



## **Tendances de l'hôtellerie**

Gérer les évolutions dans une conjoncture mouvante

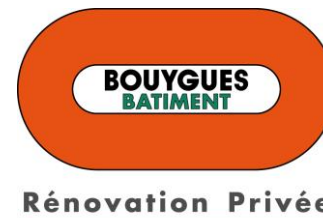
# Les Tendances de l'hôtellerie

## Partenaires



# Les Tendances de l'hôtellerie

## Partenaires



## Les tendances 2017, selon vous :

Vous êtes plus de 80% à anticiper **une hausse des performances en 2017**, légère (61%) ou plus significative (21%)

Vous envisagez **un maintien ou une hausse des investissements en 2017** (60% en ce qui concerne les acquisitions/créations et 80% pour les Capex/maintenance)

90% d'entre vous misent sur une **poursuite de la croissance de l'économie numérique / digitale**, impliquant davantage de temps et de moyens

En matière de Capital Humain, **la crise 2015-2016 vous a contraint au non-remplacement des départs (40%) voire à des licenciements (10%)**

# Global France

# Global France

## Les incertitudes prédominent

**Une croissance qui reste molle**

**L'inversion (tardive) de la courbe du chômage**

Prévisions à mi-2017 : 9,8%

**Année paire défavorable au marché congrès**

En 2016, la France reste la **1<sup>re</sup> destination touristique mondiale**

**Un contexte sécuritaire toujours prégnant**

Bruxelles, Nice, Berlin, Istanbul...

**Un contexte géopolitique incertain**

**L'Euro de Foot 2016 en France**

**Des partenaires économiques dynamiques**

(États-Unis : +3,5%, Russie : +0,1%, Chine : +6,7%, Zone Euro, prév. 2017 : +1,7%)

**Hausse du prix du pétrole**

CHINA

**Les perspectives d'évolution du tourisme positives**





2016 : +3,9% ≈ 2015 : +4%

# Global France



## Un recul marqué des performances à l'échelle de la France






→ RevPAR par catégorie (données 2016, € HT, établissements ouverts 10 mois à l'année)

	Total France	Île-de-France	Côte d'Azur	Province
RevPAR 2016	54 €	76 €	84 €	45 €
RevPAR 16/15	-4,0%	-13,4%	-4,7%	+2,7%
				

# Global France

## Un recul marqué des performances à l'échelle de la France

→ RevPAR par catégorie (données 2016, € HT)

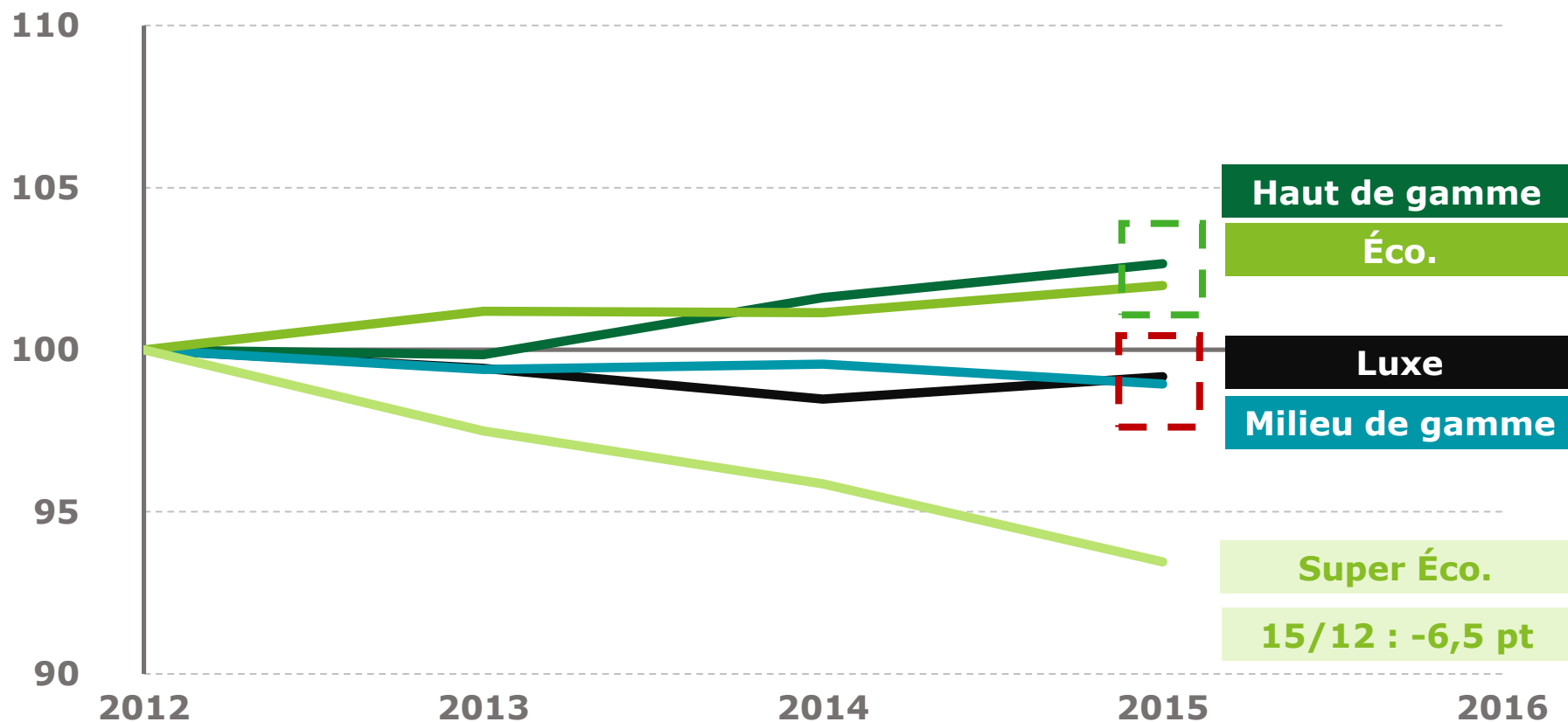
	Luxe	Haut de gamme	Milieu de gamme	Éco.	Super Éco.
RevPAR 2016	271 €	129 €	67 €	42 €	26 €
RevPAR 16/15	-4,1%	-7,5%	-5,3%	-4,5%	+0,2%
					



# Global France

## Un recul marqué des performances à l'échelle de la France

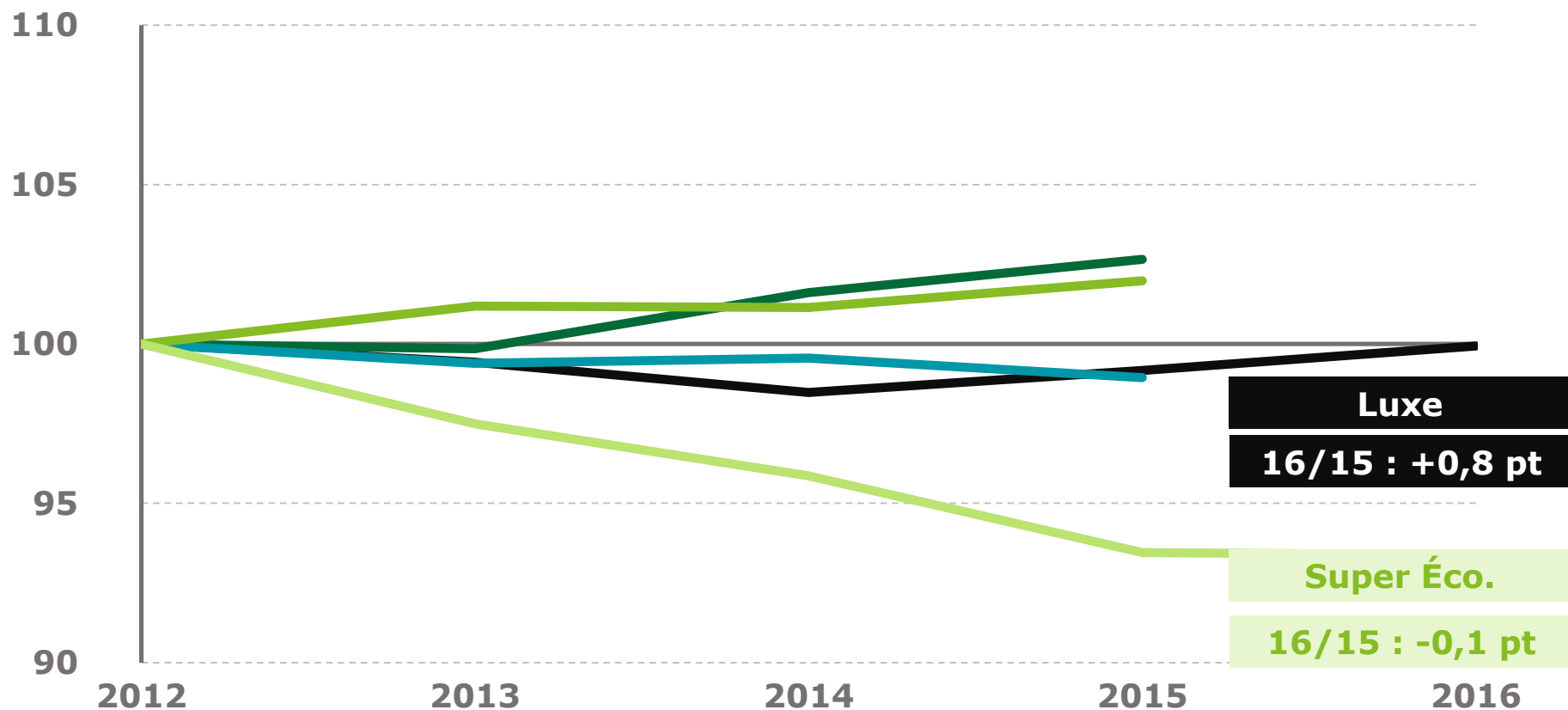
→ Taux d'occupation de 2012 à 2016 (base 100 en 2012)



# Global France

## Un recul marqué des performances à l'échelle de la France

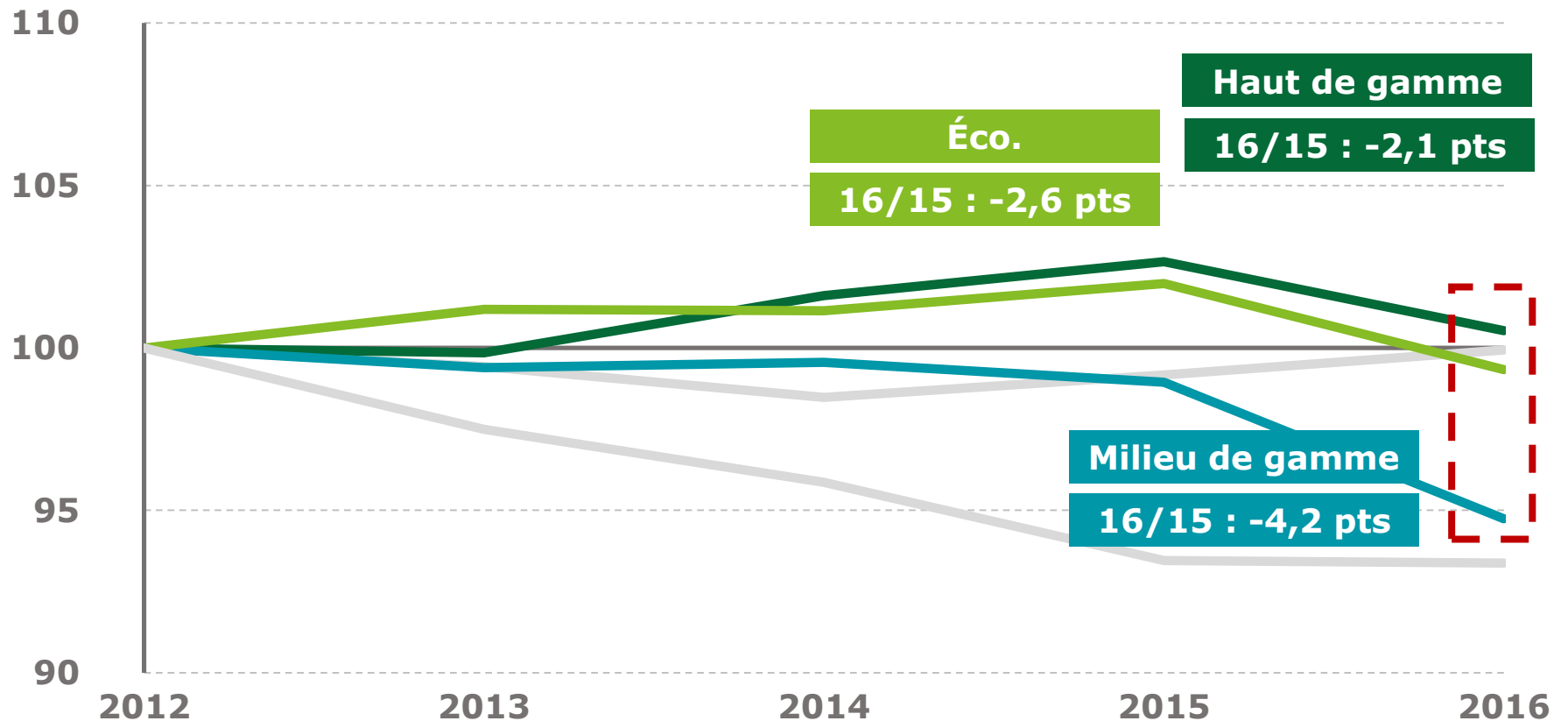
→ Taux d'occupation de 2012 à 2016 (base 100 en 2012)



# Global France

## Un recul marqué des performances à l'échelle de la France

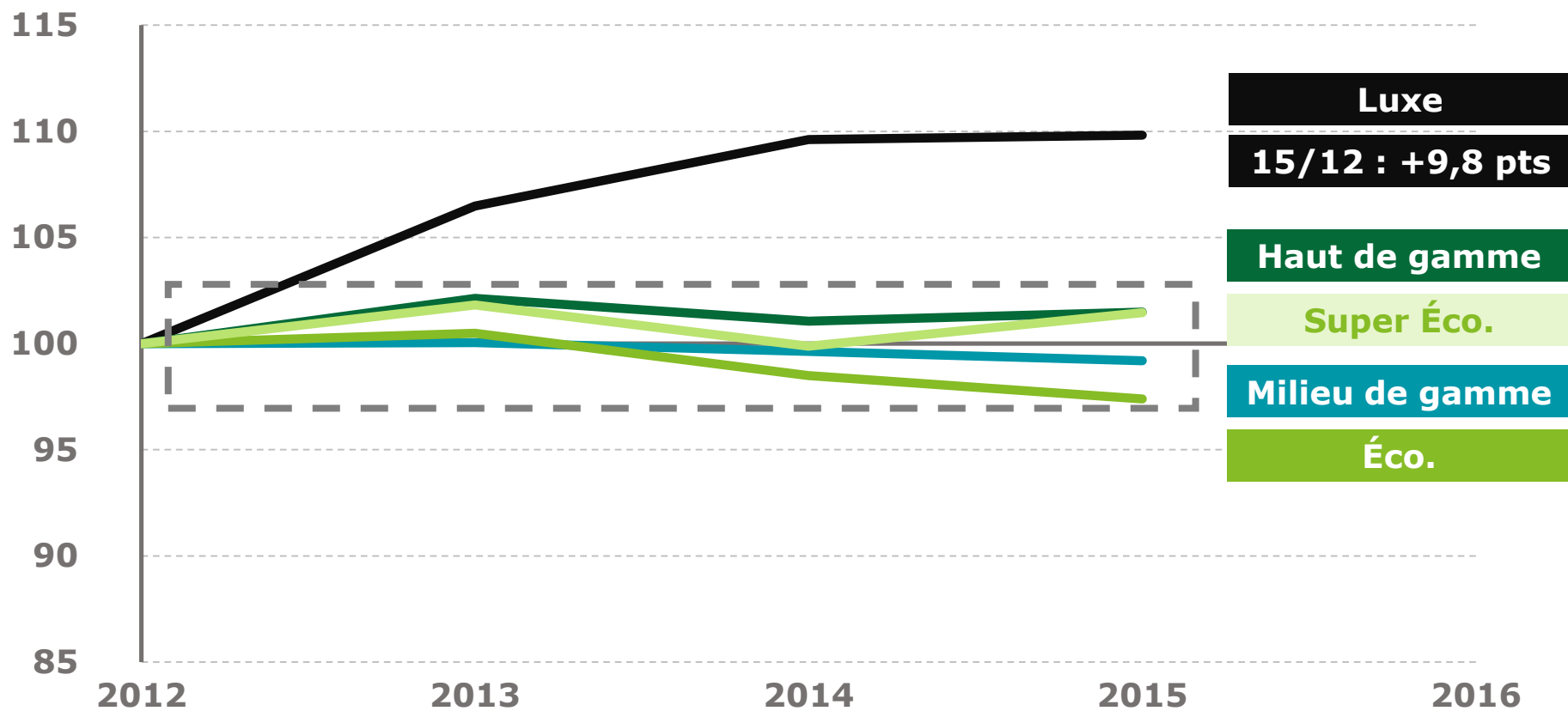
→ Taux d'occupation de 2012 à 2016 (base 100 en 2012)



