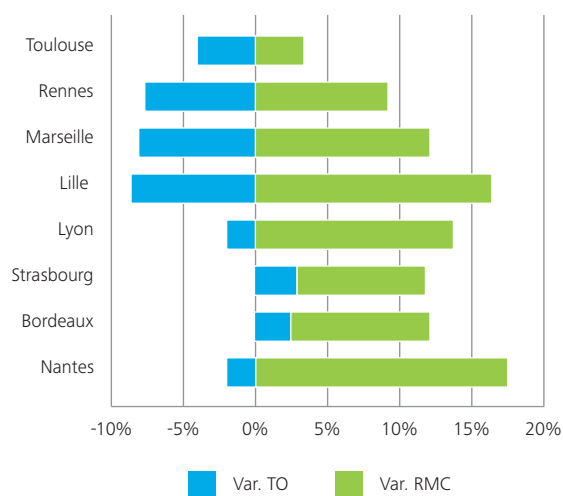
Sur 5 ans, le seul vrai recul de RevPAR enregistré est celui de l'hôtellerie économique de Marseille. La cité phocéenne bénéficiait d'un niveau d'occupation exceptionnel, supérieur à 75%, qui a pâti de la crise de 2009. Le niveau de RevPAR de cette catégorie reste néanmoins élevé et place l'agglomération marseillaise dans les destinations leaders de la catégorie. L'ouverture en 2012 de 32 nouvelles lignes aériennes et surtout Marseille Capitale européenne de la Culture en 2013, devraient contribuer à renforcer l'attractivité de Marseille.

A quelques rares exceptions, le dynamisme du chiffre d'affaires Hébergement des établissements super-économiques et économiques a été porté par les prix moyens. Cette tendance de fond souligne les efforts de modernisation et de rénovation réalisés dans les hôtels. Elle est également révélatrice d'un resserrement des périodes d'affluence. Ce phénomène s'est renforcé avec la crise. Les hôteliers doivent donc optimiser leur prix moyen pour pouvoir dégager des marges de progression.

Le phénomène est encore accentué par le fait que l'hôtellerie économique et super-économique des grandes agglomérations n'avait pas bénéficié d'un réel rebond de la demande en 2010. Les progressions de taux d'occupation réalisées en 2011 ne suffisent pas à compenser l'érosion cumulée depuis la crise et parfois même depuis 2008.

L'hôtellerie économique et super-économique doit composer avec une conjoncture économique morose mais aussi avec une offre alternative d'hébergements de type « résidence » (hôtelière, de tourisme...). Ces établissements se sont considérablement développés ces dernières années. En milieu urbain, le nombre d'appartements sur ce marché a crû de 62% entre 2007 et 2011. Ce fort développement de l'offre, associé à la conjoncture économique difficile, a conduit à de nombreuses défaillances mais aussi à une restructuration du secteur. Celui-ci se montre de plus en plus actif et pousse les hôteliers à affiner leur offre et à mieux valoriser leurs services.

### Variation 2011/2007 du RevPAR de l'hôtellerie super-économique

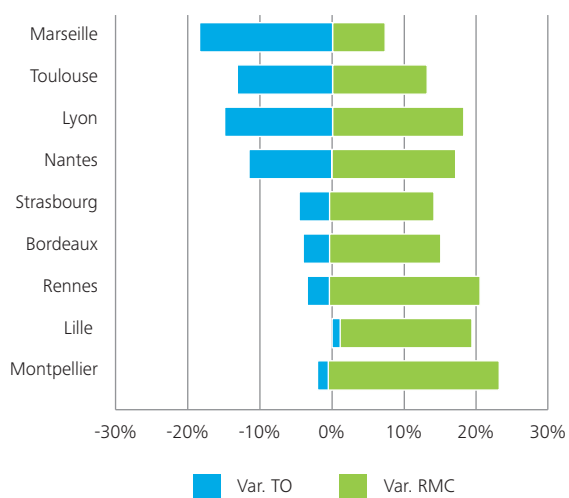


RevPAR 2011	Var. RevPAR 11/07	Var. RevPAR 11/10
29 €	-1%	2%
23 €	0%	-1%
31 €	3%	-5%
26 €	6%	3%
27 €	12%	4%
25 €	12%	6%
26 €	12%	1%
28 €	15%	1%

Source : In Extenso

(NB) : variations des RMC et montants des RevPAR calculés sur une base hors taxes

### Variation 2011/2007 du RevPAR de l'hôtellerie économique



RevPAR 2011	Var. RevPAR 11/07	Var. RevPAR 11/10
46 €	-12%	0%
43 €	-1%	2%
46 €	1%	3%
41 €	5%	3%
41 €	9%	3%
44 €	11%	3%
39 €	16%	5%
49 €	20%	9%
52 €	22%	4%

Source : In Extenso

(NB) : variations des RMC et montants des RevPAR calculés sur une base hors taxes

### Stratégie payante pour l'hôtellerie de milieu et haut de gamme

Sur le marché de milieu de gamme, l'année a été soutenue par une légère reprise économique et par un calendrier événementiel rempli. Ainsi, Lyon et Lille ont bénéficié d'une activité événementielle traditionnellement plus forte les années impaires. Toulouse a accueilli plusieurs manifestations, dont la très médiatique venue du Dalai-lama au mois d'août, période d'ordinaire creuse.

Le retour de la demande individuelle d'affaires associé à un marché MICE<sup>1</sup> actif ont conduit à la hausse du chiffre d'affaires Hébergement de la majorité des grandes agglomérations. Les progressions sont ainsi, pour la majorité des villes, supérieures à 4% et conjuguent augmentation du taux d'occupation et hausse du prix moyen.

Le marché de haut de gamme a traversé depuis 2007 une période de turbulences avec des performances 2011 en retrait par rapport à 2007 pour de nombreuses agglomérations. Encore faut-il rappeler que sur les villes de Bordeaux, Lille, Toulouse, Marseille et Montpellier, le parc hôtelier 4 et 5 étoiles s'est étoffé avec l'arrivée de nouveaux acteurs. Cette dernière génération d'établissements est encore en phase de montée en puissance et trouve peu à peu sa place dans l'offre des grandes villes françaises. Le phénomène devrait toutefois perdurer avec l'arrivée à maturité de plusieurs projets. Ce sera notamment le cas pour Nantes avec l'ouverture en 2012 d'un établissement de haut de gamme dans l'ancien palais de justice.

L'année écoulée marque un véritable tournant pour l'hôtellerie de haut de gamme. Si en 2010, la reprise n'avait pas été perceptible sur toutes les villes, en 2011, la croissance est partagée par tous. L'augmentation de RevPAR, supérieure à 4%, est essentiellement portée par la hausse de la fréquentation.

Les grandes agglomérations confirment leur attractivité, y compris sur un plan international. Données révélatrices, le nombre de passagers internationaux a très sensiblement progressé dans de nombreux aéroports, dont Bordeaux (+15%), Marseille (+12% sur le trafic européen), Nantes (+20%), Nice (+10%), etc. L'attractivité des grandes agglomérations françaises s'inscrit de plus en plus dans des stratégies à 360°. Les villes cherchent à améliorer au maximum leur visibilité et à s'adapter aux attentes de la clientèle. Toulouse s'est ainsi lancée en 2009 dans la création d'un bureau des congrès, SoToulouse, avant la mise en place en 2010 d'une centrale de réservation. A Lille, il s'agit de continuer de surfer sur la vague initiée en 2004, et relancée pour le projet Lille 3000 en 2009, pour développer les courts séjours à travers une stratégie de communication et d'organisation d'événements. Lyon n'est pas en reste avec une Fête des Lumières de plus en plus populaire et de mieux en mieux médiatisée.

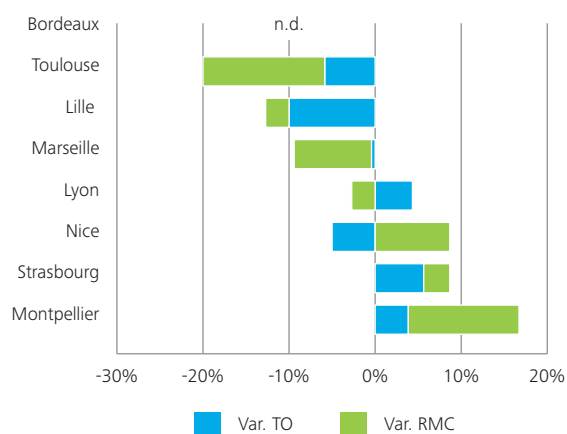
2012 devrait poursuivre dans cette voie. A Nantes, l'organisation de l'événement culturel « Le Voyage à Nantes » animera la destination de juin à septembre. A Lille, c'est l'ouverture du Grand Stade et Lille 3000 qui dynamiseront la clientèle de loisirs. Les autres grandes agglomérations ne seront pas en reste pour renforcer leur visibilité, construire une image attractive et attirer tous les segments de clientèles.

---

<sup>1</sup> MICE : Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions - Tourisme d'affaires de groupe



### Variation 2011/2007 du RevPAR de l'hôtellerie de haut de gamme

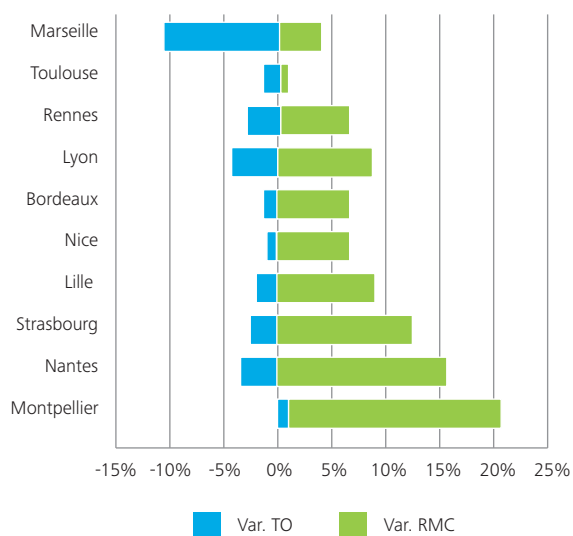


RevPAR 2011	Var. RevPAR 11/07	Var. RevPAR 11/10
97 €	n.d.	18%
81 €	-19%	9%
66 €	-13%	6%
85 €	-9%	4%
81 €	1%	7%
120 €	2%	7%
80 €	8%	7%
101 €	17%	4%

Source : In Extenso

(NB) : variations des RMC et montants des RevPAR calculés sur une base hors taxes

### Variation 2011/2007 du RevPAR de l'hôtellerie de milieu de gamme



RevPAR 2011	Var. RevPAR 11/07	Var. RevPAR 11/10
67 €	-7%	1%
70 €	-1%	6%
53 €	3%	4%
65 €	4%	7%
52 €	5%	5%
67 €	6%	4%
58 €	7%	5%
62 €	10%	1%
53 €	11%	6%
65 €	21%	4%

Source : In Extenso

(NB) : variations des RMC et montants des RevPAR calculés sur une base hors taxes

**Taux d'occupation (TO)**

Le TO indique le niveau moyen de fréquentation d'un hébergement sur une période donnée, en rapportant le nombre de chambres occupées au nombre de chambres disponibles (hors chambres destinées au logement du personnel). 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.)

Il est calculé en divisant le chiffre d'affaires Hébergement (hors petits déjeuners, téléphone et autres recettes annexes) par le nombre de chambres occupées sur la période considérée.

**Revenu moyen par chambre disponible (RevPAR)**

Le RevPAR est la division du chiffre d'affaires Hébergement par le nombre de chambres disponibles à la vente sur une période considérée. Il peut également être calculé plus simplement, en multipliant le TO par la RMC.

Indicateur hôtelier par excellence, le RevPAR reflète les performances d'un établissement en croisant les dimensions quantitative (fréquentation) et qualitative (prix moyen).



Radisson Blu Nantes - Architecte : DTACC - Architecte décorateur : Jean-Philippe Nuel - Maître d'ouvrage : AXA Reim - Maître d'ouvrage délégué : Altarea Cogedim

# Quand l'hébergement touristique contribue à la préservation du patrimoine

La France tire en grande partie son attractivité touristique de son patrimoine architectural : églises, châteaux, villages médiévaux, etc. constituent une offre que la clientèle nationale ne se lasse pas de découvrir et que les touristes du monde entier nous envie.

Aux dizaines de milliers d'édifices classés ou inscrits à l'inventaire des Monuments historiques s'ajoutent des patrimoines qui, à l'échelle d'une commune ou d'une ville, sont emblématiques.

Leur mise en tourisme est souvent un enjeu majeur, permettant de dégager des ressources affectées à leur préservation. Dans certains cas, les réflexions vont au-delà de la simple ouverture au public et peuvent aller jusqu'à porter sur l'intégration d'une offre d'hébergement touristique. Ces projets constituent de véritables opportunités, mais sont souvent complexes à mettre en œuvre.

## Le défi des coûts d'entretien

A ce jour, environ 44 000 arrêtés de protection ont été pris, concernant à parts égales des propriétés privées et des patrimoines appartenant à l'Etat et aux collectivités. Dans un cas comme dans l'autre, le coût d'entretien de ces bâtiments est une problématique centrale.

Lorsqu'il s'agit de sites appartenant à des collectivités (en majorité des communes), l'aide de l'Etat est généralement sollicitée pour l'entretien. Cependant, les dossiers sont nombreux et il n'est pas rare que les élus se voient opposer un refus au motif que les crédits sont épuisés, devant alors retenter leur chance l'année suivante.

Dans ces conditions, avec le temps, les dépenses d'entretien se transforment en investissement urgent de remise en état que la collectivité peut rarement assumer seule. Ainsi, les collectivités initient de plus en plus de réflexions sur la reconversion potentielle de patrimoines, qu'ils soient classés/inscrits ou non, dans le but d'assurer leur pérennité.

Dans le cas des propriétés privées, la problématique est similaire. Les propriétaires qui ne disposent pas des fonds nécessaires à l'entretien du bâti misent souvent sur le tourisme pour générer des recettes. Or, les seuls revenus tirés de la billetterie sont généralement insuffisants pour couvrir les charges courantes et surtout les provisions pour des interventions lourdes sur le bâti (restauration, réfection de toitures, etc.). La diversification des ressources s'avère alors indispensable ; elle peut prendre la forme d'une activité de chambres d'hôtes et/ou de location d'espaces pour des séminaires, réceptions ou encore des tournages de film. Sur des propriétés de grande envergure, la réflexion doit néanmoins aller au-delà de ces activités de complément pour imaginer des projets plus structurants.

### **Les études préalables : un investissement avant l'investissement**

Comme tout projet de développement économique, la faisabilité d'une reconversion en hébergement repose sur l'équilibre entre l'investissement nécessaire et la capacité de l'activité créée à générer des revenus et des marges suffisants. Dans ce contexte, la concrétisation d'un projet doit nécessairement faire l'objet d'une double analyse préalable : un diagnostic technique et une étude de marché.

#### **1. Le diagnostic technique**

A la différence d'un projet d'hébergement développé ex nihilo, reconverter un bâti c'est partir d'une page déjà écrite avec laquelle il faut composer. La programmation des différentes composantes du produit créé (unités d'hébergement, parties communes, locaux techniques) doit s'insérer dans des espaces existants qui ont rarement été conçus pour un usage commercial rationnel. Le rôle de l'architecte consiste alors à analyser le potentiel du bâti : combien d'unités d'hébergement est-il possible de créer ? Dispose-t-on des surfaces suffisantes pour créer une salle de restaurant et la cuisine ? Comment intégrer un ascenseur ? Comment satisfaire les exigences réglementaires en matière de sécurité, sans défigurer l'existant ?

Au-delà de ces questions de programmation, il convient également de mener un diagnostic technique précis du bâti : recherche d'amiante, de plomb, de termites ou autres parasites, état des toitures, des charpentes, des fondations, etc. Ces investigations ont un coût mais sont indispensables pour parvenir ensuite à une approche réaliste de l'enveloppe d'investissement à prévoir pour le projet. En définitive, ce travail préalable de l'architecte doit permettre de déterminer les grandes lignes du produit qu'il est possible de développer ainsi qu'une estimation préliminaire du coût des travaux à anticiper. Les architectes spécialisés dans les reconversions ou réhabilitations disent que ces projets ne sont pas tellement plus complexes que des créations pures. Il n'en demeure pas moins que le diagnostic technique peut révéler des éléments rédhibitoires pour l'équilibre économique d'un projet, par exemple lorsqu'il est impossible de créer suffisamment d'unités d'hébergement pour couvrir un montant élevé d'investissement dans la structure du bâtiment.

Enfin, ces bâtiments sont sous la surveillance légitime des architectes des bâtiments de France. La lecture historique de ces patrimoines impose de conserver certains espaces, éléments de décoration, façades, toitures, etc. qui ne viennent pas nécessairement faciliter le travail d'un architecte hôtelier (et/ou alléger l'enveloppe d'investissement). Ainsi, une analyse des spécificités du bâtiment et des éléments à conserver, voire à restaurer, permettra de mieux appréhender en amont l'ampleur des travaux à conduire et du potentiel de reconversion. L'intervention d'une équipe composée d'un architecte « hôtelier » et d'un architecte en chef des monuments historiques autorisera un travail de concert plus efficace.

#### **2. L'étude de marché**

Qu'il s'agisse de transformer une bastide provençale en chambres d'hôtes ou un château et ses dépendances en complexe hôtelier, chaque projet a pour point commun l'enthousiasme avec lequel il est porté. Cet enthousiasme ne doit pas pour autant virer à l'optimisme démesuré et n'exonère pas le porteur d'une étude de marché sérieuse en amont.

Dans une étude classique, l'analyse du marché permet de déterminer les grandes lignes du concept-produit à développer. Dans le cas de projets de reconversion, le bâti existant dicte en partie les règles, à la fois en termes de capacité d'hébergement et de standing.



© SLH – Hôtel de Bourgtheroulde, Rouen

Sur ce dernier point, il est en effet évident que les coûts de reconversion généralement élevés tendent à orienter le projet vers un positionnement haut de gamme. Dès lors, l'étude de marché doit idéalement reposer sur une collaboration à double sens entre un architecte et un expert hôtelier. Après un examen des opportunités et contraintes du bâti existant par l'architecte, l'étude de marché doit analyser l'adéquation entre les premières orientations du projet et son environnement de marché : accessibilité, environnement économique, flux touristiques, complémentarité des clientèles potentielles d'affaires et d'agrément, etc.

C'est sur cette base que peuvent être discutés des ajustements au préprogramme et que doit être réalisée une première approche d'enveloppe d'investissement. S'engagent alors des réflexions sur le potentiel du produit. Dans cette phase, l'expert hôtelier est parfois amené à tempérer l'enthousiasme du porteur du projet, qui a souvent tendance à surestimer le potentiel commercial de ce dernier et à ne pas prendre la mesure de l'enveloppe d'investissement à intégrer dans l'analyse. Ceci d'autant plus que le propriétaire des lieux (ou l'investisseur potentiel) peut avoir une vision approximative des charges de fonctionnement inhérentes à la gestion hôtelière, le conduisant à surévaluer le résultat d'exploitation potentiel.

Transplantés en province, le Ritz ou le George V ne réaliseraient pas les performances commerciales qu'ils atteignent dans le centre de Paris. Cet exemple caricatural illustre le fait qu'il est rare qu'un produit, aussi qualitatif soit-il, parvienne seul à modifier la structure de la clientèle qui fréquente une destination. Un splendide bâtiment reconverti en hôtel, s'il est localisé en dehors de toute route touristique ou destination, sera soumis à une contrainte forte en matière de saisonnalité, pouvant remettre en cause son équilibre économique. Il y a bien sûr des exceptions à cette règle, notamment les « produits destinations », c'est-à-dire les complexes hôteliers qui, de par leurs caractéristiques, génèrent leur propre fréquentation. C'est le cas des hôtels spécialisés dans l'organisation de séminaires. Le principal opérateur sur ce créneau, Châteauform', dispose ainsi d'une vingtaine d'établissements ayant pour élément central un château, un manoir, etc. Ces produits sont séduisants pour les entreprises car ils offrent un cadre prestigieux et privatisable pour l'organisation de séminaires, réunions

de direction, etc. Néanmoins, tous les patrimoines de France ne se prêtent pas à ce type de reconversion, le concept restant soumis aux tendances de fréquentation de la clientèle d'entreprises. Pour répondre à une grande variété de demandes, ces produits doivent d'abord offrir une capacité d'accueil suffisante (56 chambres et suites en moyenne pour Châteauform'). Ils doivent ensuite pouvoir s'appuyer sur la proximité et l'accessibilité de marchés porteurs. L'Ile-de-France restant au niveau national le premier pourvoyeur d'événements d'entreprises, la plupart des complexes Châteauform' sont localisés à moins d'une heure et demie de route de Paris.

Un projet de reconversion en hébergement touristique ne peut naître que de la rencontre d'une opportunité de développement et d'un marché, les deux nécessitant en amont une analyse sérieuse. Lorsque ces réflexions préliminaires conduisent à une conclusion positive, cela peut ouvrir la voie à des projets de grande qualité (et rentables). Les projets hôteliers ou parahôteliers qui s'inscrivent dans une dimension patrimoniale ont en effet une valeur ajoutée incontestable.

D'une part, ils permettent de répondre à une demande non satisfaite sur une destination. Dans les grandes villes, par exemple, où l'offre hôtelière reste majoritairement orientée vers la clientèle d'affaires, un produit patrimonial peut s'insérer efficacement en répondant à cette demande mais aussi en captant des clientèles d'agrément précieuses dans les périodes creuses (week-ends et vacances scolaires). D'autre part, la valeur ajoutée de tels projets se traduit souvent par un potentiel de prix moyens plus élevé que les produits plus classiques ou plus « standard » sur un même territoire. Le succès de nombreux châteaux-hôtels, notamment très recherchés par la clientèle touristique étrangère, en est l'illustration.

En raison de leurs contraintes (réelles et supposées), les reconversions en hébergements touristiques sont longtemps restées des projets familiaux ou portés par des investisseurs spécialisés (Hôtels France Patrimoine, Groupe Savry/Les Hôtels Particuliers, Société Lilloise d'Investissement Hôtelier, etc.) Désormais, de plus en plus d'investisseurs traditionnels perçoivent la valeur de ces opportunités de développement.





© SLIH – Hôtel de Bourgtheroulde, Rouen

### Les grands projets structurants

En France, plusieurs projets d'envergure, portant sur la reconversion de bâtiments en hôtels, sont en cours de réalisation ou à l'étude. Le dernier-né des hôtels de luxe parisiens a ainsi ouvert ses portes en juin 2011 sous l'enseigne Mandarin Oriental, après quatre années de travaux pour transformer un immeuble de bureaux d'inspiration Art déco dans le 1<sup>er</sup> arrondissement.

Quelques mois plus tôt, un hôtel Shangri-La a vu le jour dans l'ex-hôtel particulier du Prince Roland Bonaparte, avenue d'Iéna (16<sup>ème</sup> arrondissement). Non loin de là, sur l'avenue Kléber, c'est le Centre international de conférences qui est en cours de reconversion en hôtel Peninsula.

La capitale est évidemment un cas un peu particulier, attirant des clientèles internationales fortunées prêtes à dépenser des sommes élevées pour séjourner dans des établissements de luxe tirant leur supplément d'âme de leur architecture et de leur histoire. Paris constitue en outre une cible de premier plan pour les capitaux étrangers, souvent moyen-orientaux, à la recherche d'investissements patrimoniaux sur le long terme.

Plusieurs villes en régions ont également leur grand projet de reconversion en hôtel. Il s'agit d'une véritable tendance ces dernières années, portée par deux facteurs. D'une part, les grandes métropoles

françaises, à travers ces projets, souhaitent se doter d'un équipement hôtelier structurant de dimension internationale qui leur fait souvent défaut. D'autre part, les chaînes hôtelières internationales, qui pour la plupart se sont longtemps concentrées sur Paris et la Côte d'Azur, s'intéressent désormais davantage aux capitales régionales et autres grandes villes. Ces opérateurs internationaux restent néanmoins très sélectifs dans les projets qui leur sont proposés, en particulier sur deux points :

- le site : une localisation en centre-ville reste un critère fondamental dès lors que l'on souhaite se positionner sur un créneau haut de gamme ;
- la capacité d'hébergement potentielle : pour beaucoup d'enseignes, une centaine de clés constitue un minimum pour exploiter un hôtel dans des conditions optimales (diversification des clientèles, amortissement des charges de structure, etc.).

Les centres des grandes villes sont largement urbanisés et offrent désormais peu de terrains nus disponibles. Lorsque c'est le cas, la pression immobilière est telle que le logement ou l'immobilier tertiaire tirent généralement mieux leur épingle du jeu. Dans ces conditions, et compte tenu des exigences des enseignes haut de gamme internationales, deux solutions s'offrent à elles pour parvenir à s'implanter sur une destination : la reprise et le repositionnement d'un hôtel existant ou la reconversion d'un bâtiment.

Ainsi, toutes les grandes villes françaises sont amenées, à un moment ou à un autre, à réfléchir à un projet structurant de reconversion en hôtellerie. Citons par exemple :

- la reconversion en cours de l'ancien palais de justice de Nantes en hôtel Radisson Blu de 142 clés (ouverture prévue fin 2012) ;
- la reconversion en cours de l'Hôtel-Dieu de Marseille en hôtel InterContinental de 194 clés ;
- la reconversion à venir de l'Hôtel-Dieu de Lyon en hôtel InterContinental de 140 clés, à l'horizon 2015 ;
- la reconversion à venir de l'ancien hôtel de police de Strasbourg en hôtel Renaissance (groupe Marriott) de 105 clés ;
- la reconversion à venir de l'ancienne prison d'Avignon en hôtel Renaissance de 90 clés ;
- la reconversion (à l'étude) du Palais Saint-Georges de Rennes en hôtel haut de gamme.

Chacune de ces reconversions représente un investissement de plusieurs dizaines de millions d'euros. Leur équilibre économique peut ainsi s'avérer difficile à trouver, expliquant la relative lenteur de certains développements. Un autre point commun réside dans l'implication indispensable des collectivités territoriales dans chacun de ces projets, qui ont un rôle de facilitateur dans de telles opérations. Il est en effet rare de pouvoir concrétiser des développements d'une telle ampleur lorsque l'enveloppe d'investissement est dès le départ alourdie d'un montant d'acquisition important. Ainsi, depuis plusieurs années, se sont généralisés les partenariats entre les collectivités, propriétaires de patrimoines, et des porteurs de projets privés.

Le modèle qui domine réside dans le bail à construction : la collectivité met un patrimoine à la disposition d'un porteur de projet, lequel s'engage à réaliser les travaux de reconversion envisagés et à entretenir le bâti pendant toute la durée du bail (souvent longue, elle peut aller jusqu'à 99 ans). Le montant de la charge foncière est ainsi lissé sur une longue période lui conférant un poids symbolique lors de la réalisation des investissements les plus lourds. En outre, cette charge foncière peut ne pas être maximisée afin de tenir compte du rôle structurant d'un tel projet et le placer ainsi dans une perspective d'aménagement du territoire ou a minima de préservation d'un patrimoine emblématique. Dans le modèle du bail à construction, la collectivité reste propriétaire du patrimoine, ne supporte ni le coût de la reconversion ni la charge de l'entretien du bâti, et devient propriétaire des investissements réalisés au terme du bail.

### Un enjeu de développement durable

Ces grands projets structurants sont l'arbre qui cache la forêt : la reconversion de patrimoines en hébergements touristiques concerne majoritairement des châteaux (voire des dépendances de châteaux), des hôtels particuliers, des édifices représentatifs d'une richesse architecturale régionale, etc. Malgré leur dimension modérée et les aides publiques ou dispositifs d'incitation fiscale existants, ces projets n'en sont pas moins difficiles à mener à bien. Leur équilibre économique est même souvent plus compliqué à trouver, notamment en raison d'une capacité d'accueil potentielle limitée ne permettant pas de diversifier les cibles de clientèles (séminaires, groupes, etc.).

Il s'agit pourtant d'un véritable enjeu de développement durable, la pérennité de certains patrimoines dépendant de leur capacité à trouver un équilibre économique sur le long terme.