# Global France

## Un recul marqué des performances à l'échelle de la France

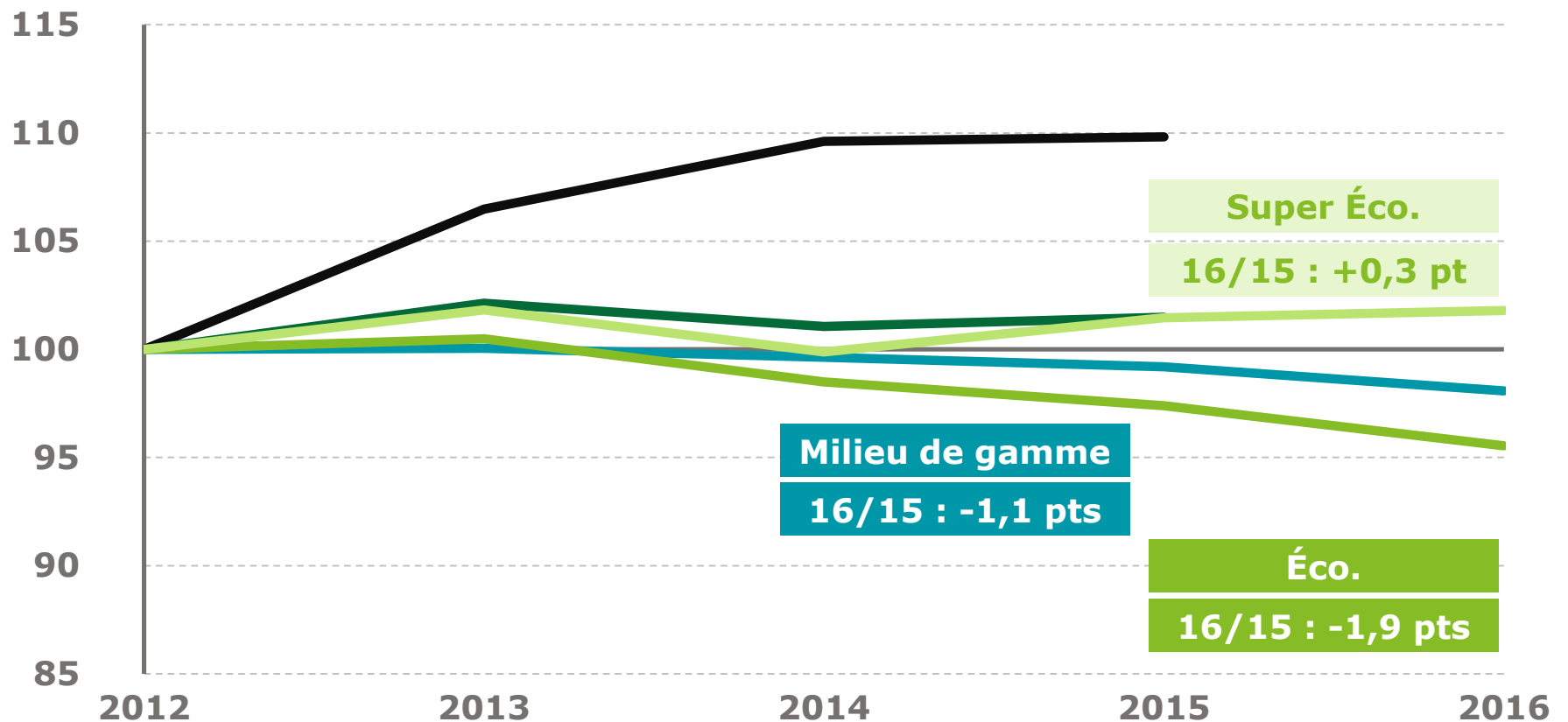
→ Recette moyenne par chambre de 2012 à 2016 (base 100 en 2012)



# Global France

## Un recul marqué des performances à l'échelle de la France

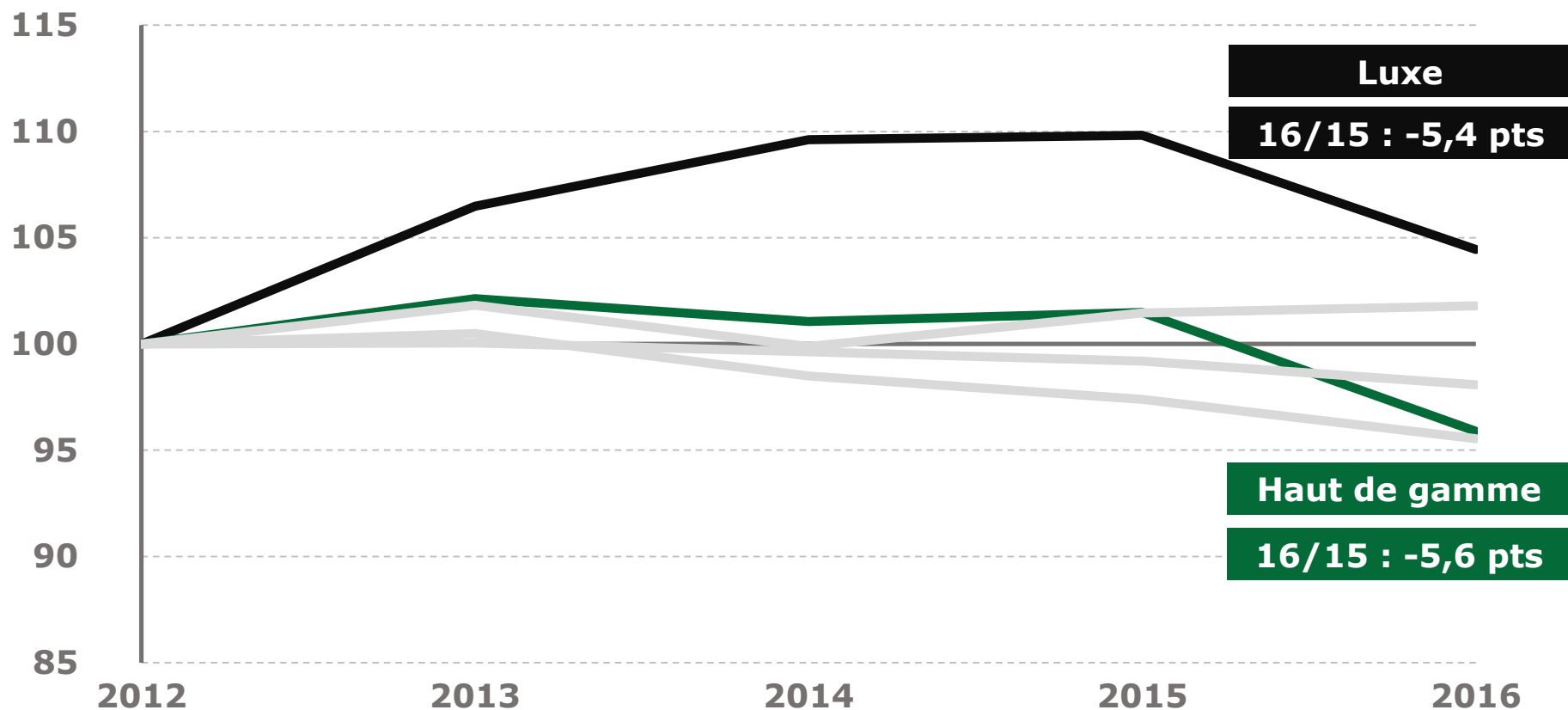
→ Recette moyenne par chambre de 2012 à 2016 (base 100 en 2012)



# Global France

## Un recul marqué des performances à l'échelle de la France

→ Recette moyenne par chambre de 2012 à 2016 (base 100 en 2012)



# Global France

## Un recul marqué des performances à l'échelle de la France

→ *Évolution de l'offre en chambres entre 2011 et 2016*

Var. offre chambres 2016-2011	
Luxe	+5,4 %
Haut de gamme	+7,7 %
Toutes catégories	+1,4 %

# Paris



# Paris

## Un exercice à oublier

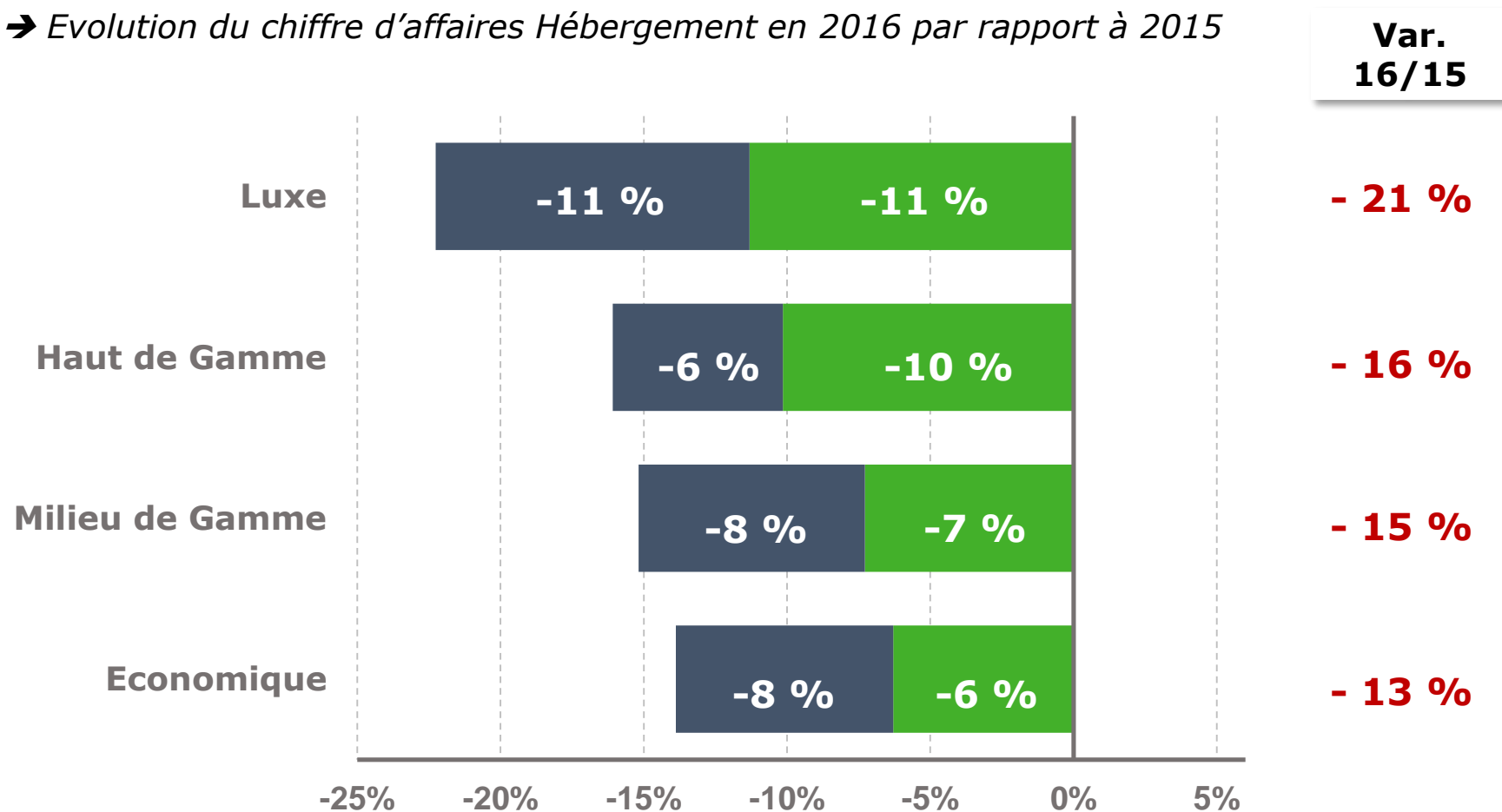
→ RevPAR par catégorie (données 2016, € HT)

	Luxe	Haut de gamme	Milieu de gamme	Éco.
RevPAR 2016	375 €	155 €	99 €	64 €
RevPAR 16/15	-21,0%	-15,5%	-14,6%	-13,4%
	⬇	⬇	⬇	⬇

# Paris

## Un exercice à oublier

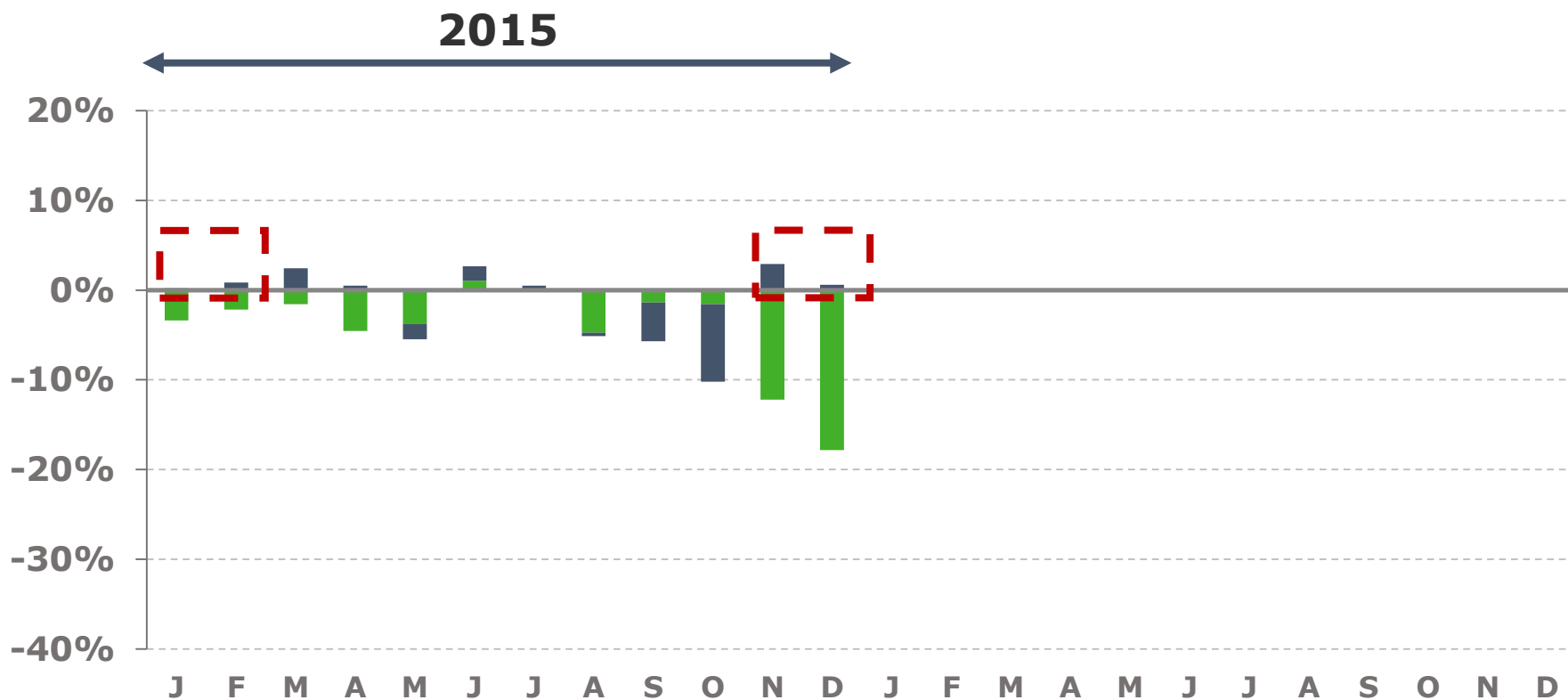
→ Evolution du chiffre d'affaires Hébergement en 2016 par rapport à 2015



# Paris

## Un exercice à oublier

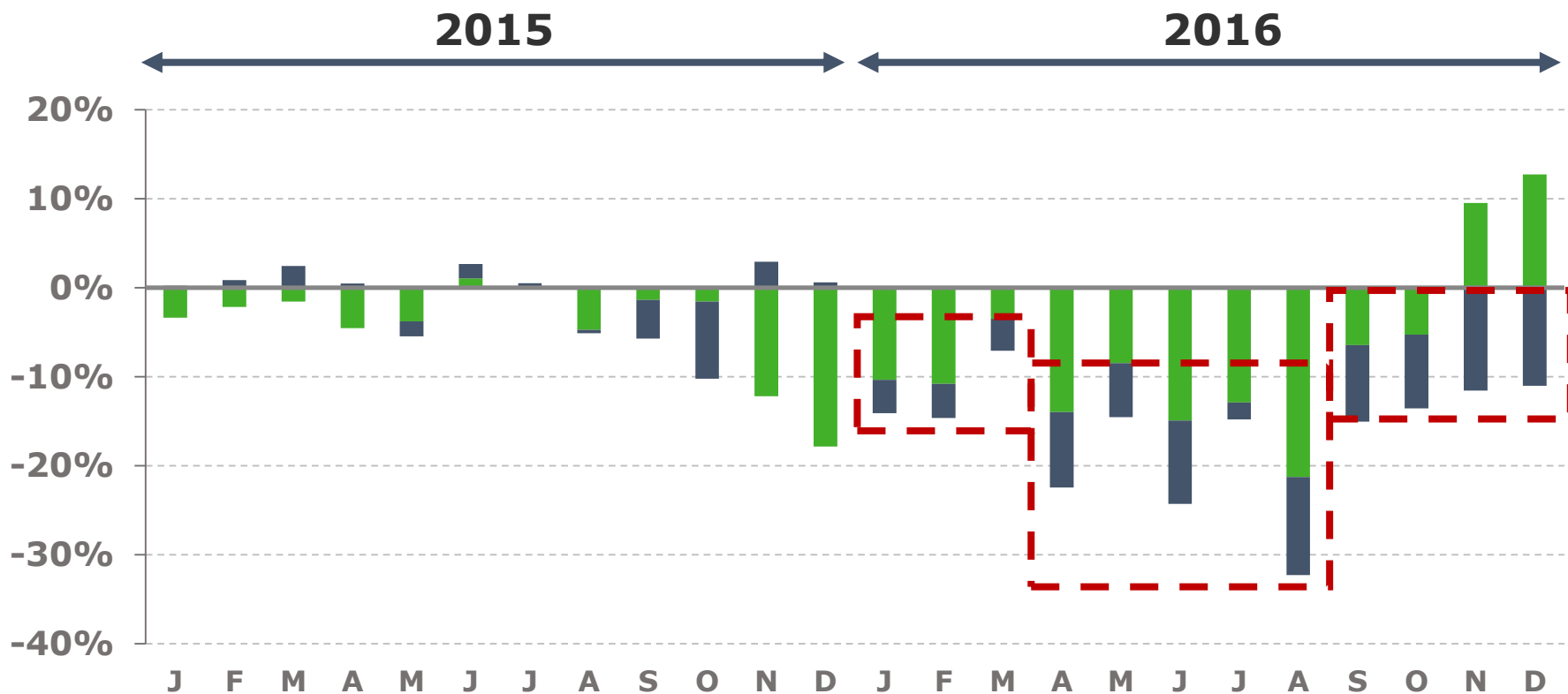
→ Evolution mensuelle du chiffre d'affaires Hébergement par chambre de janvier 2015 à décembre 2016



# Paris

## Un exercice à oublier

→ Evolution mensuelle du chiffre d'affaires Hébergement par chambre de janvier 2015 à décembre 2016