Le financement public pour le maintien en état du patrimoine est-il insuffisant ? On peut évidemment se poser la question mais ces crédits ne sont pas illimités et leur saupoudrage rend difficile la mise en œuvre d'interventions lourdes sur des milliers de monuments historiques qui en ont pourtant besoin.

Les partenariats qui se développent entre le secteur public et des porteurs de projets privés pour la reconversion de bâtis en hébergements touristiques font-ils courir le risque d'une « privatisation » du patrimoine ? Il s'agit d'un point qui ne doit pas être occulté et qui doit faire l'objet d'une vigilance particulière dans les montages de projets. Néanmoins, l'hôtellerie et la parahôtellerie demeurent une véritable opportunité pour :

- valoriser le patrimoine : l'attractivité d'un tel équipement repose à la fois sur son standing général et sur sa force d'évocation. Les porteurs de projets sont donc dans l'obligation de réaliser un projet de qualité en préservant l'architecture et la dimension historique du bâti ;
- maintenir en état le patrimoine : le succès commercial d'un hébergement touristique ne peut être envisagé durablement sans un entretien régulier et une remise à niveau périodique. L'exploitant a ainsi tout intérêt à y consacrer un budget significatif, risquant dans le cas contraire de voir ses performances commerciales régresser ;
- préserver une ouverture du patrimoine au public : à travers les activités commerciales développées (hébergement, restauration/bar, séminaires, etc.) ou bien grâce à une activité muséale de complément.

# La remise en forme de la thalassothérapie

A l'heure où le spa connaît un succès croissant, la thalassothérapie affiche progressivement une reprise de son activité. Une mutation profonde s'opère dans ce marché, matérialisée par le boom du spa et plusieurs problématiques auxquelles est confrontée la thalassothérapie (développement de la concurrence étrangère, clientèle traditionnelle vieillissante, etc.). Cette reprise est d'autant plus importante pour la France qu'elle compte plus de 50 établissements sur l'ensemble de son espace littoral.

Petit tour d'horizon sur ce marché qui tire son épingle du jeu grâce à son adaptation aux tendances actuelles.

## **La thalassothérapie, une histoire avant tout française.**

Les premiers soins de thalassothérapie en France se sont développés à partir des années 1820. Mais ce n'est qu'à partir de 1865 que le mot « thalassothérapie » est utilisé, désignant ainsi les soins prodigués à base d'eau de mer, d'algues et de boues marines.

Par la qualité et les propriétés de son air marin, la côte Atlantique demeure privilégiée pour l'implantation de ces centres de thalassothérapie. C'est donc sans surprise que près de 50% de l'offre française y est concentrée. C'est d'ailleurs sur cette façade littorale que les premiers établissements se sont développés. Aujourd'hui, la Bretagne abrite plus de 20% de l'offre totale, gravissant ainsi la première marche du podium des destinations françaises de thalassothérapie.

Concept purement français, la thalassothérapie continue de nos jours à se développer au sein du territoire national, recensant des projets d'implantation à Pornichet ou encore à Larmor-Plage. Après un fort développement en France, de nombreux centres commencent à voir le jour dans le monde francophone, et plus spécifiquement dans les pays méditerranéens – Tunisie, Maroc, etc. – où la clientèle française est dominante.

Ainsi, le succès de la thalassothérapie a progressivement poussé les opérateurs à développer cette composante du marché du bien-être à l'étranger, à l'instar de Thalassa Sea & Spa, qui dispose d'établissements en Italie et au Maroc. Les origines françaises de la thalassothérapie et un savoir-faire éprouvé permettent de souvent faire appel à l'investissement et à la technologie de l'Hexagone lors d'implantations de centres à l'étranger.

## **Des soins et des équipements qui s'adaptent constamment**

Afin de capter davantage de clientèle et d'élargir les cibles, les opérateurs de thalassothérapie ont développé leur offre de cures et d'équipements, répondant ainsi aux différents besoins. Par ailleurs, le développement croissant de l'offre spa a également poussé les centres de thalassothérapie à se rénover et à s'adapter à l'évolution des attentes des clients : offre de "bien-être", soins à la carte, offre de court séjour, décoration, hammam, sauna, espace fitness/musculation, institut de beauté, etc.

Cette adaptation touche également la partie hébergement, indissociable du centre de thalassothérapie. De manière générale, la grande majorité des établissements de thalassothérapie dispose d'une offre hébergement de milieu de gamme (3 étoiles). Mais aujourd'hui, il est possible de choisir le type d'hébergement dans lequel le curiste séjournera.



En effet, certains centres proposent également une offre de type "résidence", permettant ainsi aux curistes en long séjour, ainsi qu'aux personnes accompagnantes, de disposer de plus d'autonomie en dehors des soins.

Hormis ces adaptations "fonctionnelles", on assiste aujourd'hui à une diversification de la palette d'offres de soins dans les établissements de thalassothérapie, avec un glissement vers des soins intégrant les codes du spa et du bien-être. Cette tendance constitue un argument commercial pour élargir la cible de clientèle, notamment pour les week-ends et les courts séjours.

De plus, en dehors des soins de thalassothérapie traditionnels tels que les enveloppements d'algues, le marché actuel de la thalassothérapie propose des prestations de relaxation tels que le Pilates, la réflexologie, le yoga, la sophrologie, le tai-chi, etc. Ces services suivent de près les tendances de bien-être général et surfent sur la vague des tendances de mode actuelles. D'autres services permettant de garder la forme sont également développés : aquagym, aquabiking, etc.

Aujourd'hui, par la diversification de l'offre proposée, les établissements disposent de soins de spa et de bien-être distincts des soins de thalassothérapie. Leur développement a considérablement rajeuni l'image des centres de thalassothérapie et a ainsi contribué à améliorer l'activité de ce segment du marché du bien-être, sans pour autant dévaluer les soins traditionnels, qui sont l'essence même des cures de thalassothérapie.

#### Principales caractéristiques des centres de thalassothérapie

L'analyse de l'offre de 53 établissements de thalassothérapie en France présente les caractéristiques suivantes :

- Surface moyenne dédiée aux cures et aux soins : 2 000 m<sup>2</sup>
- Capacité moyenne : 170 curistes / jour (et jusqu'à 200 curistes / jour en Bretagne)
- Surface de soins (thalasso + bien-être/spa) par curiste accueilli chaque jour : 12 m<sup>2</sup>
- Hébergement : hôtel et / ou résidence
- Capacité moyenne de l'hébergement : 95 chambres / appartements
- Ticket moyen en 2010\* : 99 € / journée de cure

\* Donnée recueillie auprès des centres de thalassothérapie du Pays Basque



© Cinq Mondes

D'ailleurs, certains centres établissent comme stratégie de rester uniquement positionnés sur l'offre de thalassothérapie pure, sans intégrer de dimension "spa".

#### Quand les certifications recadrent le marché

Le label Qualicert et la Charte Qualité établissent des règles propres aux centres de thalassothérapie afin de garantir qualité et sécurité aux clients, et de mieux structurer l'offre de soins. Ces certifications sont davantage justifiées aujourd'hui par la grande diversité des offres proposées.

Ces certifications portent notamment sur l'utilisation d'une eau de mer naturelle, de produits naturels extraits de la mer, une surveillance médicale indispensable, etc., garantissant les propriétés et vertus des éléments utilisés, ainsi qu'un niveau de qualité satisfaisant aux clients.

Sur le marché du spa, des normes sont aujourd'hui également à l'étude. La collaboration entre l'Agence française de normalisation (AFNOR) et l'Association française des spas (SPA-A<sup>1</sup>) permettra de mettre au point ces normes, applicables au marché du bien-être en général.

<sup>1</sup> www.spa-a.org

### Une réglementation stricte pour une meilleure reconnaissance

La réglementation stricte de la thalassothérapie repose sur un certain nombre de critères, en particulier :

- Etre situé en bord de mer, à une distance maximum de 500 mètres par rapport au niveau des plus hautes eaux
- Utiliser l'eau de mer naturelle
- Renouveler en permanence l'eau de mer dans chaque bassin de soins
- Contrôler en permanence la qualité de l'eau de mer
- Déclencher une réaction immédiate en cas d'anomalie concernant l'eau de mer
- Utiliser des produits naturels extraits de la mer
- Proposer une piscine d'eau de mer
- Etc.

Pour en savoir plus : [www.france-thalasso.com](http://www.france-thalasso.com)

### Une fréquentation qui tend à s'améliorer timidement, mais sûrement

Le contexte de crise économique a très fortement impacté les modes de consommation des ménages. En effet, les clients ont parfois été contraints d'arbitrer leurs dépenses, accordant peu de place aux soins de bien-être et de remise en forme, pouvant être considérés comme accessoires. De ce fait, le marché de la thalassothérapie a subi les effets négatifs de la crise, avec une baisse de sa fréquentation.

Cette fréquentation ne s'améliorera que lors d'une nette reprise de l'économie. En effet, l'amélioration de la conjoncture pourra inciter les ménages à dépenser progressivement dans ce type de soins. Parallèlement, le développement des palettes d'offres des centres de thalassothérapie vers les soins "spa" et "bien-être" continuera d'attirer davantage une clientèle de court séjour et de week-end, avec une durée de séjour qui avoisinerait les trois jours en moyenne.

Car aujourd'hui, la fréquentation d'un centre de thalassothérapie est de plus en plus motivée par la recherche d'un bien-être qui va au-delà de l'approche plus médicalisée de la thalassothérapie.

L'importance des produits "spas" et l'intégration de ces

concepts dans les centres de thalassothérapie prennent alors ici toute leur raison d'être. En effet, selon le Conseil national du tourisme, la fréquentation des centres de thalassothérapie en France augmente chaque année de près de 8 000 curistes, alors qu'une stabilité est observée dans le nombre de journées de cures<sup>2</sup>. Cette tendance souligne l'importance des soins "spas".

### Et les clientèles, quelles sont-elles ?

La dernière enquête réalisée par France Thalasso<sup>3</sup> sur l'ensemble des établissements a permis de cerner un profil de clientèle type de la thalassothérapie. Ce profil n'aurait pas connu de modification majeure depuis. Les établissements sont majoritairement fréquentés par une clientèle originaire de la région dans laquelle s'insère le centre de thalassothérapie, ainsi que de l'Ile-de-France.

Parmi les étrangers, les pays limitrophes sont majoritairement émetteurs de clientèle pour les établissements de thalassothérapie français (Suisse, Allemagne, Grande-Bretagne, Espagne, Italie, etc.). Ces pays ont, eux aussi, une culture de la santé par les eaux. D'une manière générale, la clientèle des centres de thalassothérapie en France est majoritairement composée de femmes. La part des hommes tend toutefois à s'accroître, ces derniers prenant davantage conscience de l'importance du bien-être, à l'instar de ce qui est constaté sur le marché du spa.

### Un manque de visibilité sur la demande globale

Les observatoires du tourisme mis en place au niveau des régions et des départements permettent de disposer d'un réel suivi des tendances de la demande, à une échelle locale. Dans les territoires où l'activité thalassothérapie est particulièrement développée et fait l'objet d'un suivi spécifique, les opérateurs ont ainsi un retour d'information sur les tendances du marché sur leur secteur.

Toutefois, il n'existe pas aujourd'hui d'observatoire de la thalassothérapie au niveau national, qui fédérerait sous une forme harmonisée les données départementales et régionales existantes, et étendrait éventuellement l'observation sur des territoires non couverts actuellement. Un tel observatoire national constituerait un outil de référence pour les professionnels du secteur, leur permettant, entre autres, de disposer de données sur la demande (nombre de journées cures, ticket moyen, évolution, etc.), ainsi que les tendances du marché, et de ce fait comparer les différentes régions entre elles.

Ces informations professionnelles affinées et régulières permettraient d'apporter un support efficace aux opérateurs dans l'exploitation quotidienne de leurs établissements et d'encourager la poursuite du développement de la thalassothérapie en France comme à l'international.

<sup>2</sup> Publication « Le tourisme des années 2020 », Conseil National du Tourisme

<sup>3</sup> France Thalasso : syndicat officiel de la thalassothérapie en France

### Le "médi-spa", à la croisée du spa traditionnel et de la thalassothérapie

L'émergence du concept de "médi-spa" témoigne du succès grandissant des spas. A tel point qu'aujourd'hui, la différenciation entre les établissements ne se fait plus seulement au niveau de la thématisation du lieu et de la forme, mais aussi par les soins prodigués. La prise de conscience générale de l'importance du bien-être – physique et psychologique – pour la santé oblige les opérateurs de spas à offrir des soins plus efficaces et davantage médicalisés. La dimension médicale prend alors de plus en plus d'ampleur.

L'Association internationale du spa, I-Spa, définit le "médi-spa" comme une « structure dirigée par un professionnel de la santé, qui intervient en permanence dans les lieux ». C'est un spa où la médecine et l'esthétique côtoient la remise en forme et les soins de bien-être. Il offre des services médicaux non-invasifs ainsi que des thérapies traditionnelles. Dans un environnement spa relaxant, les soins se concentrent généralement sur un ou deux domaines - esthétique et/ou bien-être.

Originaire des Etats-Unis, le concept de "médi-spa" tend à se développer de plus en plus sur le territoire européen. Ainsi, il est aujourd'hui possible de combiner soins à vocation médicale et hédoniste. La tendance lourde de la société actuelle accompagne la fréquentation de plus en plus importante des "médi-spas" au niveau international, en prenant comme critère la recherche du bien-être par la beauté. La sociologie prend donc une place prépondérante dans le développement de ce nouveau phénomène.

Le vieillissement de la population dans les pays industrialisés est un facteur déterminant pour ce marché. Il est aujourd'hui important de bien vieillir et de le faire en meilleure santé. Les soins de bien-être comme moyen de prévention sont désormais ancrés dans les mœurs de la société actuelle. D'ailleurs, les soins anti-âge occupent une place importante au sein des cartes de "médi-spas". Nombreuses sont les études sociologiques qui démontrent que de nos jours, le paraître et l'image deviennent primordiaux. « Vieillir en meilleure santé » n'est alors pas la seule priorité. Il ne suffit plus d'être en bonne santé, il faut aussi être « beau », les critères de beauté tendant à se standardiser dans la majorité des pays industrialisés. C'est dans ce contexte que les "médi-



© Cinq Mondes

spas" prennent toute leur raison d'être. L'offre étant récente, elle demeure encore peu structurée. Les acteurs sont encore peu nombreux sur ce segment émergent du marché du bien-être.