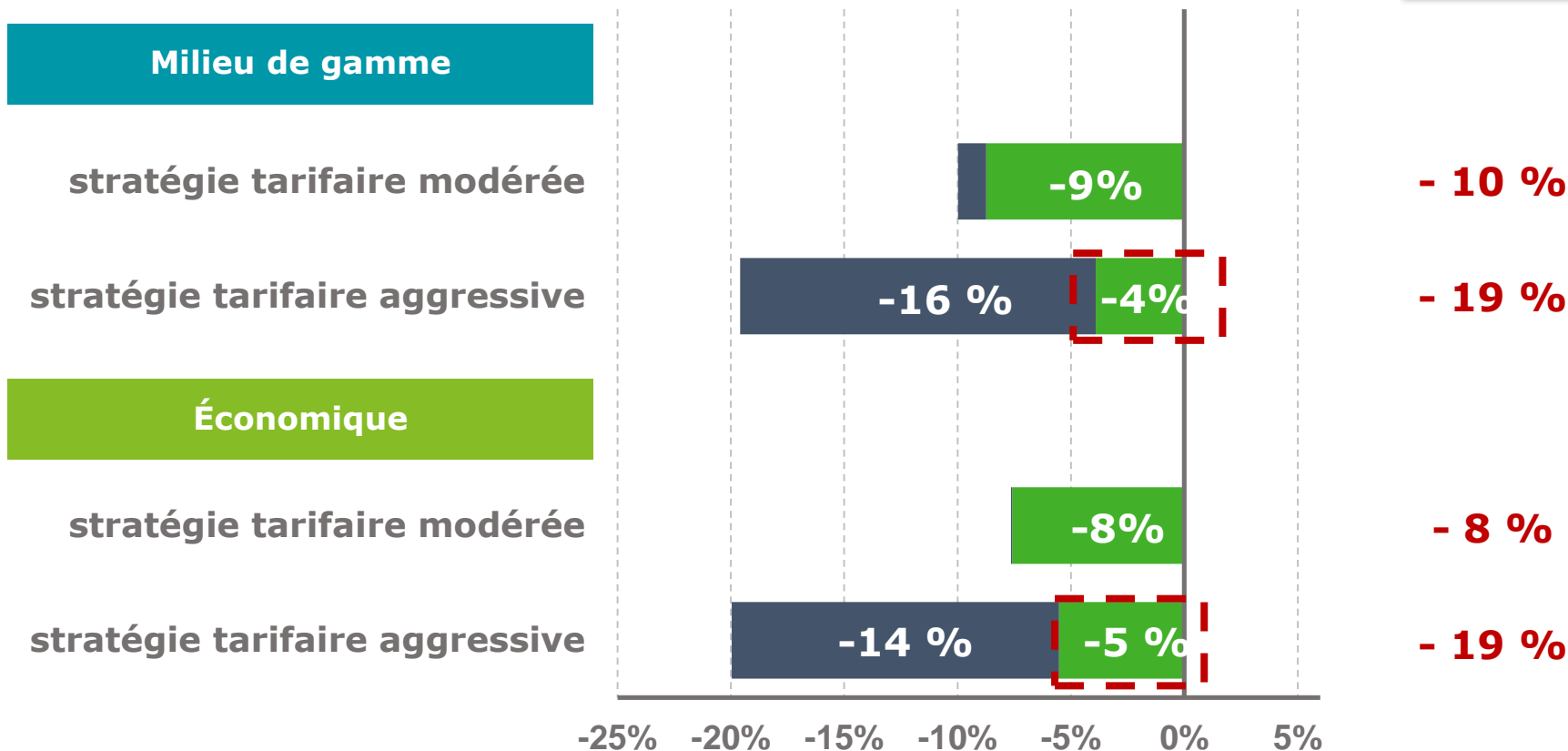


# Paris

## Un exercice à oublier

→ Evolution du chiffre d'affaires Hébergement en 2016 par rapport à 2015

**Var.  
16/15**

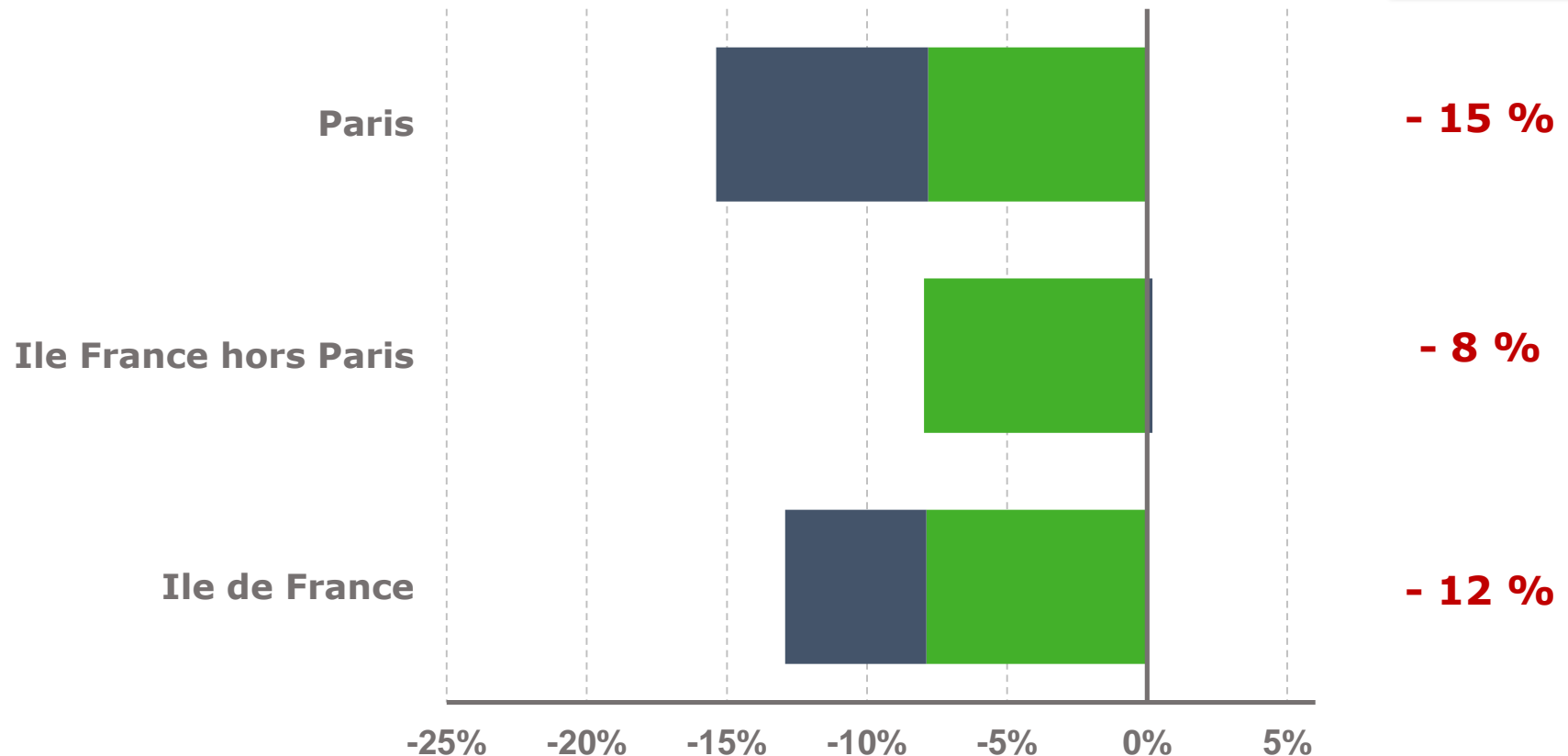


# Paris

## Un exercice à oublier

→ Evolution du chiffre d'affaires Hébergement en 2016 par rapport à 2015

**Var.  
16/15**

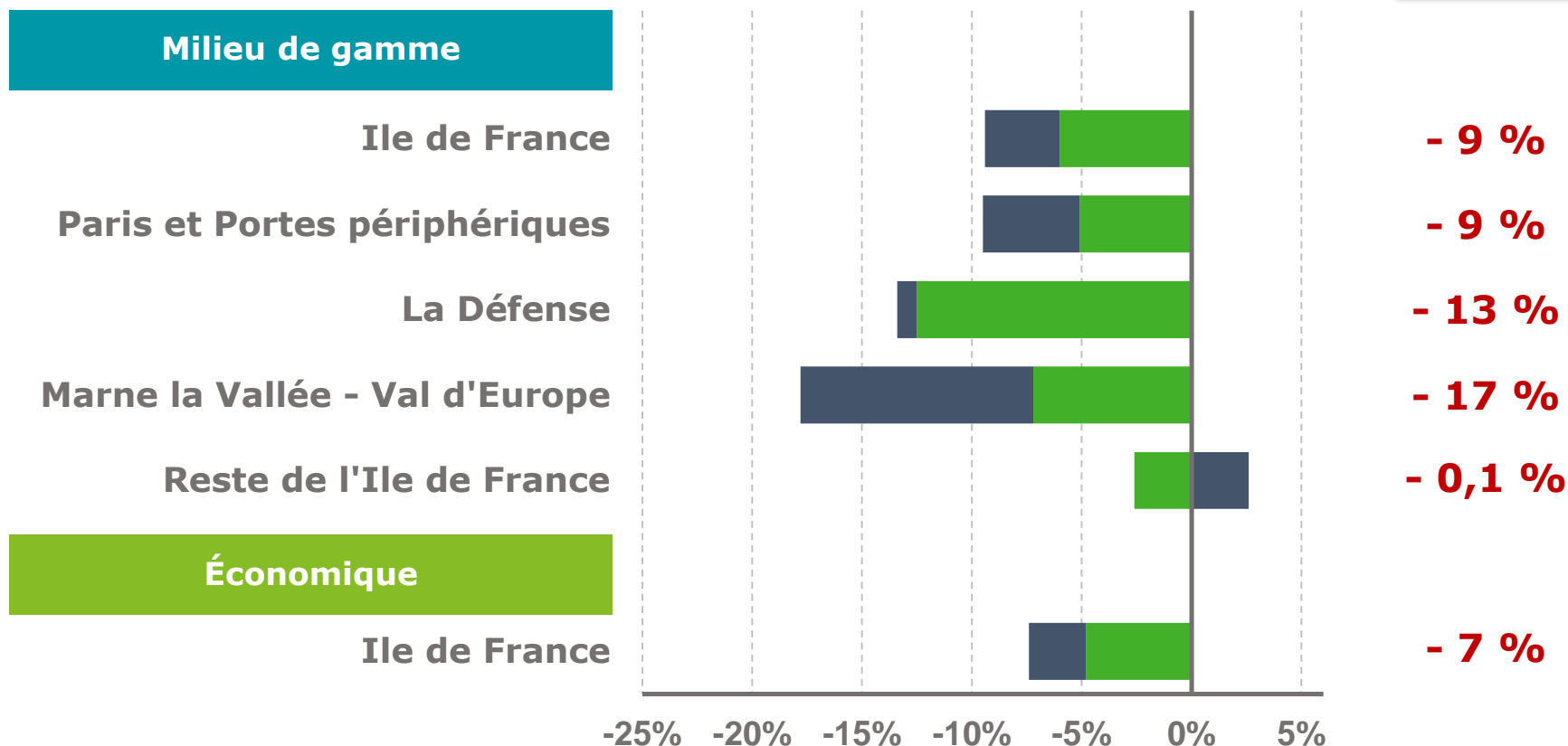


# Paris – Les résidences urbaines

## Un exercice à oublier

→ Evolution du chiffre d'affaires Hébergement en 2016 par rapport à 2015

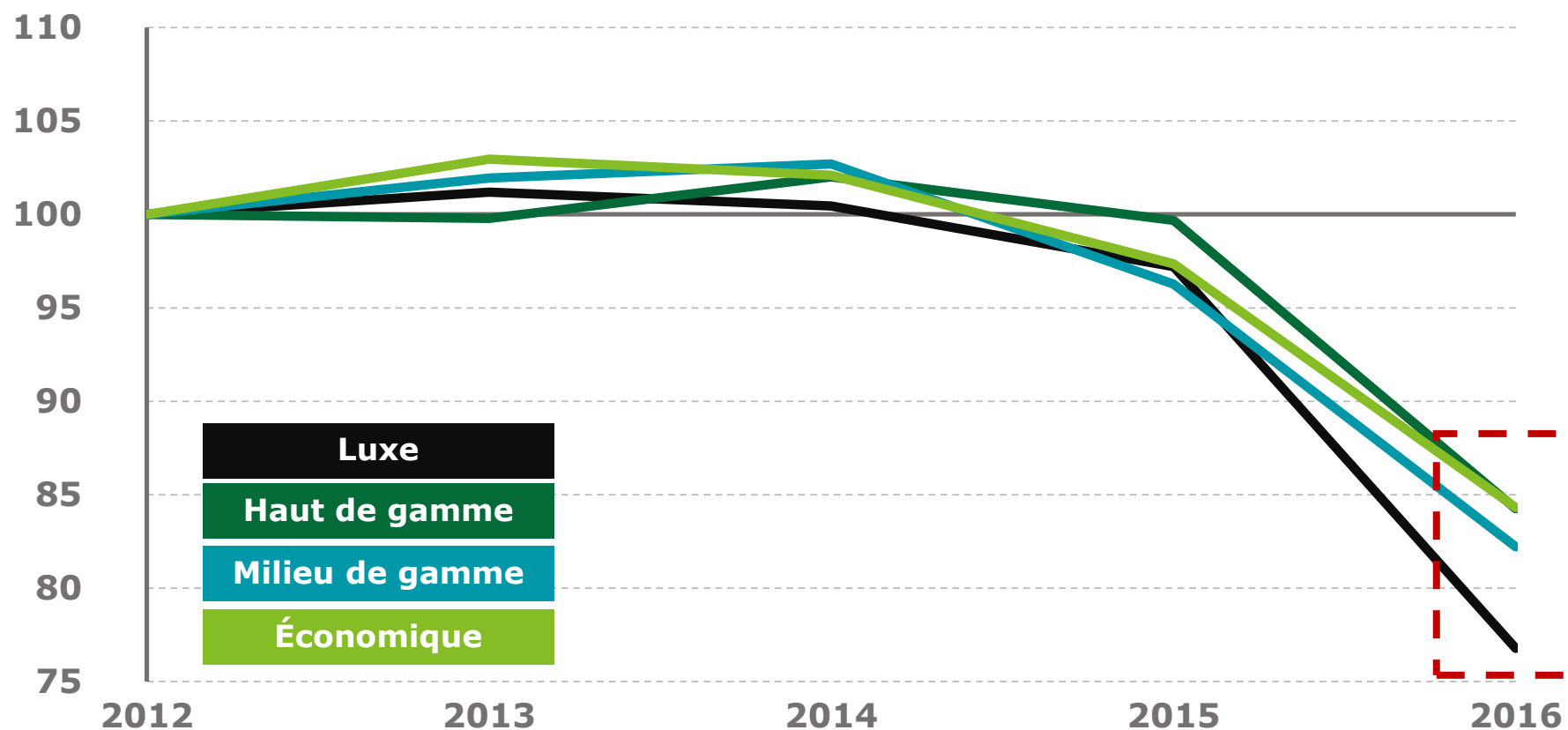
**Var.  
16/15**



# Paris

## Un exercice à oublier

→ Chiffre d'affaires Hébergement par chambre de 2012 à 2016 (base 100 en 2012)



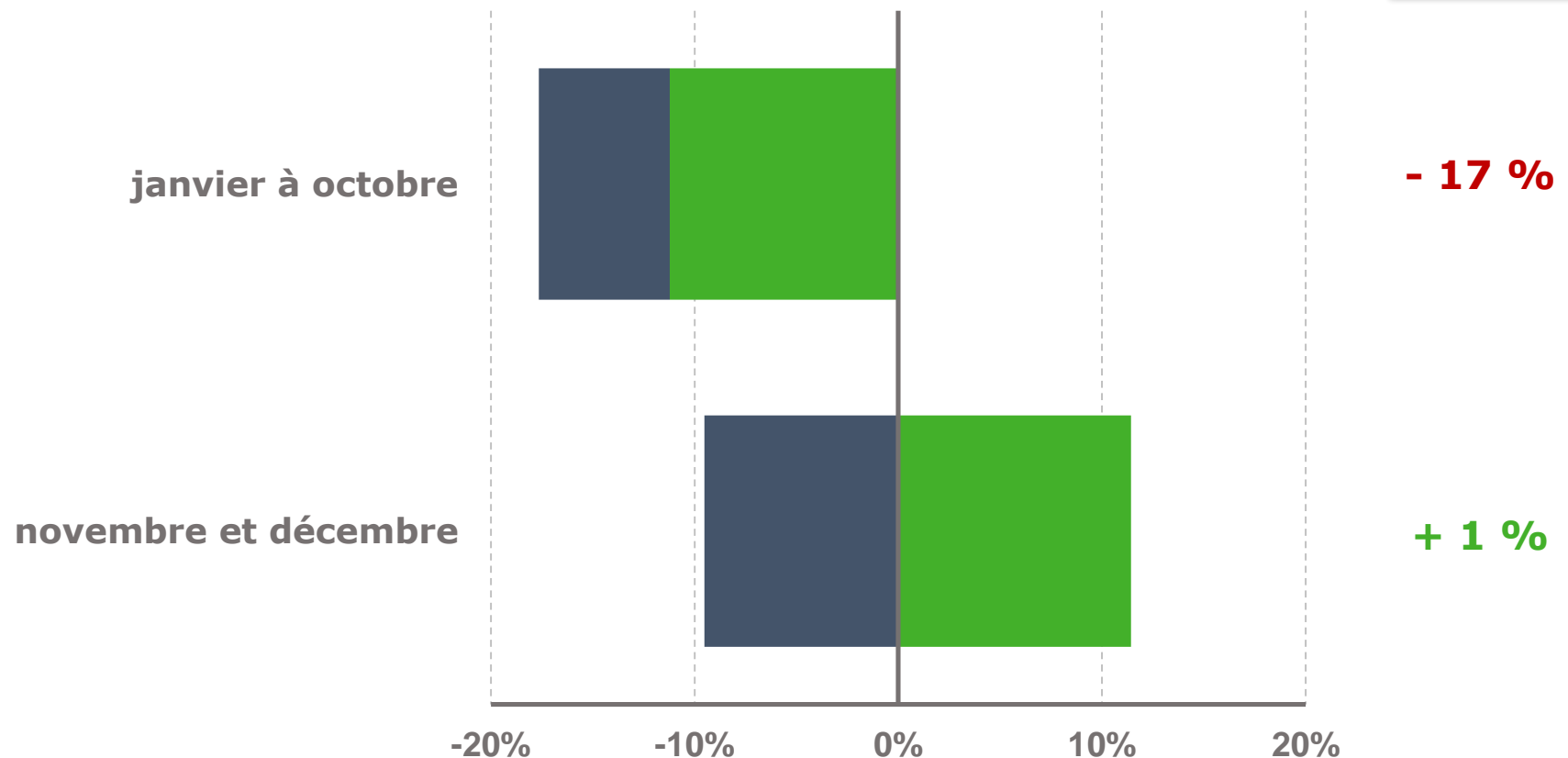


# Paris

## Une lueur d'espoir ?

→ Evolution du chiffre d'affaires Hébergement en 2016 par rapport à 2015

**Var.  
16/15**








# Côte d'Azur

# Côte d'Azur

## Un bilan négatif

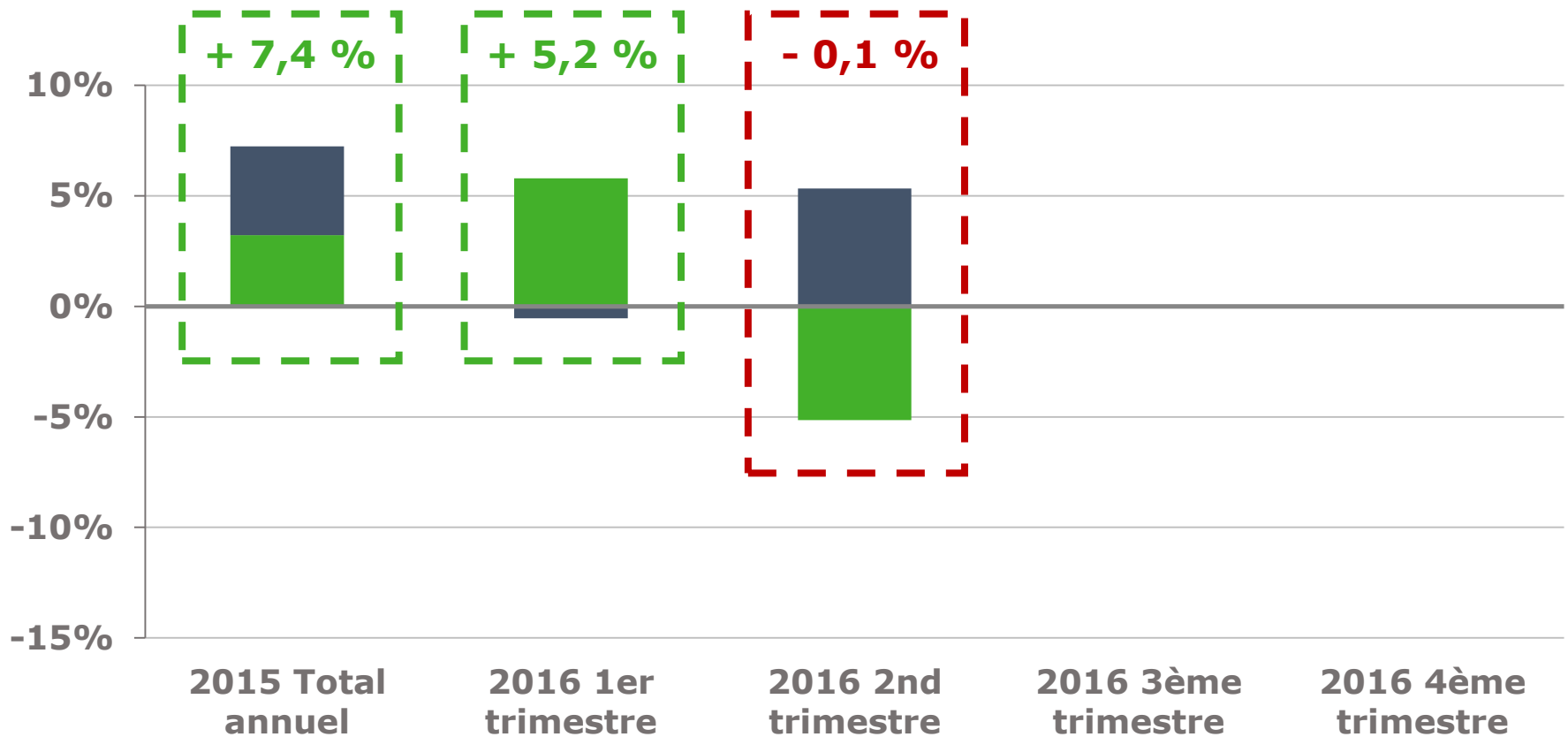
→ RevPAR par catégorie (données 2016, € HT)