Le développement de ces "médi-spas" se retrouve au sein de structures bien différentes. Au niveau mondial, il n'est plus surprenant de les retrouver dans des hôtels haut de gamme, des hôtels qui comprennent un centre médical séparé, des spas urbains, des établissements de thalassothérapie, etc.

Reconnue mondialement pour son offre de thalassothérapie et de thermalisme, la France possède un fort potentiel sur ce marché en développement. Malgré encore quelques interrogations concernant le marché des "médi-spas" en France, quelques-uns de ces centres ont vu le jour sur notre territoire, parmi lesquels : le Centre Medispa à Lyon, l'Hôtel New Europe à Reims, l'Aesthetic Smile and Prevention et le spa Lights Motiv aux Sables-d'Olonne, etc.

Contrairement à d'autres pays (Etats-Unis, Hongrie ou Tunisie par exemple), le contexte réglementaire français pour tout ce qui a trait à la santé reste toutefois une importante barrière à l'entrée. Voyons dans quelques années comment les opérateurs développeront un "médi-spa à la française".

# Le développement du golf et du tourisme golfique en France : bien préparer son jeu

---

Selon l'Association internationale des tour-opérateurs de golf (IAGTO), le marché mondial du tourisme golfique représente un chiffre d'affaires de près de 13 milliards d'euros. Parmi les 56 millions de golfeurs<sup>1</sup> dans le monde entier, 5% à 10% voyagent à l'étranger pour pratiquer leur passion : le marché international du tourisme golfique peut donc être estimé entre 2,8 millions et 5,6 millions de joueurs. Première destination touristique mondiale disposant de certains des plus beaux golfs d'Europe, où se situe la France aujourd'hui dans le développement du golf et du tourisme golfique ?





Cet article retrace l'histoire du développement des golfs français, identifie les différents obstacles rencontrés aujourd'hui par les développeurs et opérateurs, et tente de déterminer les principaux éléments susceptibles d'accroître les chances de réussite.

### Du soleil, de l'air pur et des malles de voyage

Alors que la France peut en effet revendiquer la création du premier parcours de 18 trous d'Europe continentale<sup>2</sup>, ce n'est pas avant le début du XX<sup>e</sup> siècle et la période de l'entre-deux-guerres que le tourisme golfique commence à prendre de l'importance. Les amateurs de golf venaient en bonne partie de Grande-Bretagne – membres de la noblesse et de l'élite britannique voyageant en compagnie de leurs domestiques sur la route du soleil, en passant par Cannes, Biarritz, La Baule, Dinard, Deauville, Le Touquet et Paris (de ce fait, c'est cette même clientèle qui fit la renommée des célèbres malles Louis Vuitton). Courses hippiques, casinos et grands hôtels commencèrent à se multiplier, selon un modèle perdurant encore dans des groupes tels que Lucien Barrière.

L'air pur était une attraction majeure. Aujourd'hui encore, les quartiers résidentiels les plus recherchés se situent en périphérie ouest ou sud-ouest des grandes villes comme Paris et Londres, où l'air est plus pur en raison des vents d'ouest dominants. Ainsi à Paris, l'arc qui va de St Germain-en-Laye à Versailles constitue une des banlieues résidentielles les plus convoitées, ainsi que la terre d'accueil de la majorité des clubs de golf les plus anciens et les plus élitistes de Paris.

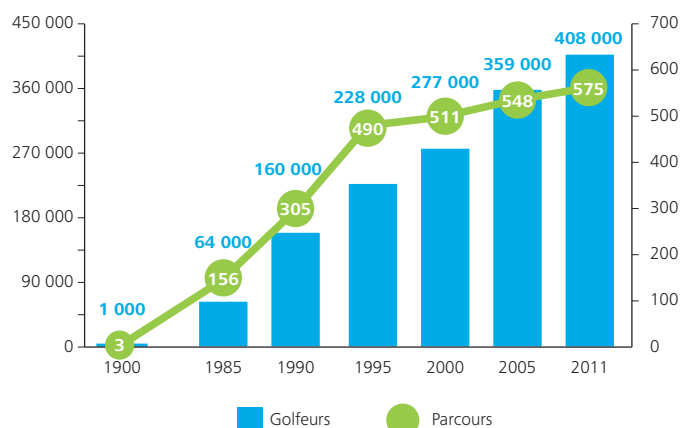
### Le boom du golf touche-t-il à sa fin?

Avant le boom du golf au milieu des années 80, la France disposait d'environ 160 parcours sur son territoire. En 1995, le pays en comptait presque 500. Mais quinze ans plus tard, la France n'a toujours pas atteint le nombre de 600 parcours (classiques). Quelles sont donc les raisons de cet accroissement soudain, et pourquoi ce ralentissement quelques années plus tard ?

Dans les années 1980, le développement des terrains de golf était divisé en trois catégories, avec très peu de recherches sur la demande et l'économie qui caractérisait ce sport.

Tout d'abord, en Ile-de-France et en région PACA, près de 40% des nouveaux projets étaient financés par des

Nombre de golfeurs et de parcours de golf de 1900 à aujourd'hui



Source : European Golf Association

développeurs japonais, profitant de la bulle économique nipponne pour investir dans des équipements de loisirs à l'étranger (le Japon n'ayant pas suffisamment de terrains disponibles pour répondre à la demande), et de la demande grandissante de parcours de golf dans leur propre pays. Beaucoup de ces propriétés ont été revendues depuis, certaines même à plusieurs reprises, pour un montant nettement inférieur au coût initial de développement.

En second lieu, les collectivités locales françaises, et plus particulièrement celles situées le long des côtes et dans les régions alpines, décidèrent d'investir dans le golf comme activité de loisirs, que ce soit pour prolonger les traditionnelles 6 semaines de haute saison estivale (en régions côtières), ou pour développer une clientèle d'été via ces nouveaux équipements de loisirs (en régions montagneuses). Cette dynamique était particulièrement visible sur la côte sud de la Bretagne, jusqu'en Vendée. Beaucoup de ces parcours étaient gérés par Formule Golf (filiale du groupe SAUR) et ont été récemment regroupés sous l'enseigne Blue Green. De plus, pour une collectivité, le développement d'un golf peut constituer un moteur pour la dynamisation de l'attractivité touristique et rejaillir sur l'ensemble du territoire, au-delà des retombées directes sur l'équipement lui-même.

<sup>1</sup> A noter que certaines associations donnent une estimation encore plus élevée de ce nombre. L'Institut européen des architectes de golf, par exemple, estime à 60 millions le nombre de golfeurs à travers le monde, d'autres sources parlent même de 80 millions de golfeurs.

<sup>2</sup> Le Pau Golf Club (1856). Le premier parcours de golf documenté à ce jour est le Old Course à St Andrews en Ecosse (1513).

En troisième cas, beaucoup de propriétaires fonciers (souvent à court de liquidités mais riches en terres) se sont imaginés qu'il y avait une demande insatiable de parcours de golf et que la poule aux œufs d'or était venue pondre à leur porte. Soutenus par des banques (en particulier le Crédit Lyonnais), beaucoup de ces développements se situaient dans des zones assez fragiles, soit en termes de demande locale, soit en termes de recettes générées par le tourisme – la vallée de la Loire est un exemple flagrant. La saisie de ces biens par les banques a conduit à la création de Blue Green, le plus gros groupe de golf en France. Blue Green a lui-même vendu certains de ses biens afin d'assurer sa survie (le Domaine de Chantilly par exemple) et le groupe a changé d'actionnariat, totalement ou partiellement, à plusieurs reprises.

### Un défi commercial

Presque la moitié des parcours construits depuis 1985 ont subi au moins une vente forcée, due à des pertes d'exploitation, et se sont fréquemment vendus à 25% ou 30% de leur coût initial de développement. Ceci est dû en majorité à une localisation trop isolée ou inappropriée, un financement insuffisant, une absence d'étude de marché sérieuse, une méconnaissance des principes d'exploitation d'un parcours de golf et une incapacité à financer ou obtenir un permis de construire pour développer des produits complémentaires générateurs de chiffre d'affaires. De plus, contrairement aux chaînes britanniques ou américaines comme De

Vere et Marriott, les groupes hôteliers et parahôteliers français ont été réticents à entrer dans le marché du golf avec une stratégie commerciale directe : ils s'y sont plutôt aventurés ponctuellement en fonction d'opportunités, sans avoir de politique structurée pour essayer de faire concorder la demande MICE<sup>3</sup> générée toute l'année pendant la semaine avec un marché golfique s'exprimant principalement le week-end et pendant les vacances scolaires.

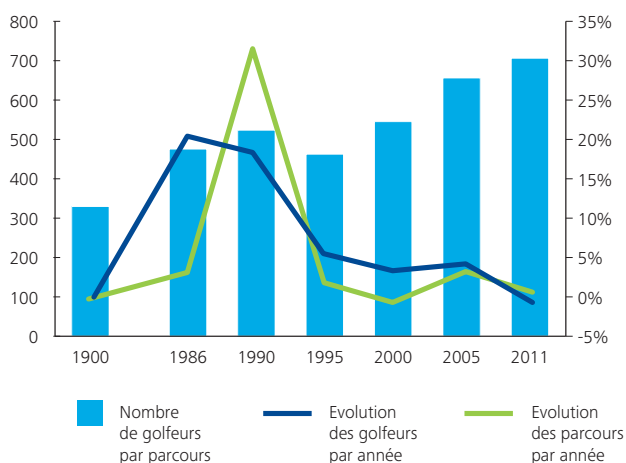
Cela étant, le graphique en bas de page tend à indiquer que la demande en golf augmente plus rapidement que l'offre. Avec une croissance régulière du nombre de joueurs par parcours (plus de 700 actuellement), ajoutée au développement du tourisme golfique, le marché ne devrait-il pas être prospère et financièrement stable ? Pourquoi alors presque la moitié des nouveaux parcours de golf en France opèrent-ils à perte ou dépendent-ils de sources de revenus complémentaires pour équilibrer leur exploitation ?

Une des explications est que, avant le boom du milieu des années 80, **les golfeurs étaient membres de clubs de golf, avec un club-house digne de ce nom**. Aujourd'hui, beaucoup de club-houses français ressemblent plus à des points-service d'aire d'autoroute qu'à un club sélectif dédié à ses membres – un comble pour un pays si attaché à sa tradition gastronomique ! De nos jours, près de la moitié des golfeurs français sont des nomades, préférant payer des "green fees" selon leurs envies, ce qui leur permet de jouer sur une variété de parcours sans avoir à acquitter une adhésion annuelle à un club. Le système de handicap centralisé mis en place par la Fédération française de golf, ainsi que l'apparition de cartes de « fidélité » (Golfy, Opus, NGF, etc.) offrant des "green fees" à prix réduits, encouragent ce système. Près de 35% des parcours sont affiliés à un ou plusieurs de ces réseaux ; il en résulte que beaucoup de développements regrettent la stabilité financière que procuraient l'adhésion aux clubs et l'abonnement annuel.

### Grandes fortunes, petits profits

Après 15 ans de stagnation, un regain d'enthousiasme pour le développement du golf est perceptible. Le tourisme golfique tend actuellement à croître plus rapidement que le tourisme traditionnel, et la France, en théorie, dispose d'une localisation idéale pour rafler tous les bénéfices (entre autres, des parcours de qualité,

Golf – Evolution de l'offre et de la demande de 1900 à aujourd'hui



Source : European Golf Association

<sup>3</sup> MICE : Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions - Tourisme d'affaires de groupe

faciles d'accès, une variété de climats et de paysages et de nombreuses attractions touristiques complémentaires au golf).

Cependant, les conditions actuelles de marché ont fortement évolué. Des pays émergents comme la Turquie, le Maroc ou encore l'île Maurice, avec le soutien de leurs offices de tourisme nationaux, intègrent le golf dans des grands projets touristiques structurants (aidés par des faibles coûts de construction et de main-d'œuvre). A l'inverse, les canaux de commercialisation du tourisme golfigue en France manquent de structuration et accusent un retard par rapport aux autres filières touristiques. En d'autres termes, les actions de promotion reposent en majeure partie sur les opérateurs privés. De plus, le lobbying politique et environnemental, particulièrement dans la région PACA, risque fort de freiner la réalisation des projets futurs, quel que soit l'impact réel ou anticipé de ces nouveaux développements golfigues. Par ailleurs, la demande stagne sur les marchés traditionnels, tels que l'Angleterre, l'Ecosse, l'Allemagne et les Etats-Unis, tandis que les passionnés de golf dans ces mêmes pays redécouvrent les parcours à l'intérieur de leurs frontières. Enfin et surtout, des destinations golfigues réputées ayant connu un développement important de leur offre, notamment l'Espagne et le Portugal, tendent à se commercialiser à présent de manière agressive pour faire fonctionner leurs équipements.

Par ailleurs, parmi les enjeux les plus cruciaux à ce jour pour le développement de nouveaux parcours de golf, il s'agit de convaincre les collectivités locales que le golf peut être « vert » (les parcours de golf utilisent généralement 50% moins d'eau et 75% moins de produits chimiques que l'agriculture intensive, par exemple), de trouver des emprises foncières suffisamment vastes dans des localisations adéquates et d'obtenir suffisamment de droits de construction durables pour concilier les attentes des collectivités locales et les impératifs économiques des développeurs (retour sur investissement raisonnable, stabilité de l'exploitation). Les parcours de golf qui dépendent en bonne partie de la clientèle locale doivent trouver un site suffisamment proche et facilement accessible depuis les grands centres urbains – si possible à moins de 20 km.

Tout cela doit être pris en compte dans l'élaboration du concept et le montage financier de tout nouveau golf et de ses composantes annexes. La vieille boutade sur

l'industrie aérienne, disant qu'elle mobilise des grandes fortunes pour faire des petits profits, est particulièrement adaptée à l'industrie du golf. Il n'y a en effet que très peu de nouveaux parcours de golf en France qui font des profits sans avoir d'activités complémentaires génératrices de revenus additionnels. La pratique très saisonnière du golf dans la plupart des régions de l'Hexagone et le fait que le parcours de golf français moyen atteint difficilement un taux d'occupation annuel de 30% sont des facteurs qui ne peuvent être ignorés.