	Luxe	Haut de gamme	Milieu de gamme	Éco.	Super Eco.
Paris RevPAR 16/15	-21%	-16%	-15%	-13%	
RevPAR 2016	281 €	105 €	65 €	43 €	29 €
RevPAR 16/15	-0,7%	-5,5%	-7,1%	-7,0%	-8,3%
					

# Côte d'Azur

## Malgré un début d'année plein d'espoir

→ Evolution du chiffre d'affaires Hébergement en 2015 et 2016 par trimestre



# Côte d'Azur

## Malgré un début d'année plein d'espoir

→ Evolution du chiffre d'affaires Hébergement en 2015 et 2016 à fin juin

**Évolution du RevPAR à fin  
Juin 2016 vs 2015**

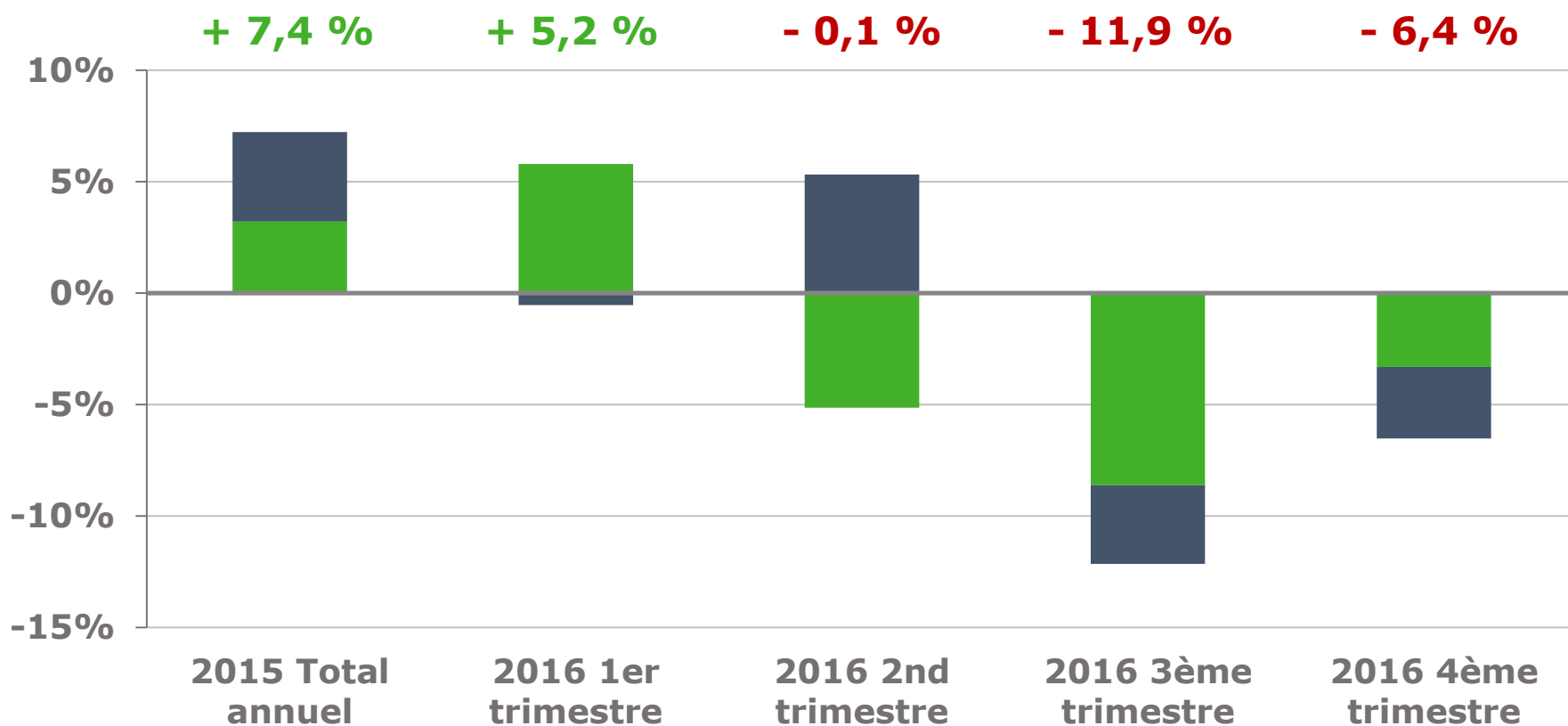
**Global Côte  
d'Azur**

**+2,3%**

# Côte d'Azur

## Malgré un début d'année plein d'espoir

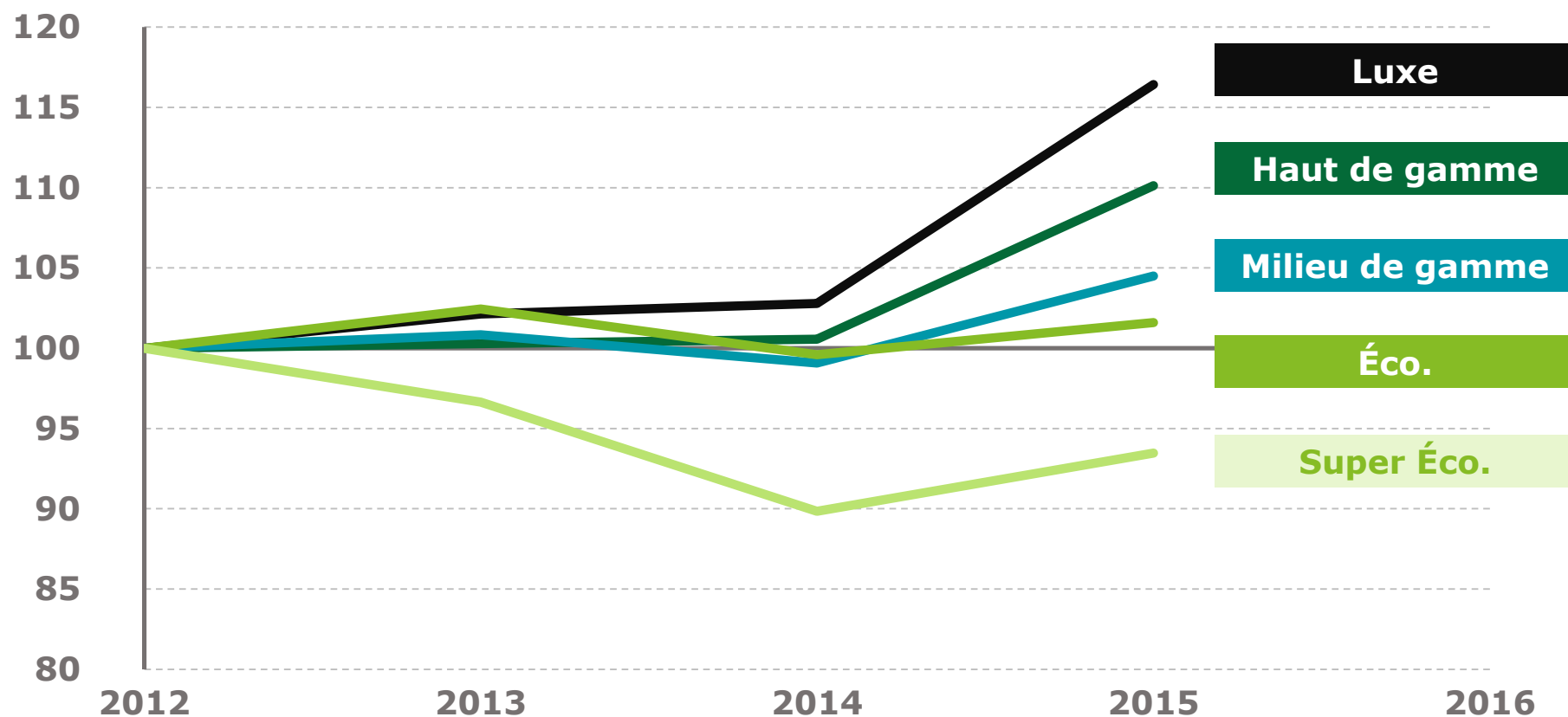
→ Evolution du chiffre d'affaires Hébergement en 2015 et 2016 par trimestre



# Côte d'Azur

## Mais un bilan sur 5 ans qui reste équilibré

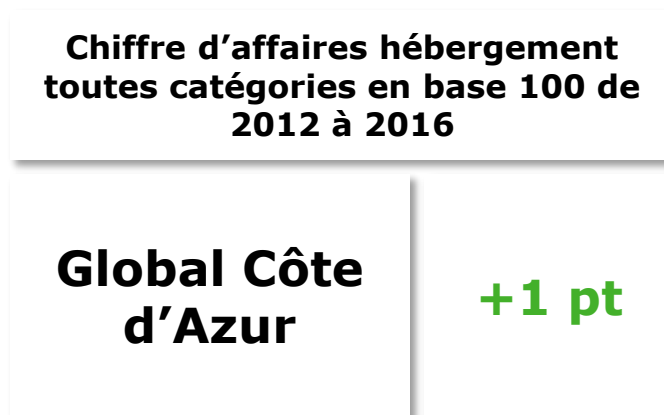
→ Chiffre d'affaires Hébergement de 2012 à 2016 (base 100 en 2012)



# Côte d'Azur

**Mais un bilan sur 5 ans qui reste équilibré**

→ *Évolution du chiffre d'affaires Hébergement de 2012 à 2016 (base 100 en 2012)*










# Province

# Province

## Un coin de ciel bleu

→ RevPAR par catégorie (données 2016, € HT, établissements ouverts 10 mois à l'année)

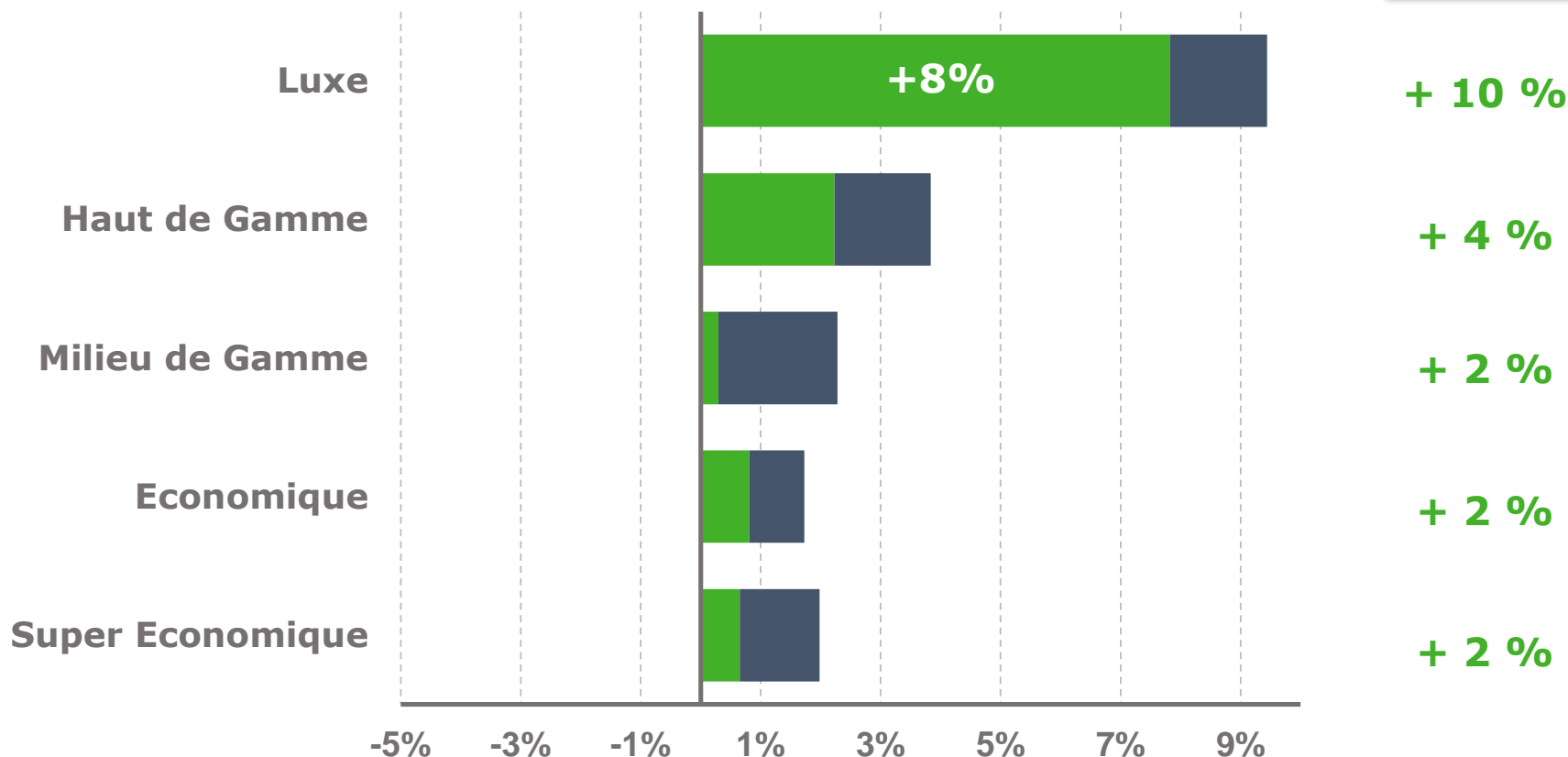
	Luxe	Haut de gamme	Milieu de gamme	Éco.	Super Éco.
Paris RevPAR 16/15	-21%	-16%	-15%	-13%	
Côte d'Azur RevPAR 16/15	-1%	-6%	-7%	-7%	-8%
<b>RevPAR 2016</b>	<b>192 €</b>	<b>92 €</b>	<b>56 €</b>	<b>39 €</b>	<b>24 €</b>
<b>RevPAR 16/15</b>	<b>+9,6%</b> 	<b>+3,9%</b> 	<b>+2,3%</b> 	<b>+1,7%</b> 	<b>+2,0%</b> 

# Province

## Un coin de ciel bleu

→ Evolution du chiffre d'affaires Hébergement en 2016 par rapport à 2015

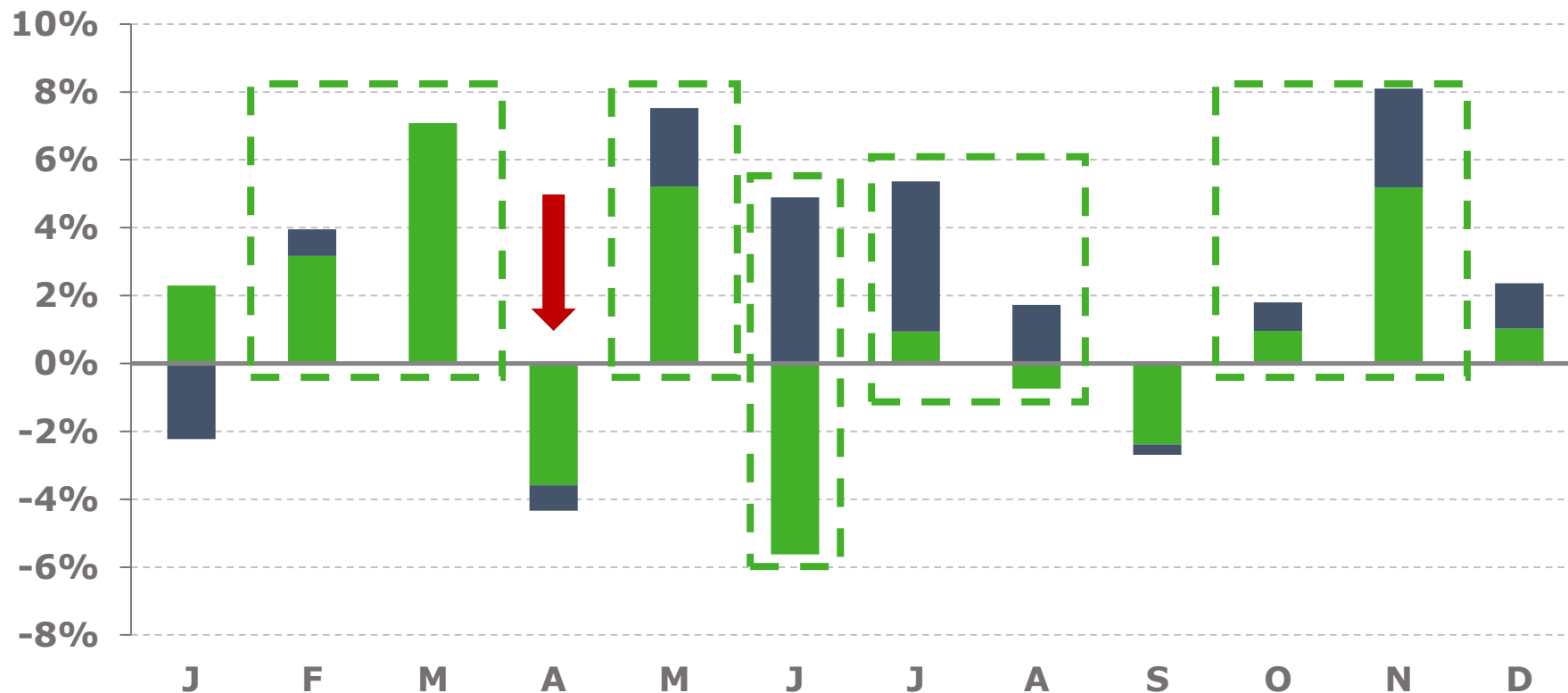
**Var.  
16/15**



# Province

## Un coin de ciel bleu

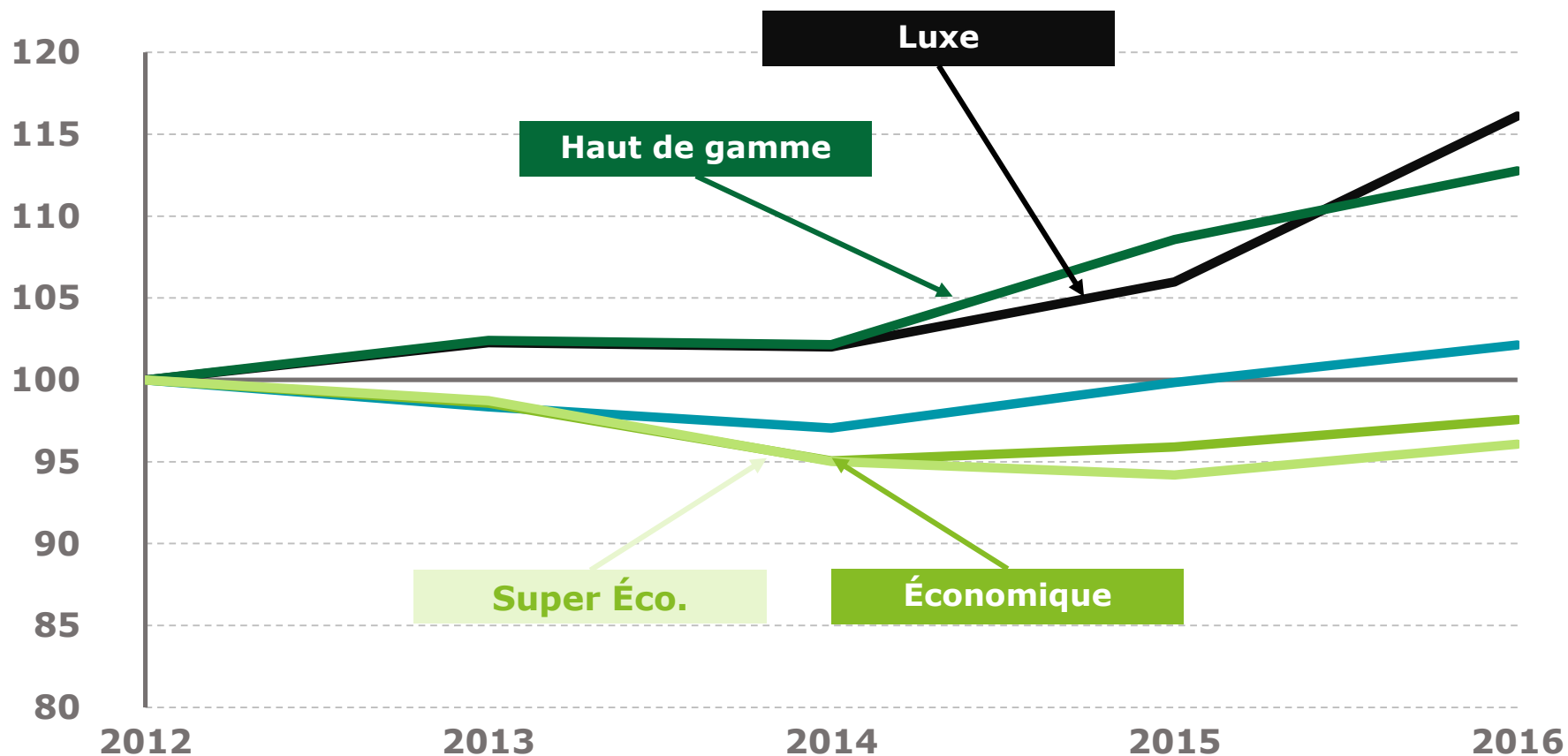
→ Evolution du chiffre d'affaires Hébergement par mois en 2016 par rapport à 2015



# Province

## Un coin de ciel bleu

→ Chiffre d'affaires Hébergement de 2012 à 2016 (base 100 en 2016)



# Province

## Un coin de ciel bleu

→ *Évolution de l'offre en chambres entre 2011 et 2016*

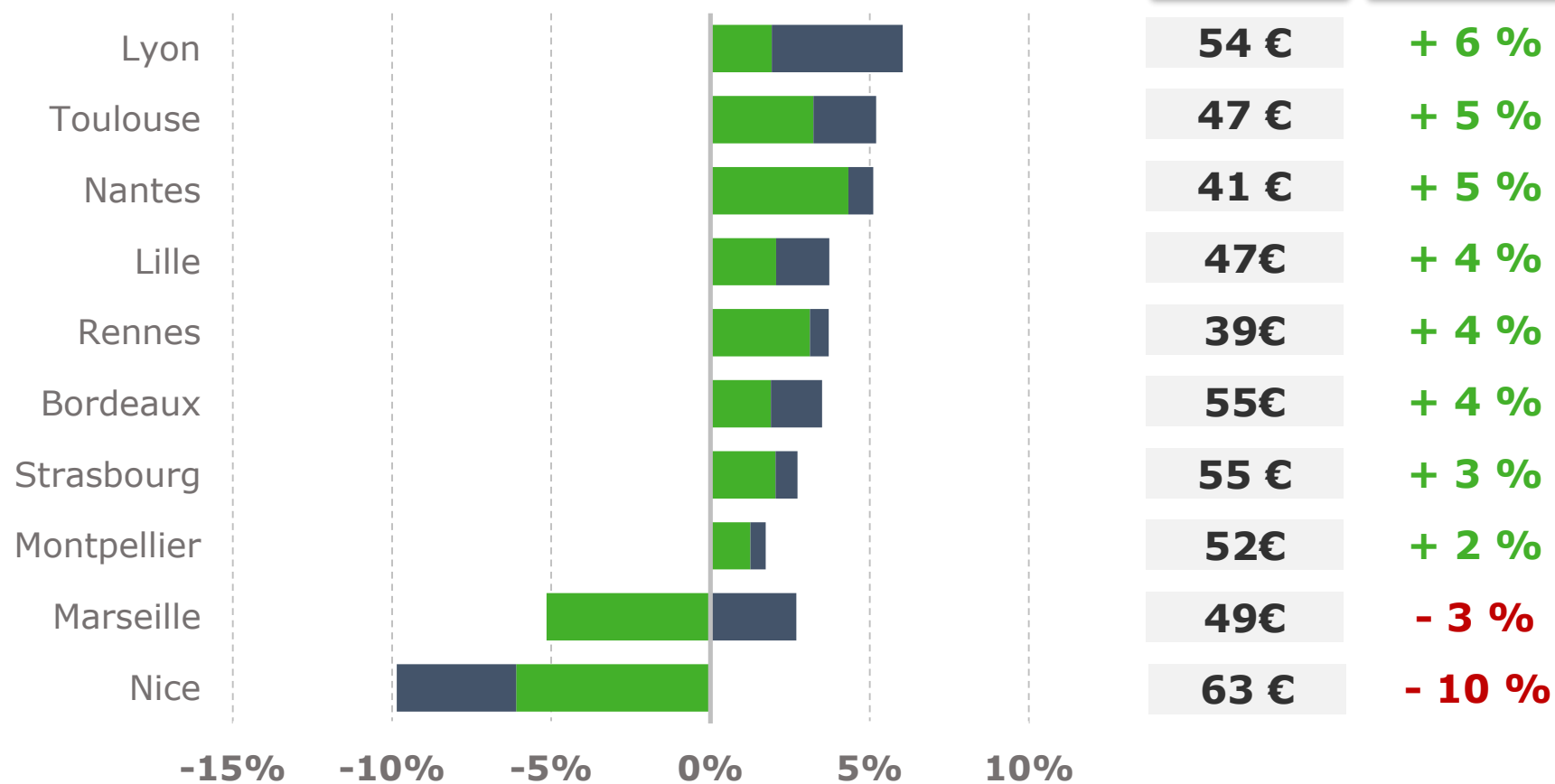
Var. offre chambres 2016-2011	
Luxe	+11 %
Haut de gamme	+13 %
Milieu de gamme	+1 %
Eco.	+0,5 %
Super Éco.	+3 %

# Les grandes agglomérations

# Les grandes agglomérations

## Une dynamique territoriale à l'œuvre

→ Évolution du chiffre d'affaires hébergement par agglomération 2015 / 2016 - **Toutes catégories confondues**

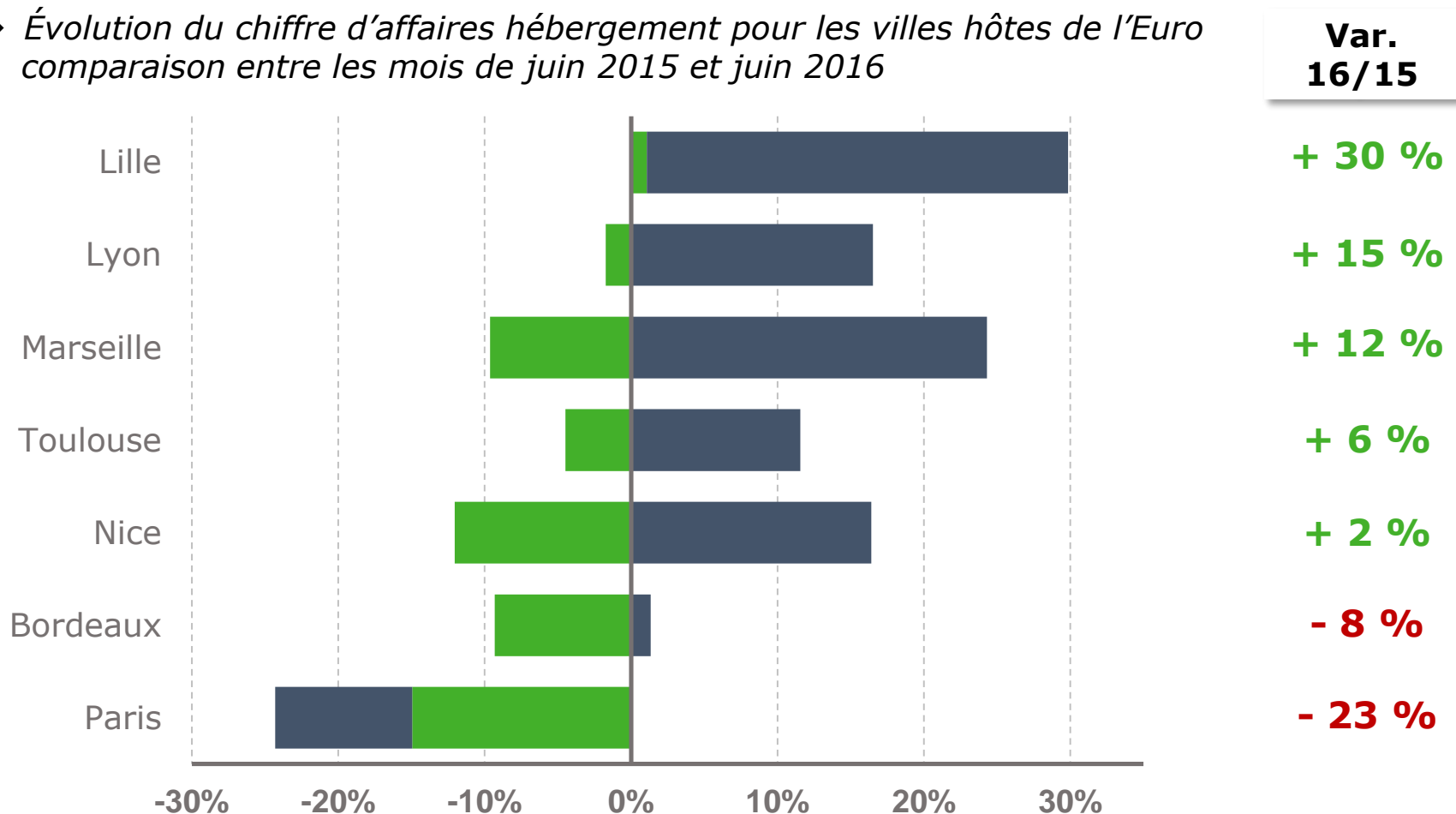




# Les grandes agglomérations

## L'impact Euro 2016 sur les prix moyen

→ Évolution du chiffre d'affaires hébergement pour les villes hôtes de l'Euro comparaison entre les mois de juin 2015 et juin 2016

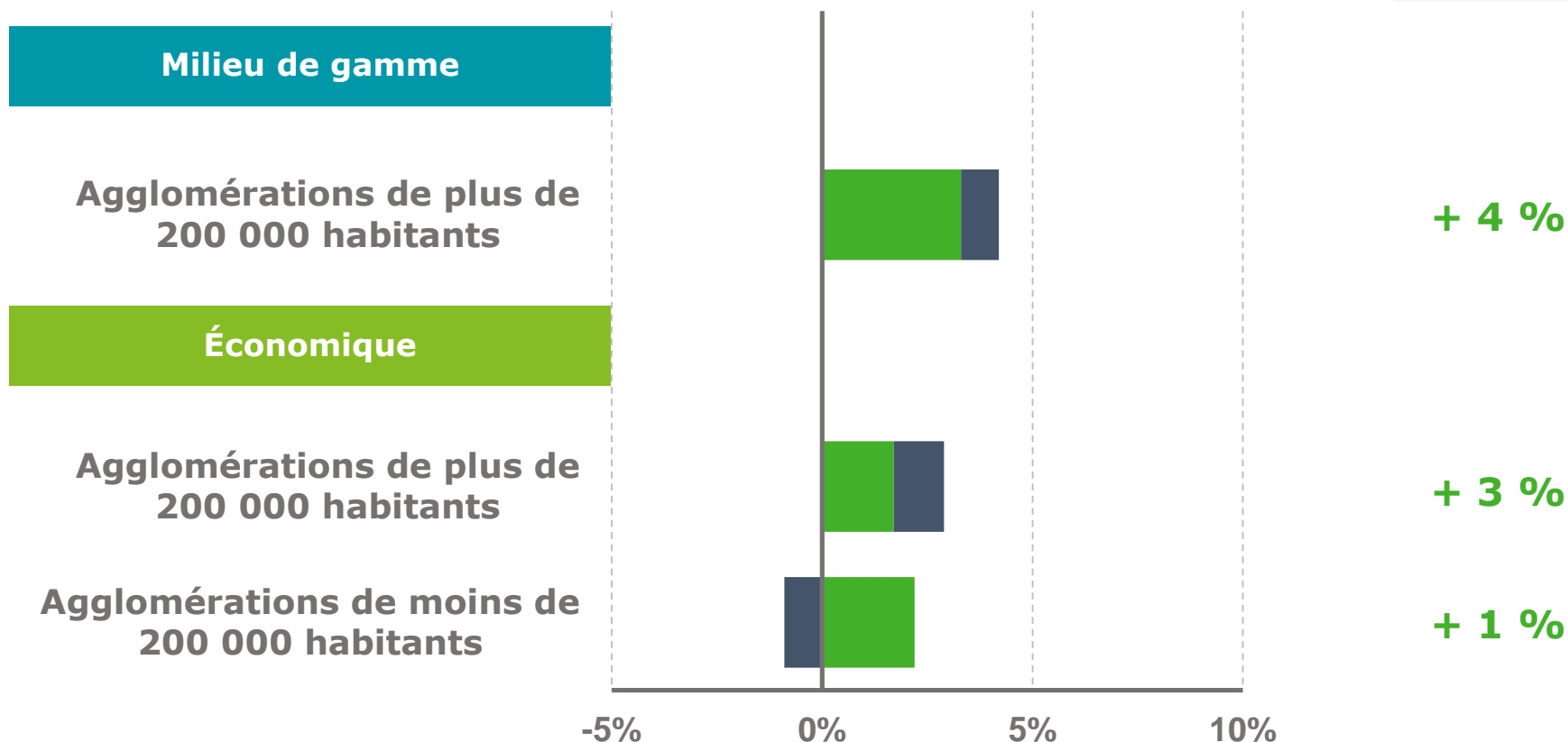


# Les résidences urbaines - agglomérations

## Une dynamique territoriale à l'œuvre

→ Évolution du chiffre d'affaires hébergement par catégorie entre 2015 et 2016

**Var.  
16/15**

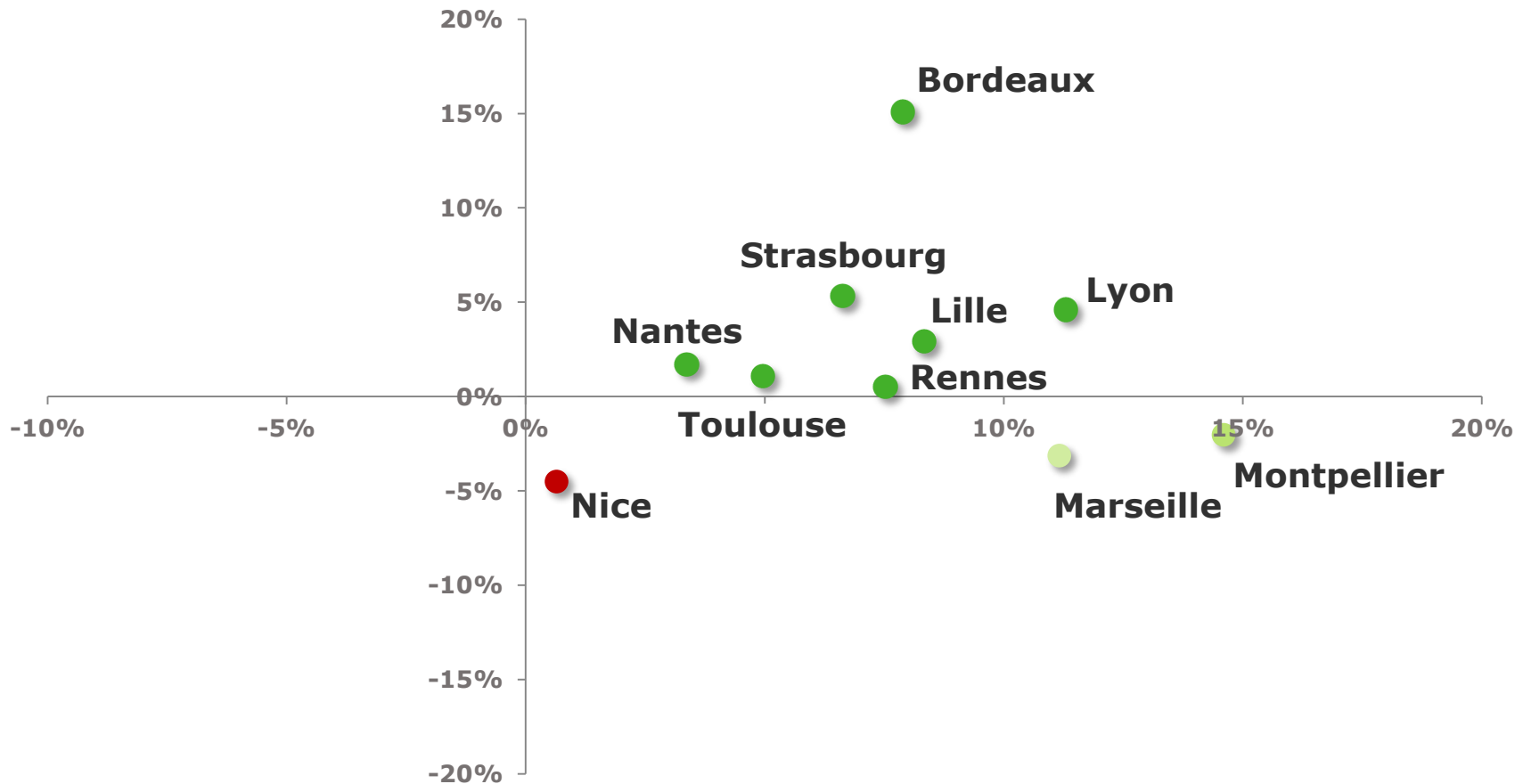


# Les grandes agglomérations

## Une dynamique territoriale à l'œuvre



Évolution du RevPAR 16/12





# European Hotel Performance Overview

## Les Tendances de l'hôtellerie

### Conférence le 24 février 2017

Robin Rossmann  
Managing Director



[rossmann@strglobal.com](mailto:rossmann@strglobal.com)