Golf Parc Robert Hersant, la Chaussée d'Ivry

Pour être stable financièrement, la localisation géographique et les composantes du projet doivent être étudiées très attentivement, car les coûts de fonctionnement annuels sont généralement fixes pour environ 80%, tandis que les recettes sont, elles, à 100% variables. De plus, les hôtels développés sur des parcours de golf ne possèdent aujourd'hui qu'environ 40 chambres en moyenne, ce qui rend difficile d'équilibrer leur exploitation. De ce fait, en France, très peu d'exploitations golfigues peuvent être économiquement viables sur la base exclusivement du tourisme golfigue : il est essentiel de disposer d'une forte demande locale et/ou d'une offre plus étendue de produits complémentaires comme par exemple un hôtel, un spa, des restaurants et des espaces de réunions/séminaires. Le développement de « resorts » golfigues entièrement intégrés est une manière de diminuer les fluctuations saisonnières tout en générant des revenus supplémentaires.

### Maitres de notre futur

A quoi ressemble alors le futur du golf en France ? Quels sont les éléments qui peuvent jouer en notre faveur ? Le tourisme est indiscutablement un facteur essentiel pour les golfs de notre pays, puisqu'il représente aujourd'hui 20% de leur chiffre d'affaires total (hors revenus annexes). Les opérateurs peuvent exploiter directement ce marché (potentiellement énorme). La création d'une centaine de petits golfs urbains pourrait également générer une nouvelle vague de golfeurs. Cette initiative était soutenue par la Fédération française de golf, pendant la candidature française pour l'accueil de la Ryder Cup en 2018." "

---

## « Aujourd'hui, la "nomadisation" des golfeurs nécessite une adaptation des business models pour maintenir une rentabilité attractive. »

Michael L. Holmes, Consultant spécialiste du golf, MLH Consult

Pour pouvoir exploiter correctement ce marché touristique, la France doit toutefois se reprendre en main, et ce rapidement si elle veut conforter sa position face à la concurrence. Un rôle plus affirmé de tour-opérateurs spécialistes du golf et intégrant verticalement toute la chaîne de production touristique, une multiplication des partenariats entre parcours de golf, hôtels et autres équipements d'affaires et de loisirs situés dans le même périmètre (partager les ressources en d'autres termes), et des actions de promotion adéquates au niveau national (ou au moins régional) semblent nécessaires si la France veut être reconnue pour son tourisme golfique comme elle l'est déjà pour son tourisme en général.

### Les RLRC sont-elles la solution ?

Toutefois, comme nous l'avons montré précédemment, les parcours de golf ne peuvent dépendre uniquement du tourisme pour survivre, et la France pourrait par exemple s'inspirer de ses voisins outre-Atlantique pour y remédier. Les communautés créées autour du golf ont été jusqu'à récemment l'une des tendances les plus dynamiques dans le secteur de l'immobilier en Amérique

du Nord. Considéré comme une alternative acceptable aux appartements en multipropriété, le développement de ce type de zones résidentielles (appelées « Residential Lifestyle Resort Communities » ou « RLRC »), constituées d'un mélange de résidences principales et secondaires, d'hôtellerie et de parahôtellerie, d'équipements de loisirs couverts et en extérieur, de surfaces commerciales, et évidemment dans ce contexte, de parcours de golf, pourrait être un moyen de répartir équitablement le risque d'investissement, de lisser les problèmes de saisonnalité et de dynamiser le développement grâce au potentiel d'attractivité golfique de ce type de destination.

De plus, bien qu'ils requièrent un soutien local et régional important, de tels projets peuvent :

- offrir des emplois stables durant toute l'année ;
- proposer suffisamment de services bénéficiant à la communauté pour répondre aux attentes politiques (le développement de résidences pour personnes âgées, par exemple) ;
- devenir des destinations à part entière ;
- influencer les transporteurs européens (notamment les compagnies aériennes low-cost), ce qui pourrait aider à stimuler le tourisme connexe et d'autres activités économiques (directes ou indirectes) grâce à un accès plus facile.

Les études d'impact économique ont montré que chaque euro dépensé sur les "green fees", directement ou indirectement, génère cinq à huit euros supplémentaires dans l'économie locale, régionale et nationale... Une motivation suffisante pour recueillir le soutien politique nécessaire ? Et s'il faut trouver des arguments supplémentaires, la France (plus précisément le Golf national près de Versailles), a été sélectionnée pour accueillir la 42<sup>ème</sup> biennale de la Ryder Cup en 2018 – une bonne nouvelle, sachant que cet événement qui s'est tenu en 2010 au Pays de Galles a généré près de 90 millions d'euros dans l'économie locale, pendant la semaine du Challenge entre l'équipe d'Europe et l'équipe des Etats-Unis...

*Avec nos remerciements à notre partenaire Michael L. Holmes, MLH Consult, qui a collaboré à la rédaction de cet article.*



# L'analyse des impacts et des coûts environnementaux des hébergements touristiques à l'aide de la méthode MALICE®



Par notre partenaire Hubert Vendeville, Directeur Associé de EVEA Tourisme  
[h.vendeville@evea-tourisme.com]

L'analyse environnementale d'un service ou d'un produit s'inscrit dans une démarche d'éco-conception. L'éco-conception permet de mesurer les impacts induits par une offre afin d'identifier les pistes d'amélioration pertinentes. Néanmoins, la démarche se doit de respecter certains principes décrits dans la norme ISO 14040:2006 :

- analyse sur le cycle de vie : la mesure de l'impact doit inclure les impacts générés sur chaque phase du cycle de vie du produit (extraction des matières premières, transformation, transports, utilisation et fin de vie) ;
- analyse sur plusieurs indicateurs environnementaux, sélectionnés de façon pertinente ;
- l'intégration dans l'analyse de l'ensemble des composants associés au produit (emballages, consommables en phase d'usage...).

L'application de ces principes permet de mesurer l'impact d'un produit et de proposer des solutions tout en prévenant un possible transfert de pollution d'une étape à une autre ou d'un indicateur à un autre. L'analyse environnementale d'un service hôtelier se doit donc d'appliquer ces mêmes principes d'éco-conception. La démarche MALICE® a été développée en ce sens et appliquée sur plusieurs établissements de la région Pays de la Loire à partir de 2007.

## Naissance de la méthode MALICE®

La démarche MALICE® est née en 2006 à partir d'un constat : la grande majorité des solutions environnementales étaient déjà développées mais trop peu appliquées par les entreprises. Plusieurs raisons étaient avancées pour expliquer leur difficulté de mise en œuvre, comme la non-connaissance desdites solutions, une certaine ignorance des gains économiques associés ou la difficulté à budgétiser convenablement l'ensemble des éléments (investissement, gains de consommation, main-d'œuvre...). La démarche MALICE® a donc été développée dans le but de mettre à disposition un outil délivrant le bilan environnemental et économique d'un établissement, mais surtout de permettre la mise en place d'un plan d'actions dans lequel toutes les solutions seraient déjà évaluées, sur les deux aspects. MALICE® est ainsi née d'une démarche de bon sens afin de mettre

à disposition les informations pertinentes au passage à l'acte des décideurs tout en s'appuyant sur une justesse d'analyse.

## L'unité fonctionnelle

Afin de pouvoir analyser le service hôtelier, il convient de définir une unité de référence représentant le service rendu par le produit étudié. L'unité fonctionnelle représente donc la fonction principale assurée par le produit. Dans le cadre d'un hébergement touristique étudié à travers la démarche MALICE®, l'unité fonctionnelle a été définie comme suit :  
« fournir un service d'hébergement hôtelier d'une nuitée ».

Le nombre de nuitées d'un établissement est défini par le nombre total de nuits passées par les clients dans un établissement. La nuitée mesurée dans ce projet comprend également la fourniture du petit-déjeuner.



## Périmètre d'analyse

Le choix de l'unité fonctionnelle implique une délimitation du système étudié : le périmètre d'analyse. La démarche MALICE®, en 2011, n'étudiait que les postes directement reliés à la fourniture de cette nuitée :

- la blanchisserie (qu'elle soit interne ou externalisée) ;
- les usages liés à l'eau sanitaire comprenant la production d'eau chaude sanitaire (ECS) ;
- les équipements électriques et électroménagers (TV, armoires froide...) ;
- les produits alimentaires proposés lors du petit déjeuner ;
- les produits d'entretien ;
- les produits d'accueil ;
- le chauffage, la climatisation, la ventilation.

Pour chacun de ces postes, une approche en cycle de vie est appliquée conformément aux principes de l'éco-conception. Ainsi, les impacts générés en amont ou en aval de l'établissement sont pris en compte.

Les postes non directement reliés au service de nuitée sont donc écartés de l'analyse, tels que la restauration, l'entretien des espaces verts, le transport des salariés et des clients ou les activités proposées par les établissements, cela dans le but de maintenir une unité fonctionnelle commune entre les établissements.

## Choix des indicateurs

Conformément à la démarche d'éco-conception, il convient d'analyser l'impact des établissements selon plusieurs indicateurs. Le tableau ci-contre présente les indicateurs sélectionnés dans la démarche MALICE®.

## La méthode MALICE®

MALICE® est à la fois une démarche et un outil. Une démarche, car elle s'appuie sur différentes phases opérationnelles : la réalisation d'un bilan de l'existant, la recherche de solutions et la création du plan d'actions. Un outil, car la démarche est guidée par un fil conducteur qui permet d'automatiser l'ensemble des étapes et met à disposition des bases de données environnementales et économiques à son utilisateur.

La première phase, le bilan de l'existant, consiste à collecter les informations spécifiques à l'activité de l'établissement et à traduire ces informations en impacts

## Liste des indicateurs environnementaux et économiques présents dans la méthode MALICE®

Indicateur	Unité	Descriptif
Impact sur le changement climatique	Kg équivalent CO <sub>2</sub>	Contribution des gaz à effet de serre émis.
Consommation d'eau	Litre	Exprime la quantité d'eau consommée pour assurer le service de nuitée.
Consommation d'énergie	kWh	Représente la quantité d'énergie primaire consommée par l'établissement.
Déchets générés	Kg	Exprime la quantité de déchets générés par le service. Cet indicateur est disponible en plusieurs sous-indicateurs, par catégorie de déchets.
Coût annuel	€ / an	Représente le coût réel pour maintenir une pratique en place. Cet indicateur intègre les coûts d'acquisition, de maintenance, d'utilisation, de fin de vie et de renouvellement.
Investissement initial	€	Représente le coût lié à la mise en place d'une pratique.

et en coûts. Les informations collectées portent sur des données générales de l'établissement (nombre de nuitées, organisation générale, entretien, chaufferie, blanchisserie...), la consolidation de factures de produits alimentaires, d'entretien et d'accueil, et l'observation des installations et des pratiques du personnel. Un à deux jours sont nécessaires à la compilation des informations dans l'outil, ce dernier se chargeant de calculer les indicateurs au global, par nuitée, par poste et par pratique.

La deuxième phase consiste à rechercher des solutions. La recherche est réalisée à partir des observations réalisées lors du bilan de l'existant, à l'aide d'entretiens avec le personnel ou des prestataires, mais aussi à partir des bases de données disponibles dans l'outil et l'expérience du consultant. Les solutions sont consignées dans l'outil à travers la description de l'établissement optimal.

La troisième phase est la création du plan d'actions. Cette phase, réalisée en entretien avec le responsable d'établissement, consiste à simuler le remplacement des pratiques existantes par des solutions identifiées. L'outil calcule alors automatiquement les gains environnementaux et économiques, et l'exploitant n'a plus qu'à programmer annuellement ses améliorations et à visualiser les gains en euros et sur l'environnement.

Il est intéressant de constater que bien souvent les responsables d'établissements profitent des gains réalisés non pas pour améliorer leur marge mais pour investir dans du matériel toujours plus performant.

### Etude de cas, opération collective UNAT-Pays de la Loire en 2010

Suite à une première application en 2007, auprès de l'hôtel La Pérouse à Nantes, MALICE® a pu être appliquée auprès de trois établissements de l'UNAT<sup>1</sup> lors du premier semestre 2010. Les établissements, membres du même réseau, se sont regroupés dans le cadre d'une opération collective pour bénéficier individuellement d'un accompagnement MALICE® et collectivement de temps d'échanges au sein du réseau sur des thématiques ciblées (restauration biologique notamment). Leurs objectifs et leurs niveaux d'avancement individuels étaient variables, tout comme leur configuration. L'opération a pu bénéficier du soutien financier de l'ADEME-Pays de la Loire, pour le diagnostic environnemental.

### Présentation des établissements

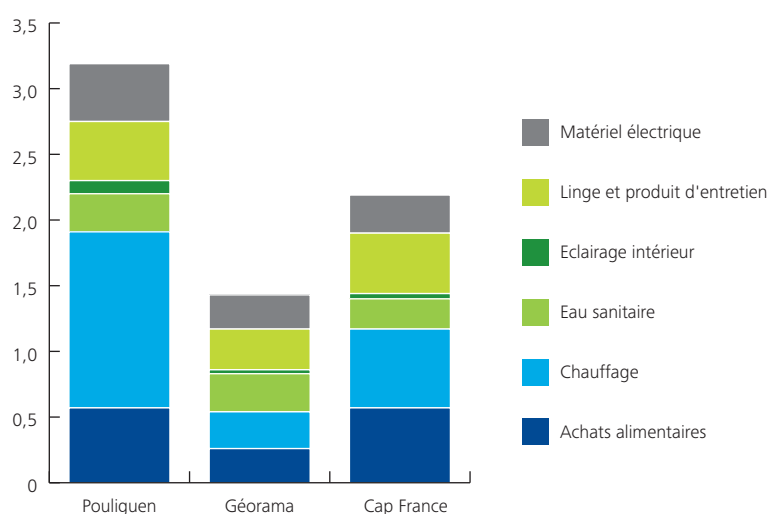
Trois établissements ont participé à la démarche :

- le Relais Cap France La Rivière, à Saint-Jean de Monts (85), établissement ouvert à l'année composé de 110 lits, accueillant des touristes individuels, familles, et groupes (séminaires, séniors, scolaires). L'établissement propose une restauration le midi, une piscine, un espace salle de réunion. La Rivière adhère au réseau Cap France et au label Chouette Nature. La motivation de l'établissement était d'identifier des gains et des actions complémentaires à mettre en place pour enrichir sa démarche déjà bien engagée ;
- le centre Géorama, à Saint-Marc-sur-Mer (44) est un centre de vacances pour enfants, ouvert 180 jours/an, proposant 120 lits répartis en 30 chambres de 3 à 5 lits. Quatre bâtiments composent l'établissement qui propose une restauration le midi. L'objectif principal du Géorama était d'atteindre une conformité vis-à-vis des critères de l'écolabel européen ;
- le PEP-Le Pouliguen (44) est également un centre de vacances pour enfants, ouvert cette fois à l'année, proposant 110 lits, quatre bâtiments, un service de restauration. La motivation du centre est de préparer un projet de rénovation dans le respect des normes HQE.