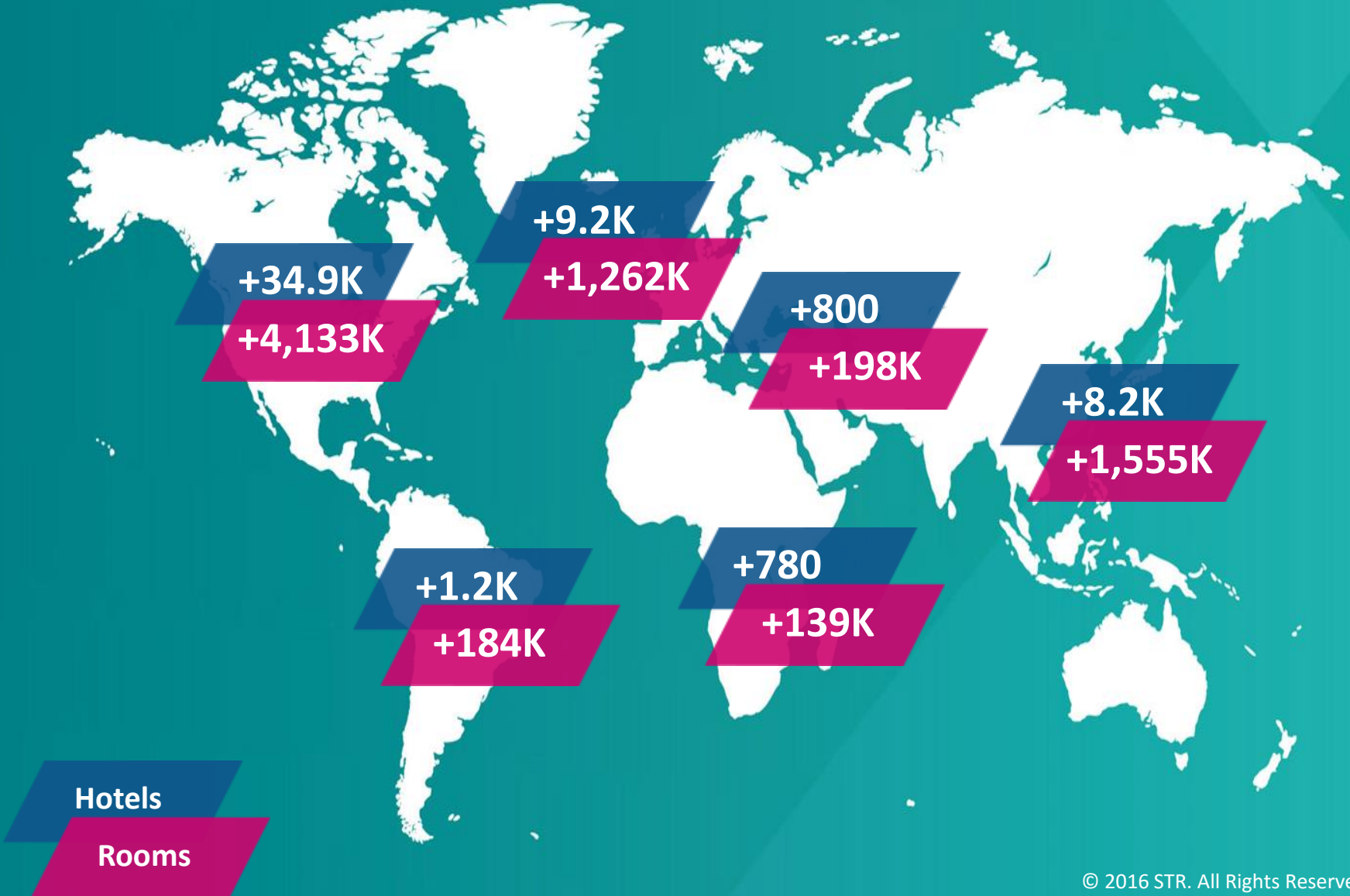
© 2016 STR, Inc. All Rights Reserved.

Any reprint, use or republication of all or a part of this presentation without the prior written approval of STR, Inc. or STR Global, Ltd. trading as STR (collectively "STR") is strictly prohibited. Any such reproduction shall specifically credit STR as the source. This presentation is based on data collected by STR. No strategic advice or marketing recommendation is intended or implied.

Benchmarking  
↑ your world

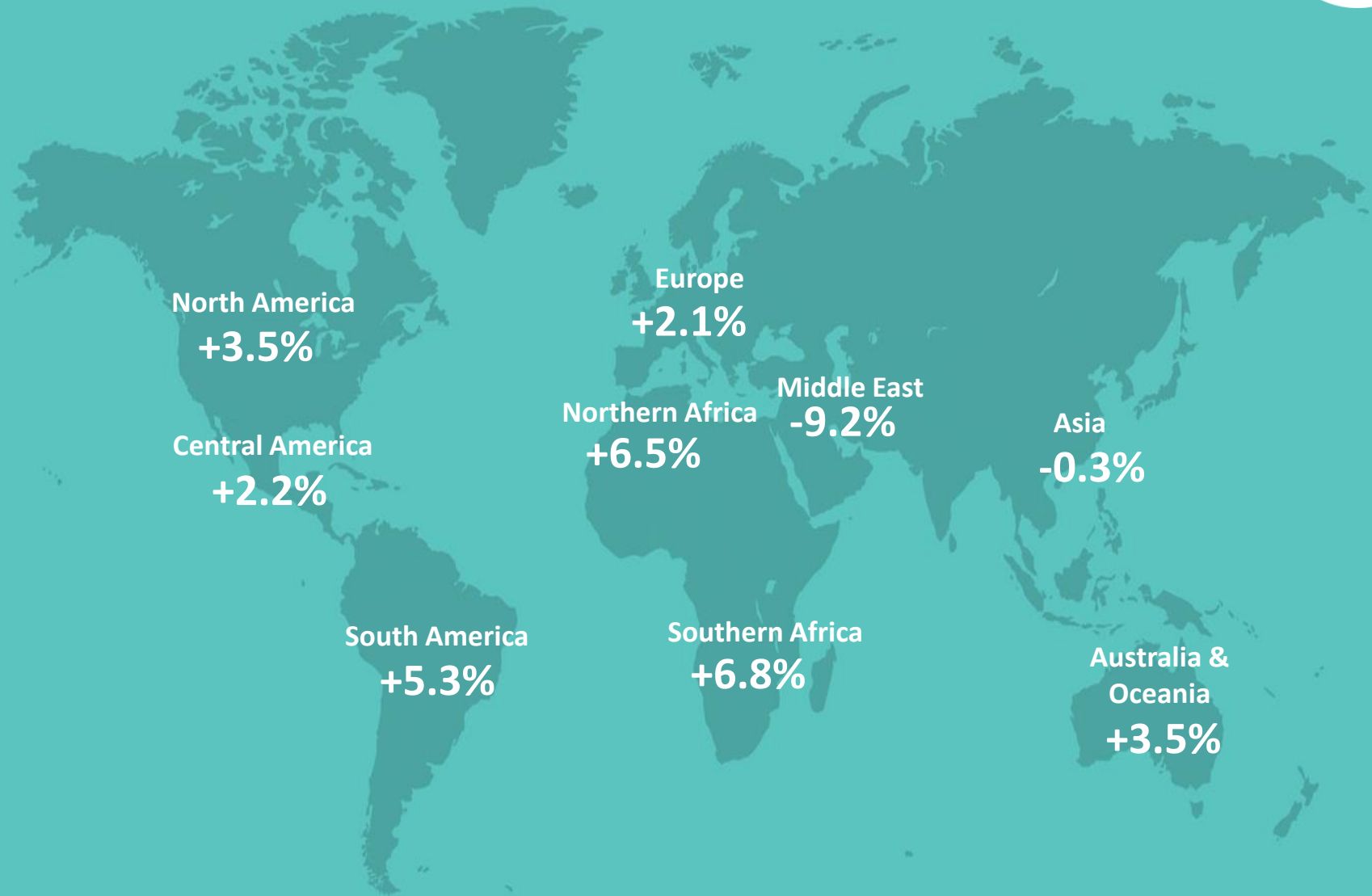
# STR Coverage – Our Sample

## Hotels & Hotel Rooms, December 2016



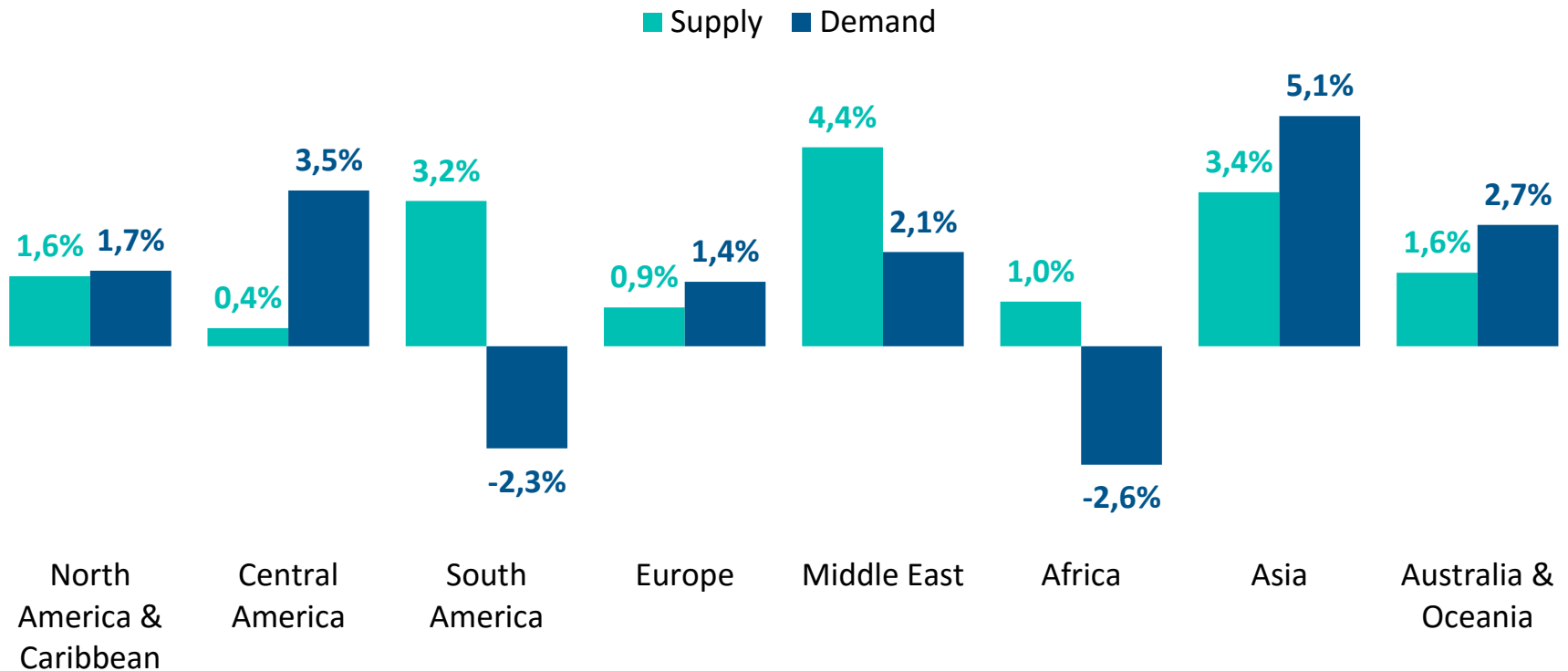
# 2016 was a good year for most regions except the Middle East

USD, Europe in EUR, Constant Currency, Full Year 2016



# Supply and demand equilibrium a mixed picture

Global Supply & Demand % Change  
*Full Year 2016*



# A steady year

Europe – Main KPIs  
EUR, CC, Full Year 2016



70.4%

Occupancy

+0.6%

111.8

ADR

+1.5%

78.7

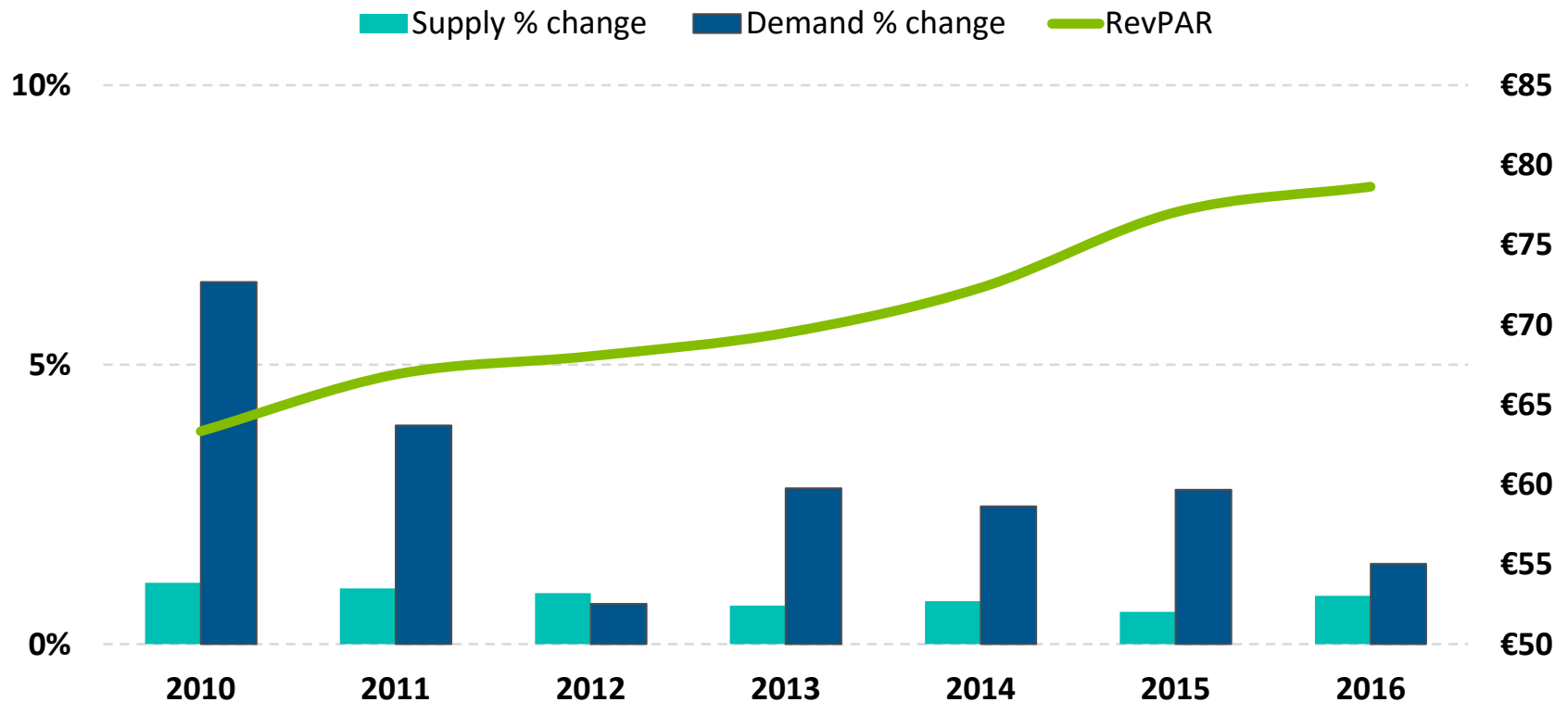
RevPAR

+2.1%



# Europe demand has outpaced supply growth since 2010

Europe – Supply, Demand % Change, RevPAR Actuals  
EUR, CC, Full Year 2010 – Full Year 2016