### Résultats

Les établissements ne fournissant pas tous des produits d'accueil, ce poste a été écarté de l'analyse pour une réflexion à périmètre identique.

Distribution des coûts de la nuitée par poste

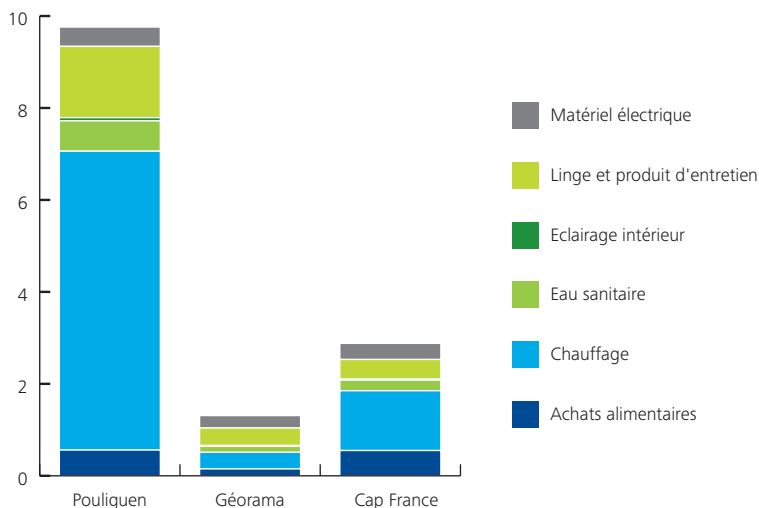


L'analyse porte en premier lieu sur l'aspect économique des postes liés à l'environnement. Il en ressort une forte disparité entre les établissements mais également des points de recoupement. Première observation, le coût total par nuitée peut varier de 1,43 € par nuitée à 3,19 €, soit un rapport du simple à plus du double, pour des services de qualité identique notamment entre le centre Géorama et le PEP - Le Pouliguen. Les enveloppes budgétaires totales sont à peu près équivalentes, de 36 885 € à 42 007 €. Le nombre de nuitées explique d'une part la disparité des coûts ramenés à la nuitée, mais surtout certains postes entraînent une dérive des dépenses :

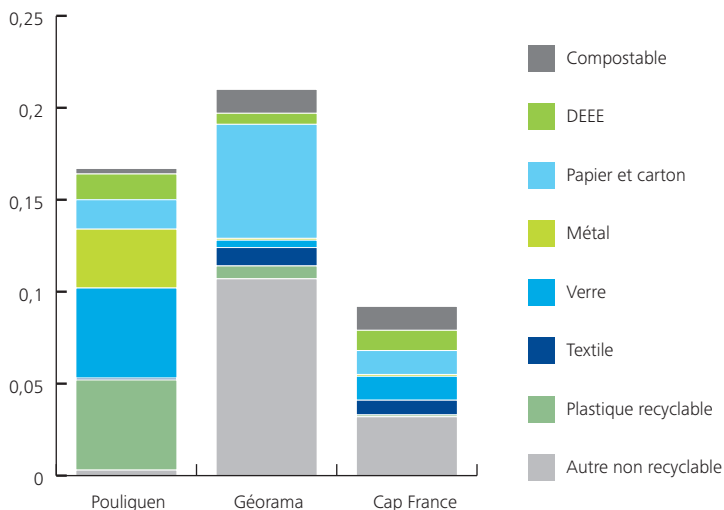
- le chauffage représente le premier poste de coût pour Le Pouliguen, avec l'équivalent de 1,33 € par nuitée, soit l'équivalent des dépenses totales du centre Géorama. En effet, le PEP-Le Pouliguen accueille du public toute l'année, avec néanmoins une très forte saisonnalité, mais surtout l'établissement possède une installation au gaz, fournissant de la chaleur pour l'ensemble des 3 bâtiments, sans système de régulation ou de distribution spécifique par bâtiment, ne correspondant pas à ses besoins de chauffage. Géorama, du fait de sa forte saisonnalité, limite les coûts liés au chauffage ;
- les achats alimentaires relatifs au petit déjeuner apparaissent comme le deuxième poste de coût.

<sup>1</sup> Union nationale des associations de tourisme

### Distribution des émissions de gaz à effet de serre relatifs à une nuitée, par poste



### Distribution des déchets par nuitée, par catégorie



Néanmoins, celui-ci est relativement faible, compte tenu du fort recours aux produits en format familial et d'un public en majorité composé d'enfants moins exigeant sur le plan de l'originalité des produits. Dans le secteur hôtelier, le coût par nuitée relatif au petit déjeuner est proche de 3 €<sup>2</sup> pour un 3 étoiles ;

- la blanchisserie et les produits d'entretien apparaissent en troisième ou deuxième position. Le budget est relativement similaire quel que soit l'établissement. Les produits détergents apparaissent comme les premiers contributeurs avec les services de location de linge ;
- le matériel électrique représente l'ensemble des matériels consommateurs d'électricité hors éclairage. Leur usage est limité dans les centres de vacances

(pas de TV individuelle par chambre notamment). Les plus gros contributeurs sont les installations générant du froid ou nécessaires au nettoyage de la vaisselle induite par le petit déjeuner ;

- l'éclairage représente une très faible part des coûts quel que soit l'établissement. En effet, les établissements ont une activité limitée, voire nulle en hiver, période qui nécessite le plus d'éclairage, mais aussi les puissances totales installées sont relativement maîtrisées par un faible recours à des éclairages à incandescence ou halogènes.

Concernant le bilan des gaz à effet de serre émis par les établissements, les disparités sont également fortes entre les établissements, les émissions par nuitée variant de 1,13 kg eq CO<sub>2</sub> à 9,76 kg eq CO<sub>2</sub>. Première explication : le choix et la performance du système de chauffage. En effet, Le Pouliguen est doté d'une chaudière gaz desservant tous les bâtiments de la propriété sans systèmes de régulation entre les bâtiments. Géorama utilise le gaz uniquement pour les bureaux administratifs utilisés l'hiver et utilise l'électricité dans les chambres, tout comme Cap France. Pour le deuxième poste, linge et produit d'entretien, les sacs poubelle et le nettoyage du linge apparaissent de loin comme les premiers contributeurs. Certains postes, comme le recours à des gobelets en plastique, contribuent également fortement au bilan. Les consommables, d'une manière générale, sont très émetteurs de gaz à effet de serre (à base de matières plastiques ou de papier absorbant, et utilisés en forte quantité). Le poste lié à l'eau se révèle également important de par le chauffage de l'ECS, au gaz pour les 3 établissements. L'impact des produits alimentaires est relativement faible ramené à la nuitée, car les produits utilisés au petit déjeuner sont dans la majorité issus de ressources céréalières, même si les produits laitiers ont un impact au kg plus important. Quant à l'éclairage, sa contribution au changement climatique est très faible comparée aux autres postes.

Les déchets générés par nuitée varient entre 92 g et 208 g par nuitée, soit du simple au double entre les établissements. Certains déchets font fortement augmenter le bilan des établissements : le verre, notamment pour l'utilisation de bouteilles de jus de fruits non consignées ou l'usage de pots de confiture au petit déjeuner, les déchets non recyclables utilisés dans les consommables, tels que les gobelets en

plastique, pelures d'oranges pour le jus pressé, sacs poubelle ou papiers carton, toujours lors de l'utilisation de consommables tels que les serviettes ou nappes en papier.

Enfin, sur les consommations d'eau, les résultats mettent clairement en lumière les établissements ayant déjà mis en place des systèmes de réduction de débit. Ainsi, Cap France présente des consommations d'eau par nuitée proches de 80 litres alors que Le Pouliguen, qui souhaite entamer une forte rénovation, consomme 190 litres par nuitée. La consommation d'eau est d'autant plus importante à réduire qu'elle entraîne une baisse des consommations d'énergie associée à son chauffage.

### Exemples d'améliorations identifiées

À la suite de la réalisation des bilans environnementaux et économiques des établissements, de nombreuses améliorations ont pu être proposées. L'intérêt de la démarche réside en la proposition d'améliorations adaptées aux établissements étudiés, mais surtout, chaque amélioration proposée est quantifiée sur le plan environnemental et économique. La sélection des actions à mettre en place en est facilitée pour le responsable d'exploitation.

Au regard des résultats, les rangs de priorité d'action varient en fonction de l'établissement. Par exemple, pour Le Pouliguen, il est impératif d'agir au plus vite sur les installations de chauffage et d'eau chaude sanitaire, ce qui correspond au projet de rénovation en cours. Les actions à mener concernant le chauffage ciblent en premier lieu une réduction des besoins de chauffage (location des chambres au sud l'hiver, mise en place de bouches d'aération hygro-réglables...) puis à l'optimisation des systèmes (mode ralenti la nuit, calorifugeage des canalisations, régulation avec la température extérieure et régulation par bâtiment...).

En ce qui concerne les consommations d'eau, des actions simples peuvent être mises en place pour des établissements n'ayant pas encore travaillé à l'optimisation de leurs installations. Ainsi, pour Le Pouliguen, l'installation de 12 chasses d'eau en double débit, la mise en place de réducteurs adaptés aux douches permettraient de réduire de près de 1 000 m<sup>3</sup> la consommation annuelle, pour un surinvestissement<sup>3</sup> d'environ 1 000 € et des économies annuelles générées de 1 700 €.

Le petit déjeuner est ici difficile à optimiser en termes de coût. Néanmoins, certaines actions comme le passage à des distributeurs de céréales biologiques achetées en grand format peuvent être mises en place. L'éclairage, pour sa part, présente des actions intéressantes à mettre en place (remplacement de certains luminaires par des éclairages basse consommation adaptés, notamment tubes fluorescents électroniques) pour des investissements faibles (270 € d'investissement pour 60 € de gains annuels par la suite). Une forte marge de manœuvre est également envisageable sur l'emploi des consommables dans une meilleure gestion au quotidien (par exemple, une liste de produits à apporter pourrait comprendre un sac plastique pour contenir le linge sale au départ, un gobelet en plastique réutilisable pour les pique-niques).

### Vers un affichage généralisé ?

Il semble essentiel aujourd'hui d'associer décisions économiques et environnementales dans les pratiques des établissements hôteliers. En effet, la pression sur les coûts liés à l'énergie, l'eau et la gestion des déchets, l'attente de certains clients particuliers et entreprises sur le développement durable en général incitent les responsables d'établissements à intégrer ces enjeux au quotidien. Ainsi, la démarche appliquée auprès de 3 centres de l'UNAT en 2010 a été élargie en 2011 auprès d'un plus grand nombre d'établissements en Bretagne et Pays de la Loire, intégrant également l'acquisition de l'écolabel européen. Le contexte réglementaire évolue également vers une approche d'analyse en cycle de vie. En effet, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2011, portée par le ministère de l'Écologie, du Développement Durable, des Transports et du Logement, une opération d'expérimentation d'affichage environnemental est déployée sur la France pour un grand nombre de produits de consommation. L'hôtellerie, par l'impulsion du Club hôtelier de Nantes, teste la mise en place d'un affichage environnemental, à l'aide de la démarche MALICE®, qui évolue pour l'occasion en proposant un indicateur supplémentaire sur la santé. Il est donc essentiel aujourd'hui de mettre à disposition des décideurs des outils intégrant l'ensemble des enjeux économiques, environnementaux, voire sociaux.

<sup>2</sup> Etudes MALICE® 2007 et 2008

<sup>3</sup> Le surinvestissement est calculé à partir de la différence de coût à l'installation de matériel. La logique de l'action est, par défaut, de remplacer les pratiques anciennes par des nouvelles lors de la fin de vie du matériel

# Les OPCV peuvent-ils fournir un nouveau mode de financement au secteur hôtelier ?

A l'instar de l'ensemble des activités de développement, le secteur hôtelier est confronté depuis le début de la crise financière à une raréfaction des sources de financement.

Les grandes sociétés commerciales ont un mode de financement alternatif au travers d'émissions obligataires : Vinci vient ainsi d'émettre pour 750 millions d'euros d'obligations en décembre 2011. Le secteur hôtelier, en dehors de quelques grands groupes, ne peut accéder à ce mode de financement, mais dispose d'un outil qu'il a encore peu utilisé : l'OPCI "grand public".

## Qu'est-ce qu'un OPCV ?

Rappelons que les organismes de placement collectif immobilier (OPCI) ont été créés par l'ordonnance n°2005-1278 du 13 octobre 2005. Ces véhicules d'investissement non cotés sont venus compléter la gamme des produits « pierre-papier » existants, en offrant plus de liquidité et de souplesse en matière d'investissement que les sociétés civiles de placement immobilier (SCPI) et un cadre de fonctionnement moins contraignant que celui des sociétés immobilières d'investissement cotées (SIIC), tout en bénéficiant de l'essentiel des avantages fiscaux de ces dernières.

Il existe deux principales catégories d'OPCI :

- OPCV de droit commun (OPCI « grand public »), assujetti à l'ensemble des ratios de composition d'actifs et aux règles de dispersion et de plafonnement des risques ;
- OPCV à règles de fonctionnement allégées (OPCI RFA) réservé aux investisseurs qualifiés (avec ou sans effet de levier).