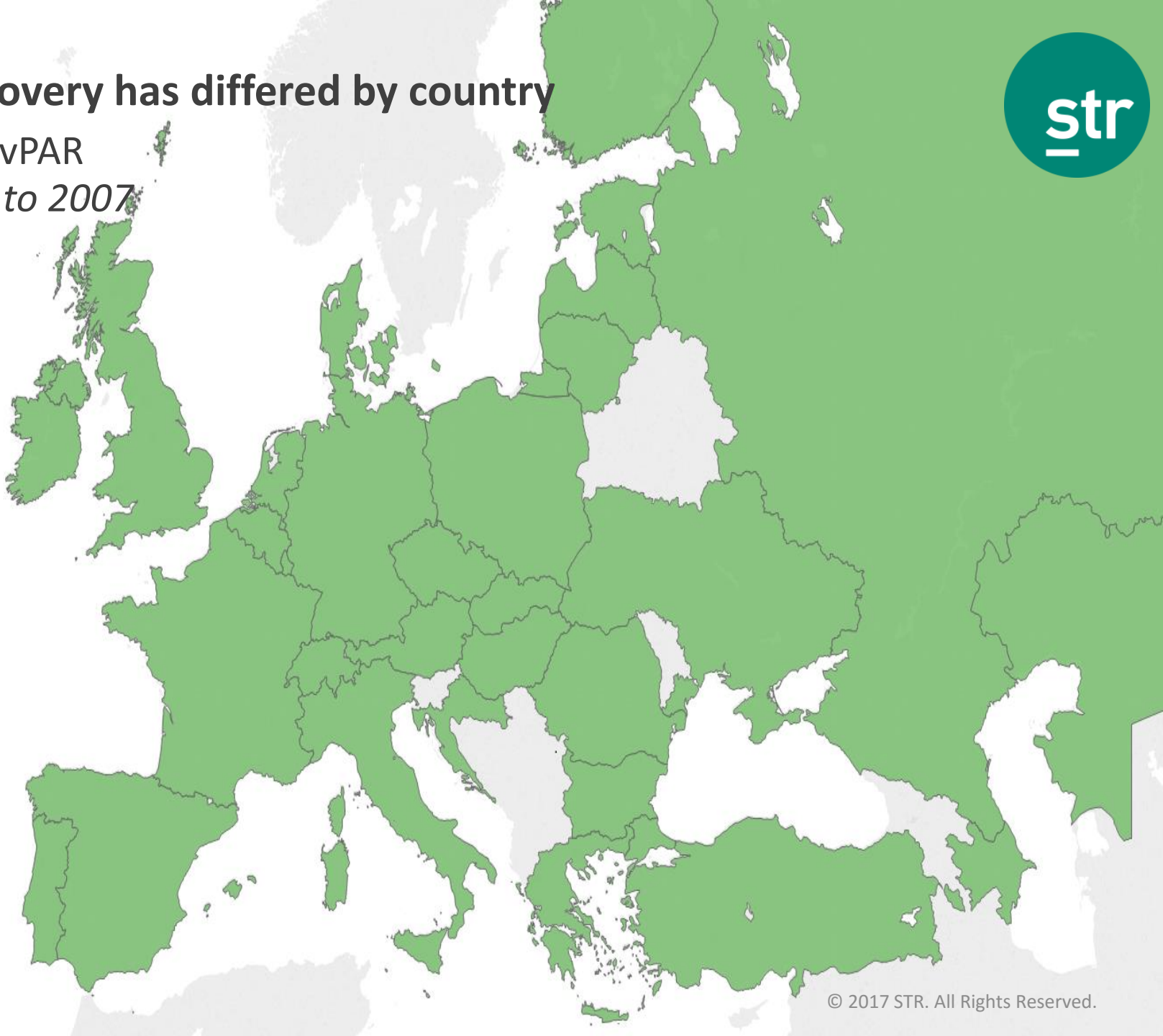
# But recovery has differed by country

2007 RevPAR

*Indexed to 2007*



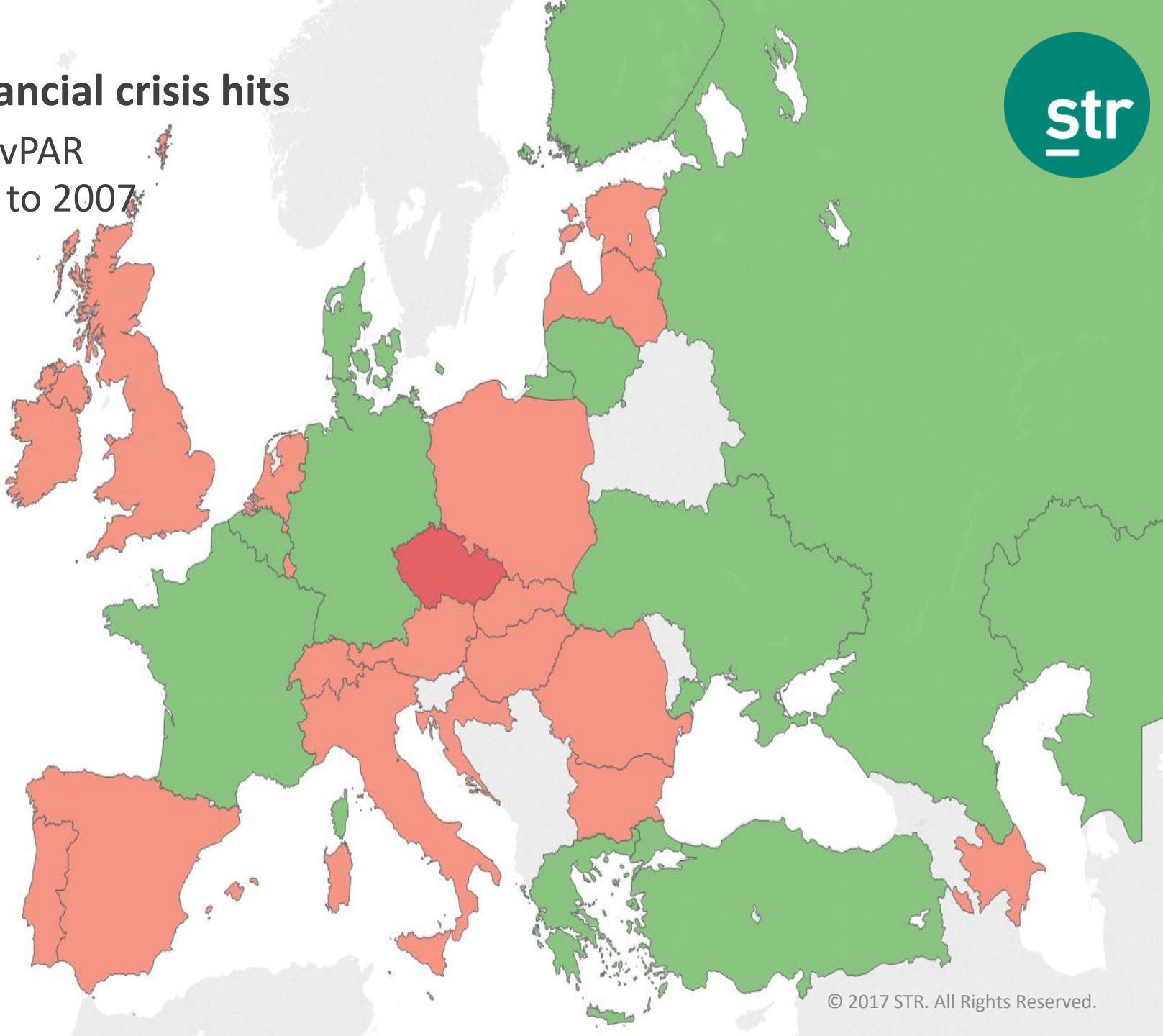
RevPAR Index (LC)  
0.270 1.730



# The financial crisis hits

2008 RevPAR

Indexed to 2007

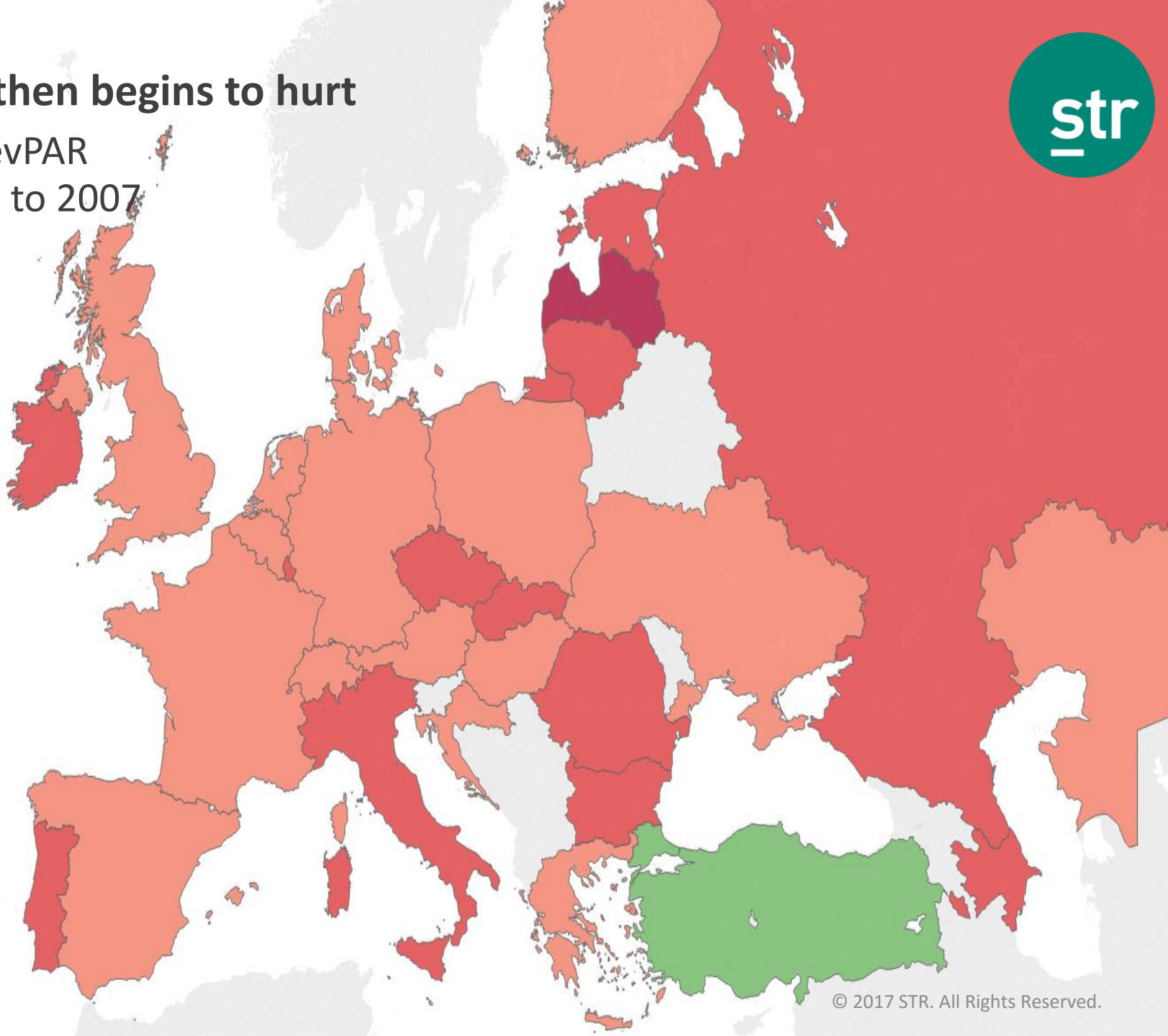


RevPAR Index (LC)  
0.270 1.730

# ... and then begins to hurt

2009 RevPAR

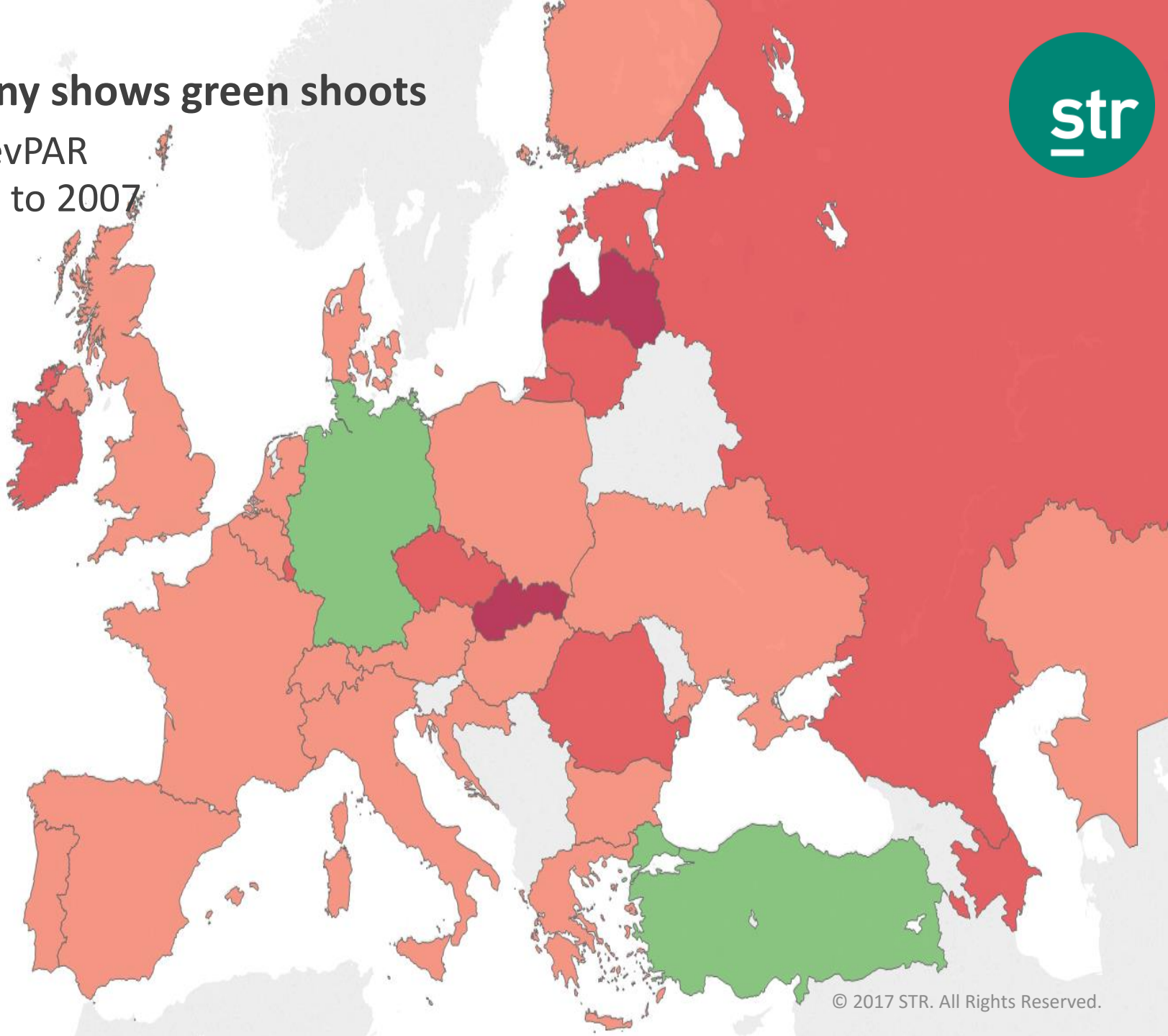
Indexed to 2007



RevPAR Index (LC)  
0.270 1.730

# Germany shows green shoots

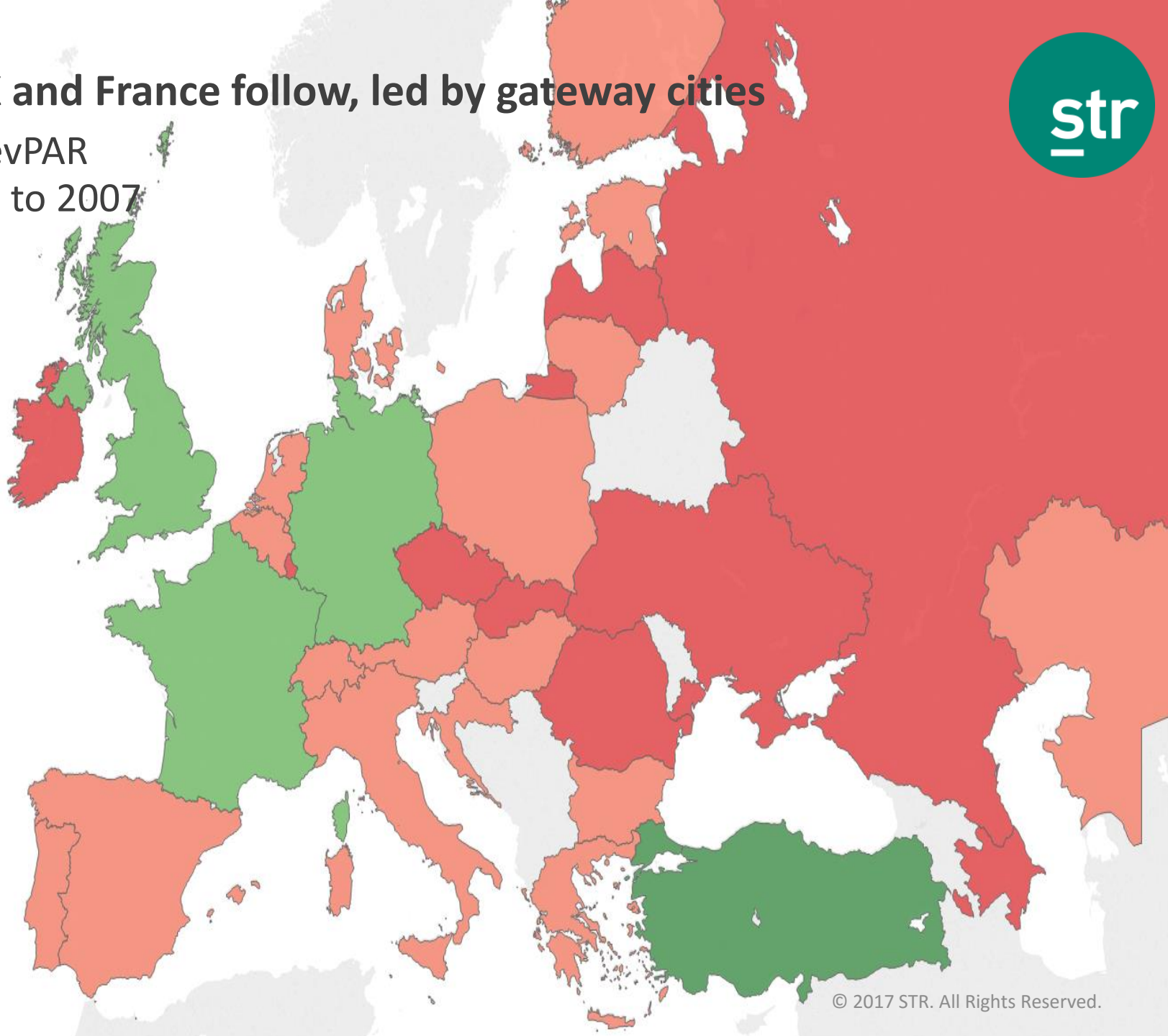
2010 RevPAR  
Indexed to 2007



RevPAR Index (LC)  
0.270 1.730

# The UK and France follow, led by gateway cities

2011 RevPAR  
Indexed to 2007

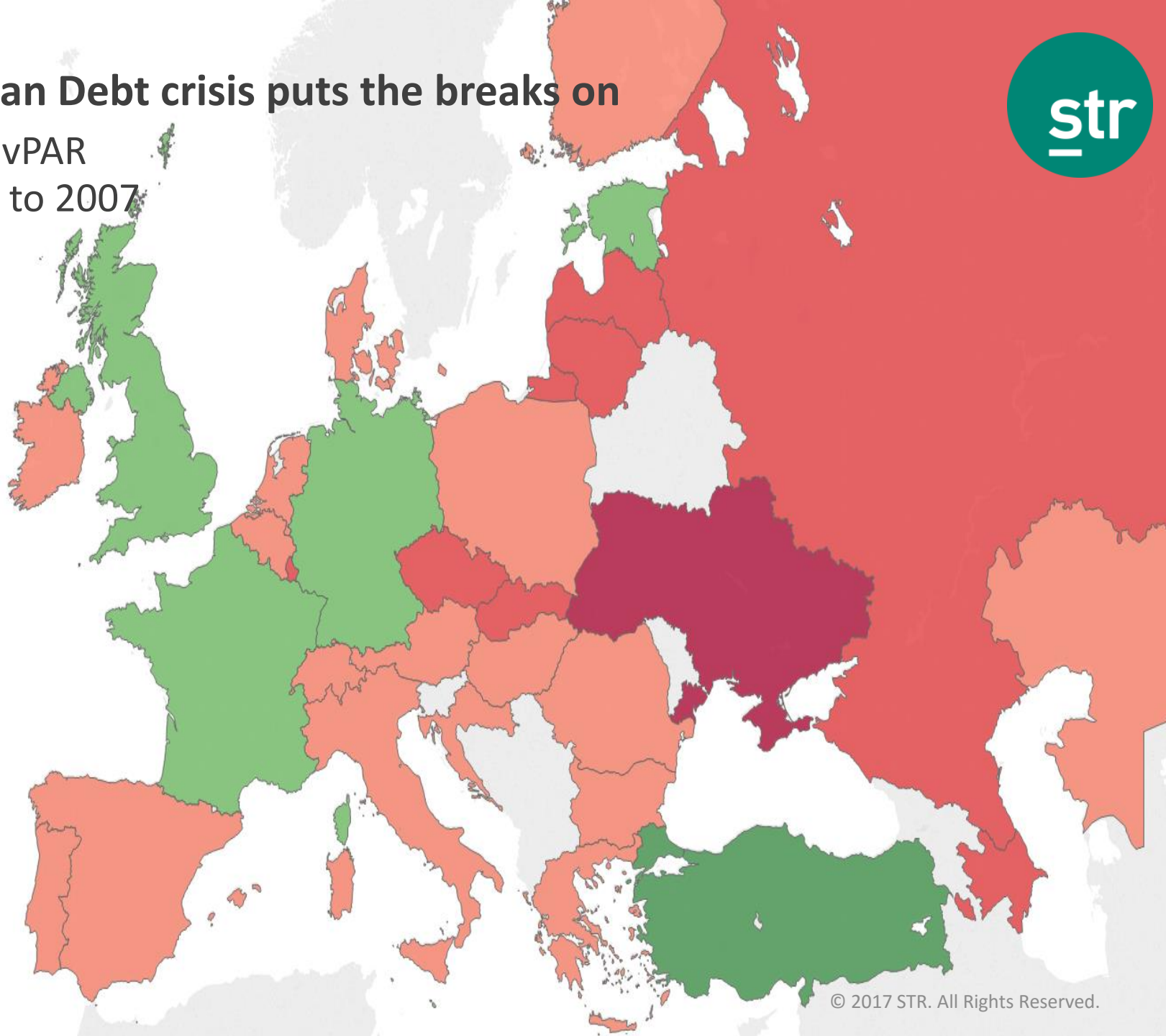


RevPAR Index (LC)  
0.270 1.730