Les OPCV RFA sont déjà plus de 100 agréés par l'AMF et ont permis de monter des externalisations avec des partenaires privilégiés en leur faisant bénéficier des avantages fiscaux liés à leur statut. Notons qu'un des principaux avantages, qui permettait au vendeur de bénéficier d'une fiscalité réduite de moitié sur les plus-values qu'il réalisait, n'a pas été renouvelé au 31

décembre 2011. Nombre des OPCV sont investis dans l'hôtellerie. On peut citer à titre d'exemple :

- Camp Invest (Louvre Hôtels) et Iris Invest 2010 (Accor) chez Foncière des Régions,
- Silverstone, géré par La Française AM et ATREAM qui vient de reprendre 7 Novotel.

A leurs côtés, il n'existe aujourd'hui que 7 OPCV "grand public" :

- Ecureuil Immo + (Ciloger)
- La Banque Postale Immobilier (Ciloger)
- Fructifrance Immobilier (Natixis Asset Management Immobilier)
- Opsi Patrimoine (La Française AM)
- SwissLife Dynapierre (Viveris REIM)
- Viveris Immo Environnement (Viveris REIM)
- Opcimmo (Amundi Immobilier)

Pourtant, ce véhicule permet à une clientèle très large d'accéder facilement à l'investissement dans l'immobilier. Par définition celui-ci est tangible, peu volatil et il sert traditionnellement de valeur refuge dans les périodes difficiles comme celle que nous traversons. L'investisseur peut choisir entre plusieurs classes d'actifs générant des rendements plus ou moins récurrents : soit des loyers indexés sur l'inflation mais relativement faibles pour l'immobilier tertiaire classique, soit des loyers plus élevés, comportant une partie variable liée au chiffre d'affaires pour les immeubles commerciaux<sup>1</sup>. Cependant, à moins de disposer d'un patrimoine important, le particulier ne peut profiter des opportunités d'investissement dans ces actifs peu accessibles en direct.

<sup>1</sup> Au sens de la définition de la RICS : « immeuble à potentiel commercial, tel que hôtels, stations-service, restaurants ou biens similaires, dont la valeur vénale peut comprendre des actifs autres que des terrains ou constructions seuls ».

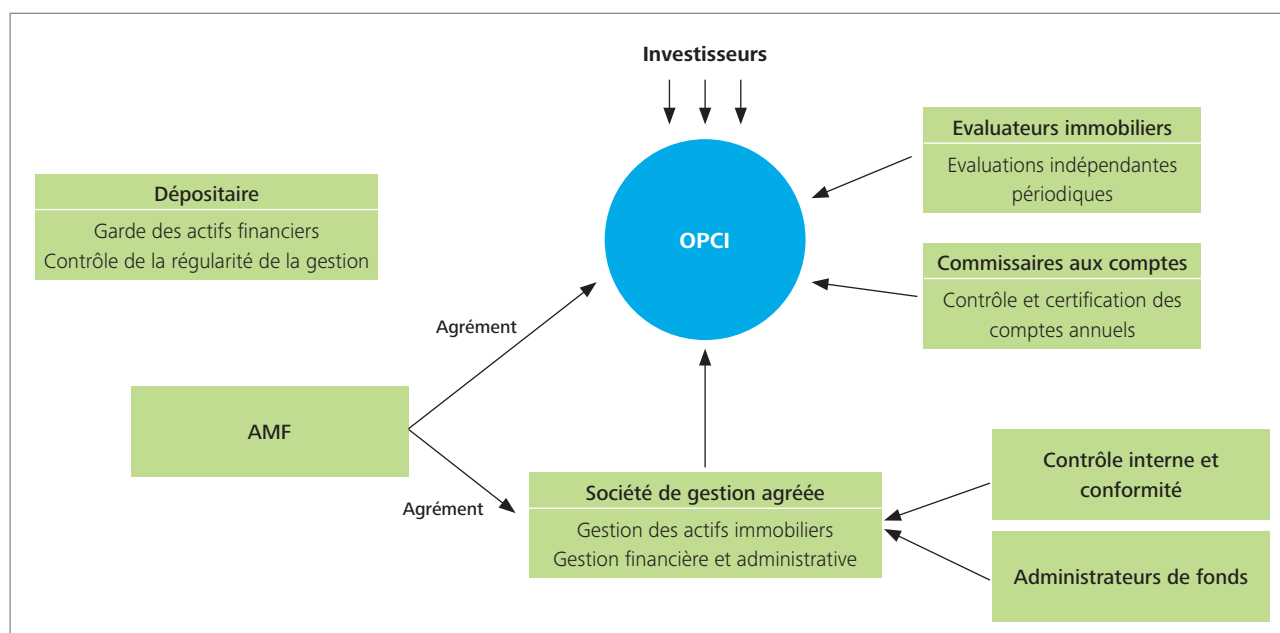
### Une souscription simple et une gouvernance réglementée

Les SCPI qui occupent le créneau ont un fonctionnement complexe et peu souple. Pour autant en 2010, leur rendement moyen a été de 5,5% et elles ont connu un fort succès à la collecte.

L’OPCI « grand public » présente de nombreux atouts : le ticket d’entrée n’est que de 100 € contre 1 000 € à 10 000 € pour une SCPI. La souscription est simple avec

peu de frais. Sa liquidité est facilitée car les porteurs de parts peuvent sortir à tout moment en demandant le rachat de leurs parts à la prochaine valeur liquidative, dont la périodicité, choisie par chaque OPCI, peut aller jusqu’à deux fois par mois. L’actif de l’OPCI doit comprendre en permanence au moins 10% de trésorerie afin d’assurer cette liquidité.

Mais l’OPCI c’est aussi une gouvernance extrêmement réglementée qui assure la transparence maximale :



La société de gestion agréée par l’AMF est impérativement soumise à des règles de contrôle interne très strictes et doit recourir à deux évaluateurs qui se contrôlent l’un l’autre.

Le particulier peut donc accéder, avec des risques réduits, au travers d’un OPCI, à des investissements diversifiés, une épargne liée à l’investissement en direct sans aucune préoccupation opérationnelle car déléguée à des professionnels et dont les risques sont mutualisés.

Ce produit peut être accessible dans les réseaux bancaires, chez les notaires ou les conseillers en gestion du patrimoine, en compte titres ou, déjà chez certains assureurs, en unités de compte pour les contrats d’assurance-vie multisupport. Il est même possible qu’il soit éligible à l’épargne salariale. Il dispose d’un régime

fiscal très performant : sous sa forme juridique SPPICAV, il dispose de la fiscalité des valeurs mobilières et permet ainsi, via une unité de compte, de constituer un capital immobilier pratiquement en franchise d’impôt, hors prélèvements sociaux, et sous condition, bien sûr, de 8 années de détention selon la réglementation de l’assurance-vie.

Les parts d’OPCI fournissent un cadre qui se rapproche de celui des obligations émises par les grandes sociétés commerciales.

Un OPCI « grand public » peut donc permettre de drainer l’épargne des Français, qui est traditionnellement importante mais qui se trouve aujourd’hui désemparée face à la crise boursière.



A titre d'exemple, Foncière des Murs qui gère un patrimoine composé à plus de la moitié par des murs d'hôtels, le solde étant constitué de murs de restaurants, d'activités de loisirs et de maisons de santé, a surperformé largement le CAC 40 sur les 3 dernières années :



Source : Trader Finance

Un OPCI "grand public" pourrait reposer sur le même type de portefeuille et aurait permis ainsi de passer la crise sans dommage pour un investisseur patrimonial en fournissant plus d'assurance qu'une foncière dont la gestion est nécessairement plus agressive.

La performance de l'hôtellerie en France en 2011 et le niveau de rentabilité observé permettent de garantir le niveau de rentabilité de « père de famille » recherché par les OPCI "grand public", inférieur à 4%.

Pour l'instant, malgré plusieurs annonces depuis 2006, l'Etat n'a pas encore mis en place d'aides fiscales pour investir dans le secteur hôtelier. Cela avait été envisagé dans le cadre de la loi de finances 2007 et aurait pu prendre la forme d'un avantage accordé aux investisseurs physiques de type « Robien ». Même sans cet avantage fiscal, l'investissement hôtelier au travers d'un OPCI « grand public » reste intéressant.

### Face à cette demande potentielle, quelle est l'offre disponible ?

Force est de constater qu'une telle offre n'existe pas. SwissLife Dynapierre possède les murs d'au moins un hôtel mais il paraît bien isolé.

Il est nécessaire que les opérateurs hôteliers développent une collaboration avec les organismes financiers, par les OPCI qui vont pouvoir être offerts au public.

Ainsi, pour les exploitants dont les actifs représentent plus de 100 millions d'euros en valeur, il est possible de monter un OPCI dédié, qui présente en plus l'avantage de garder le contrôle du patrimoine. En effet, à partir de ce montant, un OPCI dédié peut être créé car les montants sont suffisants pour amortir les frais de fonctionnement. La société de gestion de cet OPCI peut contractuellement confier la gestion opérationnelle à l'exploitant actuel, lui permettant de conserver l'initiative des décisions stratégiques, qu'il devra néanmoins soumettre à l'aval de la gouvernance de l'OPCI.



Mais, si lors de la prise de contrôle, les engagements de part et d'autre ont été clairement définis, le cadre d'intervention est souple et la marge de manœuvre du manager est importante : la transaction récemment conclue par Accor inclut un programme de travaux de 8,7 millions d'euros, dont 4,7 millions financés par l'acquéreur.

L'exploitant peut même choisir entre les deux formes d'OPCI : "grand public", ou RFA s'il décide de rester actionnaire et préfère monter un club deal avec quelques coactionnaires choisis pour apporter le financement complémentaire dont il a besoin. A noter que, depuis l'ordonnance n°2011-915 du 1<sup>er</sup> août 2011, la constitution sous forme de SAS est possible. Il peut donc y avoir moins de 7 actionnaires.

Pour les autres exploitants, deux solutions :

- soit ils ont la possibilité de se regrouper, soit leur patrimoine est suffisamment important et ils peuvent se voir attribuer un segment d'OPCI dans le cadre duquel ils posséderont une partie du contrôle de l'opérationnel ;
- soit il s'agit d'une cession simple avec cependant l'avantage de bénéficier d'un propriétaire soucieux de maintenir la qualité de son investissement et qui n'hésitera donc pas à engager des programmes de travaux si nécessaire.

Il faut noter que, dans tous les cas, les exploitants peuvent investir eux-mêmes dans l'OPCI et bénéficier des avantages fiscaux des contrats d'assurance-vie.

L'OPCI « grand public » présente l'avantage de ne pas mettre les exploitants hôteliers dans une relation déséquilibrée avec les actionnaires. Les porteurs de parts sont en effet des personnes physiques et si les objectifs de rendement définis à l'origine sont atteints, il n'y aura aucune mesure invasive dans la gestion des murs. C'est donc une excellente démarche pour financer les travaux d'investissement nécessaires afin de suivre la réglementation, mais aussi améliorer l'outil de travail.



Le grand public est prêt à investir dans l'hôtellerie qui reste une des industries les plus porteuses.

Les OPCIs fournissent le cadre dans lequel cette offre peut être structurée mais il convient de lancer une dynamique afin de bénéficier des retombées très positives de l'année 2011 dans l'exploitation hôtelière.

# Vendre son hôtel ou son restaurant

## La cession de son établissement hôtelier ou de son restaurant peut se révéler un vrai casse-tête !

### Le processus de décision de vente

La décision de vendre est le fruit d'un arbitrage. Elle peut être induite par un choix volontaire issu du souhait de se lancer dans un nouveau projet et est quelquefois la conséquence d'une situation familiale difficile, d'un souci de santé ou tout simplement de l'absence d'un repreneur dans son entourage proche. Pour avoir consacré avec passion beaucoup d'heures à son établissement, un fort côté affectif donne parfois une vision subjective de son outil de travail... trop optimiste ou trop pessimiste !

Considérant les enjeux, il est vital de se rapprocher de plusieurs de ses conseils : expert-comptable, avocat, notaire, spécialiste de l'évaluation de l'entreprise (hôtel ou restaurant) et agence immobilière.

### Un préalable : la valorisation de son patrimoine

La vente de son hôtel ou de son restaurant demande une certaine préparation, et aucune place à l'improvisation n'est possible pour une vente équitable à la fois pour le vendeur et l'acquéreur.

La valeur est déterminée par une valeur des murs (l'immobilier) et une valeur de fonds de commerce (partie intangible représentant la clientèle), formant ce que l'on appelle valeur d'entreprise. L'évaluation de l'établissement se fait par multiple du chiffre d'affaires, du RBE (résultat brut d'exploitation) ou de l'EBITDA (Earning before Interest, Tax, Depreciation and Amortization). Des paramètres de localisation, d'emplacement et de rareté de produit viennent contribuer à moduler ce prix à la baisse ou à la hausse. L'état du produit immobilier, notamment au regard de l'évolution des normes (accessibilité, normes de classement, sécurité, etc.) peut impacter également la valorisation du produit, si des travaux lourds de mise en conformité sont à envisager.

De la même manière, les conditions de gestion (location-gérance, contrat de gestion, bail) peuvent avoir une incidence, notamment sur la valeur du fonds de commerce.

La valorisation de son patrimoine est un préalable nécessaire qui nécessite de disposer d'une vision objective. En effet, un hôtel, plus encore qu'un restaurant, constitue un actif industriel lourd, fortement mobilisateur de capitaux. Au-delà de la valorisation elle-même, il s'agira donc de constituer un dossier complet, attractif, aussi bien sous l'angle de la présentation du produit et du marché qu'au niveau comptable, juridique, réglementaire et fiscal.



### Comment vendre : vente d'actifs ou vente de titres ?

Il est possible de vendre sous deux formes : vente sous forme d'actifs ou vente des titres de la/les sociétés.

#### La vente sous forme d'actifs

Il s'agit de vendre, via son notaire, l'immobilier et le fonds de commerce à la valeur réelle de l'immobilier, conforme à une valeur de marché.

Il est également important de prendre en compte l'impact fiscal de la cession ainsi que les frais occasionnés par la cession de la (ou des) société(s). Cependant, ces derniers éléments ne peuvent justifier vis-à-vis de l'acquéreur un prix au-dessus du marché. Il convient donc de prendre la réelle mesure de ces impacts fiscaux suffisamment en amont afin d'étudier avec ses experts (comptable, avocat et notaire) l'ingénierie comptable et financière nécessaire.

Le notaire préparera alors une promesse de vente ou un compromis de vente. La promesse de vente est un contrat unilatéral engageant le vendeur à vendre son bien. A sa signature, l'acquéreur déposera une somme

en garantie qu'il perdra en cas de non-réalisation de la vente. Dès la levée d'option (clauses émises par le vendeur et l'acquéreur à régler avant la vente), la vente est effective. Dans le cas d'un compromis, il s'agit d'un contrat synallagmatique engageant les deux parties à vendre et à acheter. Dans ce cas, la levée des conditions suspensives, ensemble de clauses qui ont pour objet de suspendre l'effet du compromis en attendant qu'elles se réalisent, détermine la vente définitive.

#### La vente de sociétés

Bien souvent, les montages juridiques logent les murs dans une société civile immobilière (SCI), tandis que l'exploitation est logée au sein d'une société d'exploitation (SARL ou SAS). Dans ce cas, il convient de mandater son avocat ou son expert-comptable pour réaliser la vente. La valeur des titres se détermine d'abord par la valeur d'entreprise comme précédemment. Il convient ensuite de pondérer cette valeur d'entreprise par la situation nette de l'entreprise : actif circulant (créances, trésorerie...) moins passif circulant (endettement, fournisseurs...). Attention : dans ce cas, le prix retenu doit également être pondéré par la fiscalité sur les plus-values, à savoir la fiscalité applicable sur la somme entre le prix de vente et la valeur comptable de l'immobilier et du fonds de commerce. Dans ce cas, on parle de plus-values latentes, qui effectivement ne sont pas à payer par le vendeur mais qui restent dans les comptes, et donc en attente à la charge de l'acquéreur quand lui-même décidera de vendre. Une fois de plus, il convient de réaliser en amont un travail de revalorisation des actifs dans ses comptes ou d'accepter au moment de la vente une diminution du prix en fonction de cette plus-value latente.

L'avocat rédige alors un protocole de cession des titres ainsi qu'une garantie de passif. La garantie de passif permet de sécuriser la transmission d'une entreprise en garantissant la situation de celle-ci au jour de la cession. Cette convention fait l'objet d'une négociation entre les parties et s'annexe généralement au protocole d'accord. Le cédant garantit l'acquéreur de la sincérité des comptes qu'il présente. Il garantit aussi que de nouveaux passifs ne devraient pas se révéler, auquel cas, il devra les prendre en charge, s'ils ont leur origine antérieurement à la cession. Le repreneur bénéficie par ce biais d'une sécurité quant à la situation de l'entreprise cédée. Il s'agit d'une protection contre les passifs inconnus que le cédant se serait gardé de révéler et contre les diminutions d'actifs postérieures à la cession.



Le vendeur devra s'acquitter des frais de mutation dans les deux cas.

#### **La holding : une fiscalité favorable pour le cédant**

En termes de fiscalité, la constitution d'une holding pour l'achat d'une cible est fortement conseillée, dans la mesure où la fiscalité lors de la cession est particulièrement favorable pour le cédant.

En effet, lorsque la participation a été détenue plus de deux ans, pour une société soumise à l'impôt sur les sociétés, la plus-value à long terme ne sera imposée que très faiblement. Seule une quote-part de frais et charges se trouve taxée dans le résultat imposable au taux de droit commun, représentant 10% au lieu de 5% du montant de la plus-value, suite aux dispositions prévues par l'article 4 de la loi 2011-1117 du 19/09/2011. Même si la dernière réforme fiscale rend moins favorable ce dispositif, il n'en demeure pas moins très attractif. De même, les conséquences de la cession des titres d'une société immobilière détenant des murs devront être étudiées avec les conseils de l'entreprise cédante.

---

## L'évaluation est incontournable pour un reflet objectif de la valeur de l'entreprise

L'optimisation fiscale devra être recherchée, car en fonction des montages préconisés, la sortie sera non fiscalisée ou fiscalisée au taux maximum.

Par contre, l'acquéreur, en fonction de sa stratégie (sortie de l'immobilier, cession de fonds de commerce effectuée à terme par la structure), sera amené à calculer un impôt différé passif.

#### **La D.I.A. (Déclaration d'intention d'aliéner)**

Toutes les ventes de biens immobiliers situés dans les zones où un DPU (Droit de préemption urbain) est instauré doivent préalablement faire l'objet d'une Déclaration d'intention d'aliéner (« DIA ») permettant à la mairie d'être informée des transactions en cours et d'indiquer si elle souhaite ou non exercer son droit de préemption.

Le montant de la préemption est fixé par le bénéficiaire du droit de préemption, après avis de France Domaine (service de l'Etat). Contrairement à l'avis souvent répandu, la mairie n'a pas obligation de suivre l'information du prix du marché.

Si ce prix n'est pas celui demandé par le vendeur, celui-ci peut, dans un délai de deux mois, accepter ce prix, refuser de vendre ou demander que le prix soit fixé par le juge.

#### **Un partenaire pour une cession optimisée**

L'évaluation par un cabinet de conseil spécialisé en hôtellerie-restauration est un incontournable pour un reflet objectif de la valeur de son entreprise.

Une agence immobilière spécialisée dans la transaction en hôtellerie et restauration est également un partenaire qui permettra de structurer une démarche efficace. Elle sera en mesure d'accompagner le propriétaire dans l'ensemble du processus, de l'alerter sur les écueils et enjeux éventuels, et surtout de cibler au mieux les acquéreurs potentiels. Il faut également être conscient qu'un produit mis en vente à un prix trop élevé ne se vendra pas et sera vite « grillé » sur le marché.

Passer par une agence spécialisée en hôtellerie-restauration permet :

- de justifier la valeur d'entreprise,
- d'apporter un service au niveau de la négociation de la promesse/compromis, du protocole et de la garantie de passif,
- de s'assurer, pour la vente d'actifs, que l'agence est détentrice d'une carte T (carte de transaction immobilière).

#### **La passation**

Il est bien de proposer au futur propriétaire des lieux de l'accompagner dans la reprise de l'entreprise. C'est à la fois une aide pour le repreneur, mais également un service à apporter à ses anciens clients qui, souvent, se retrouvent « orphelins »...

Nos services,  
vos contacts

# In Extenso

Tourisme, Hôtellerie et Restauration

## Des services pluridisciplinaires, sur mesure et opérationnels

- Etudes de marché/Etudes de faisabilité financière
- Diagnostics Marketing/Etudes de positionnement/«Benchmarks»
- Audits internes/Audits de procédures
- Assistance à maîtrise d'ouvrage
- Valorisation d'actifs ou de portefeuilles d'actifs
- Elaboration de statistiques de suivi d'activité, en particulier dans l'hôtellerie  
*Observatoire mensuel de l'hôtellerie française : un panel de 225 000 chambres (près de 40% du parc hôtelier français), analysé par niveau de gamme, par zone géographique et par grande agglomération.*
- Stratégies de développement territorial (schémas directeurs de développement hôtelier)
- Etudes sectorielles/thématiques

## Un spécialiste de l'accompagnement et de l'assistance à la transmission

- Assistance à la recherche de financement
- Assistance à la recherche d'investisseur
- Assistance à la recherche d'opérateur ou au choix de réseau commercial
- Accompagnement dans les processus de due diligence
- Elaboration de dossiers de présentation («teaser», mémorandum d'investissement...)
- Assistance à la transaction (acquisition, cession)

## Des clients diversifiés, à tous les niveaux de la chaîne du développement hôtelier et touristique

- Hôteliers indépendants, de l'établissement « économique » au palace
- Chaînes hôtelières, groupes de gestion
- Banques/Institutionnels/Assurances
- Fonds d'investissement
- Promoteurs/Constructeurs
- Secteur public/Collectivités territoriales (du niveau local au niveau national)

## Des secteurs d'intervention variés

- Hébergements touristiques
- Hôtellerie traditionnelle, résidences de tourisme, villages de vacances, complexes multiproduit, hébergements ruraux...
- Restauration
- Tourisme d'affaires
- Palais des congrès, centres de conférences, hôtels-séminaires, parcs d'expositions...
- Equipements sportifs et de loisirs
- Golfs, parcs de loisirs, centres aqua-récréatifs...
- Tourisme de santé / bien-être (thermalisme, thalassothérapie, spa...)

### In Extenso Tourisme, Hôtellerie et Restauration

#### Philippe Gauquier

Associé

Tél : 01 72 29 68 01

Mobile : 06 85 93 67 50

Email : philippe.gauquier@inextenso.fr

#### Olivier Petit

Associé

Tél : 01 72 29 68 03

Mobile : 06 85 43 22 29

Email : olivier.petit@inextenso.fr

### In Extenso Transaction Tourisme, Hôtellerie et Restauration

#### Guy Boulo

Directeur

Tél : 01 72 29 67 16

Mobile : 06 80 17 60 02

Email : guy.boulo@inextenso.fr

### In Extenso Experts-Comptables

#### Jacqueline Marillet

Associée (Ile-de-France)

Tél : 01 72 29 63 26

Email : jacqueline.marillet@inextenso.fr

#### Lionel Tesson

Associé (Val-de-Loire)

Tél : 02 47 87 48 00

Email : lionel.tesson@inextenso.fr

#### Christian Bardet

Associé (Côte d'Azur)

Tél : 04 93 06 55 74

Email : christian.bardet@inextenso.fr

### Partenaires de la conférence "Les tendances de l'hôtellerie 2012"

#### Partenaires Gold



#### Partenaires Silver



Deloitte est un des leaders de l'audit et du conseil dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration.

Nos professionnels apportent à leurs clients des services adaptés, visant à les accompagner dans leurs enjeux clés à travers quatre grands métiers.

## Audit et risques

Les équipes d'audit et de risk services disposent d'une maîtrise des enjeux des acteurs du secteur du fait d'un grand nombre de références dans la fiabilisation de l'information financière et d'accompagnement dans la gestion des risques.

Notre conception des missions d'audit et de gestion des risques du secteur s'illustre par :

- une démarche d'audit adaptée,
- des compétences pointues : actuariat, Capital Markets, développement durable, fiscalité, technologies, principes comptables,
- des équipes connaissant les spécificités du secteur,
- des recommandations prenant en considération ses enjeux et particularités.

## Consulting

Une équipe de consultants spécialisés dans le secteur intervient régulièrement auprès des acteurs du secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration pour les accompagner dans leurs opérations. Elle est composée de profils expérimentés dans les différents domaines clés :

- **fonction finance** : transformation de la fonction financière, pilotage de la performance...
- **capital humain** : transformation de la fonction RH, gestion des talents, politique de rémunération...
- **stratégie** : analyse de portefeuille, commercial due diligence, benchmarks, construction de business plans, partenariats public-privé,
- **gouvernance de la fonction informatique** : gouvernance, stratégie, audit et sécurité des SI,
- **excellence opérationnelle** : efficacité commerciale des réseaux, réduction des coûts, management de projets de transformation, supply chain, externalisation.

## Financial Advisory

Au sein de notre activité financial advisory de Deloitte, une équipe d'experts dédiés au secteur intervient en étroite collaboration avec nos équipes audit et conseil pour sécuriser et optimiser la réalisation d'une opération d'acquisition, de fusion ou de cession aussi bien en France qu'à l'international :

- due diligence d'acquisition et de cession,
- conseil financier sur l'ensemble des phases d'un processus de M&A (de la recherche de la cible à l'assistance dans la rédaction des lettres d'intentions),
- restructurations,
- évaluations,
- accompagnement post-acquisition et dans le cas de litiges,
- immobilier.

## Taj

Le Cabinet d'avocats Taj a réuni une équipe spécialisée et dédiée à l'accompagnement des acteurs du secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration dans leurs opérations.

---

## Vos contacts par secteur et par thème

### Responsable de l'industry line Tourisme, Hôtellerie et Restauration

**David Dupont-Noel**  
Associé Audit  
Tél. 01.55.61.66.66  
ddupontnoel@deloitte.fr

### Tourisme

**Dominique Jumaucourt**  
Associé Audit  
Tél. 01.40.88.22.18  
djumaucourt@deloitte.fr

### Hôtellerie

**Joanne Dreyfus**  
Associé Audit  
Tél. 01.40.88.22.99  
jdreyfus@deloitte.fr

### Restauration

**Vincent Blestel**  
Associé Audit  
Tél. 01.55.61.47.80  
vblestel@deloitte.fr

### Systèmes d'information

**Olivier Mauduit**  
Associé  
Tél. 01.40.88.71.07  
omauduit@deloitte.fr

### Financial Advisory

**Gilbert Fayol**  
Associé M&A Transaction Services  
Tél. 01.55.61.66.97  
gfayol@deloitte.fr

### FSI & Real Estate Advisory

**Brice Chasles**  
Associé  
Tél. 01.55.61.41.35  
bchasles@deloitte.fr

### Pascal Souchon

Directeur Associé  
Tél. 01.55.61.69.93  
psouchon@deloitte.fr

### Christian Gillet

Principal  
Tél. 01.40.88.29.44  
cgillet@deloitte.fr

### Région PACA

**Hugues Desgrange**  
Associé Audit  
Tél. 04.91.59.84.48  
hdesgranges@deloitte.fr

### Taj

**Christophe Le Bon**  
Associé Fiscaliste  
Tél. 01.40.88.72.09  
clebon@taj.fr

---

#### A propos d'In Extenso

In Extenso, membre de Deloitte, est un acteur majeur de l'expertise comptable en France.

Avec un réseau de 3 300 collaborateurs et 170 agences réparties sur tout le territoire, In Extenso propose aux chefs d'entreprises, artisans, commerçants, professions libérales et responsables d'associations un service professionnel complet, privilégiant la proximité, l'écoute et la proactivité. Fortement ancré dans le tissu économique français, In Extenso est l'interlocuteur privilégié de 75 000 clients appartenant à tous les secteurs d'activité. In Extenso a réalisé en 2010-2011 un chiffre d'affaires de 250 millions d'euros. Pour en savoir plus, [www.inextenso.fr](http://www.inextenso.fr)

#### A propos de Deloitte

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). En France, Deloitte SA est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

In Extenso Conseil - Tourisme, Hôtellerie et Restauration

7, rue Ernest Renan

92136 Issy-les-Moulineaux Cedex

Tél : 33 (0)1 72 29 60 00 - Fax : 33 (0)1 72 29 68 00

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