# European Debt crisis puts the breaks on

2012 RevPAR

Indexed to 2007

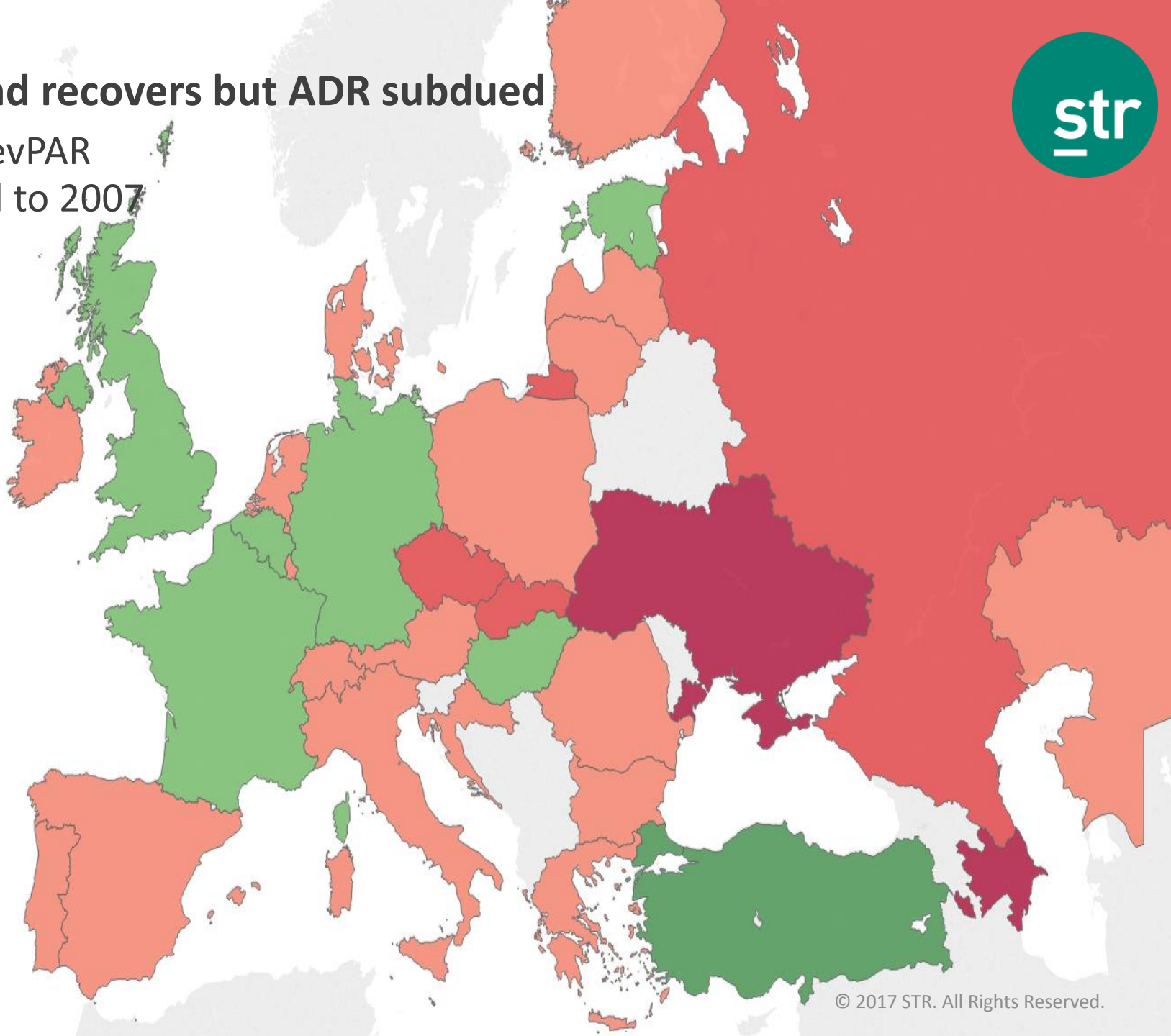


RevPAR Index (LC)  
0.270 1.730

# Demand recovers but ADR subdued

2013 RevPAR

Indexed to 2007



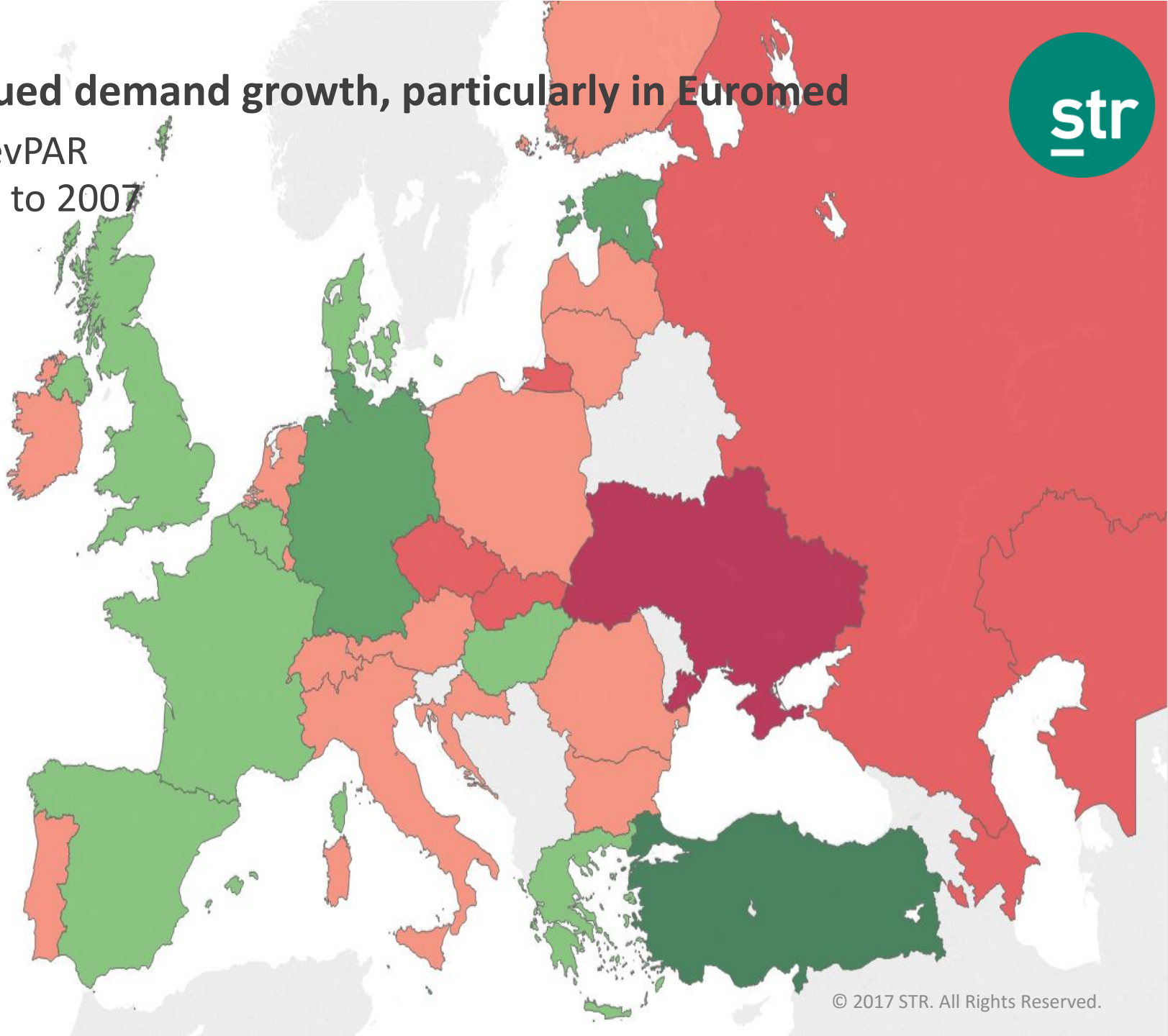
RevPAR Index (LC)  
0.270 1.730



# Continued demand growth, particularly in Euromed

2014 RevPAR

Indexed to 2007



RevPAR Index (LC)  
0.270 1.730

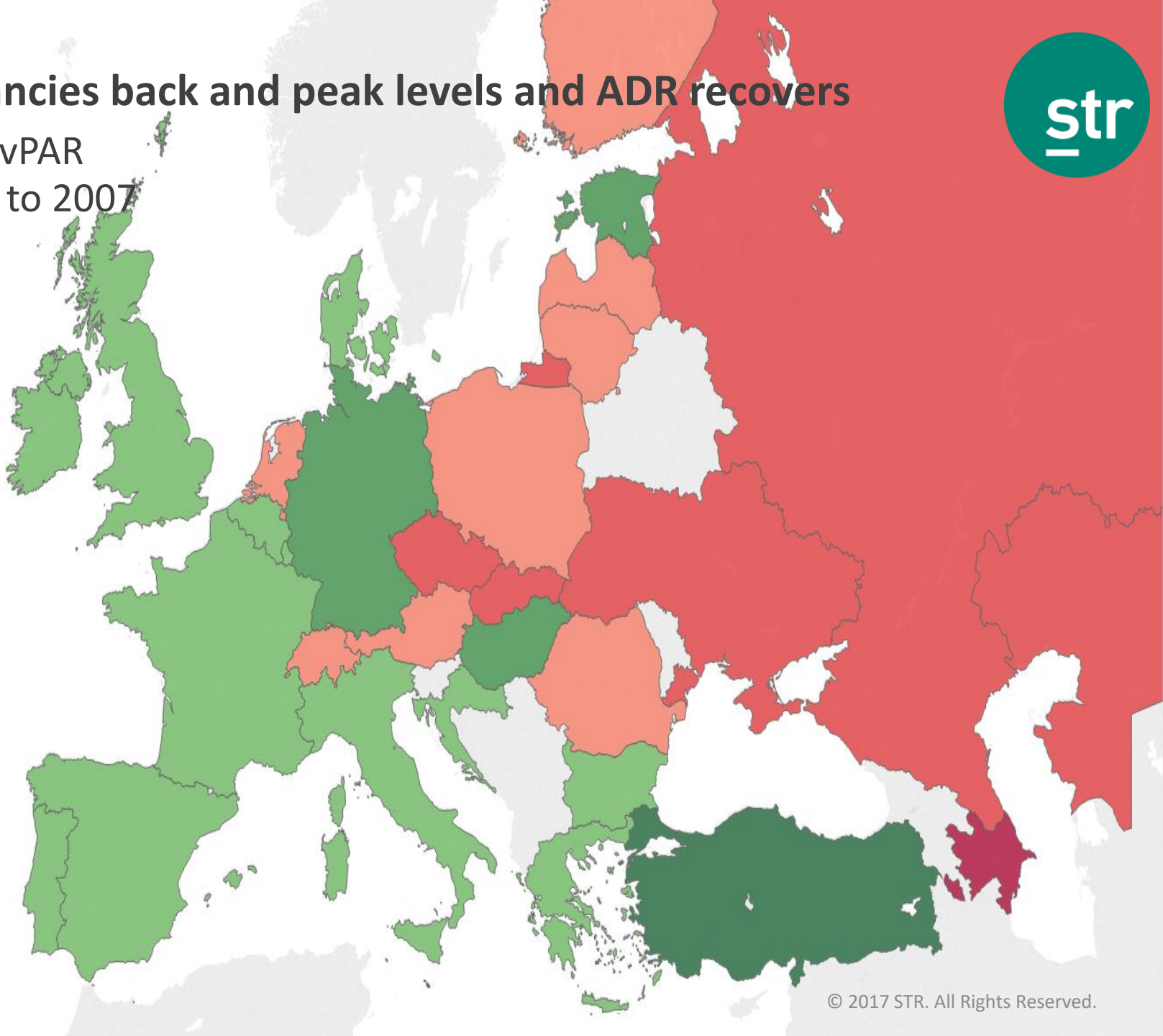
# Occupancies back and peak levels and ADR recovers

2015 RevPAR

Indexed to 2007



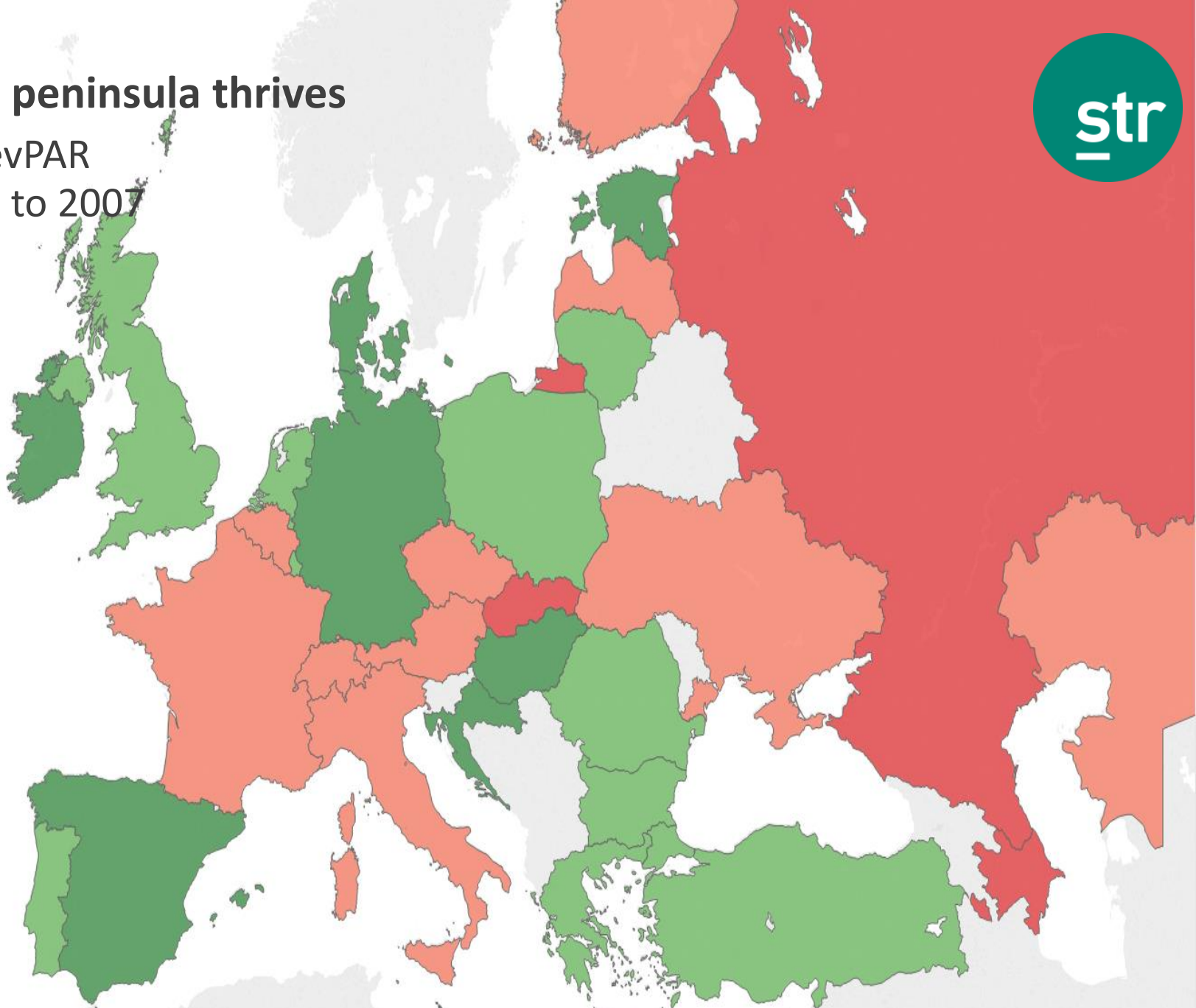
RevPAR Index (LC)  
0.270 1.730



# Iberian peninsula thrives

2016 RevPAR

Indexed to 2007



RevPAR Index (LC)  
0.270 1.730



# Mainly positive, but terror effect clearly visible

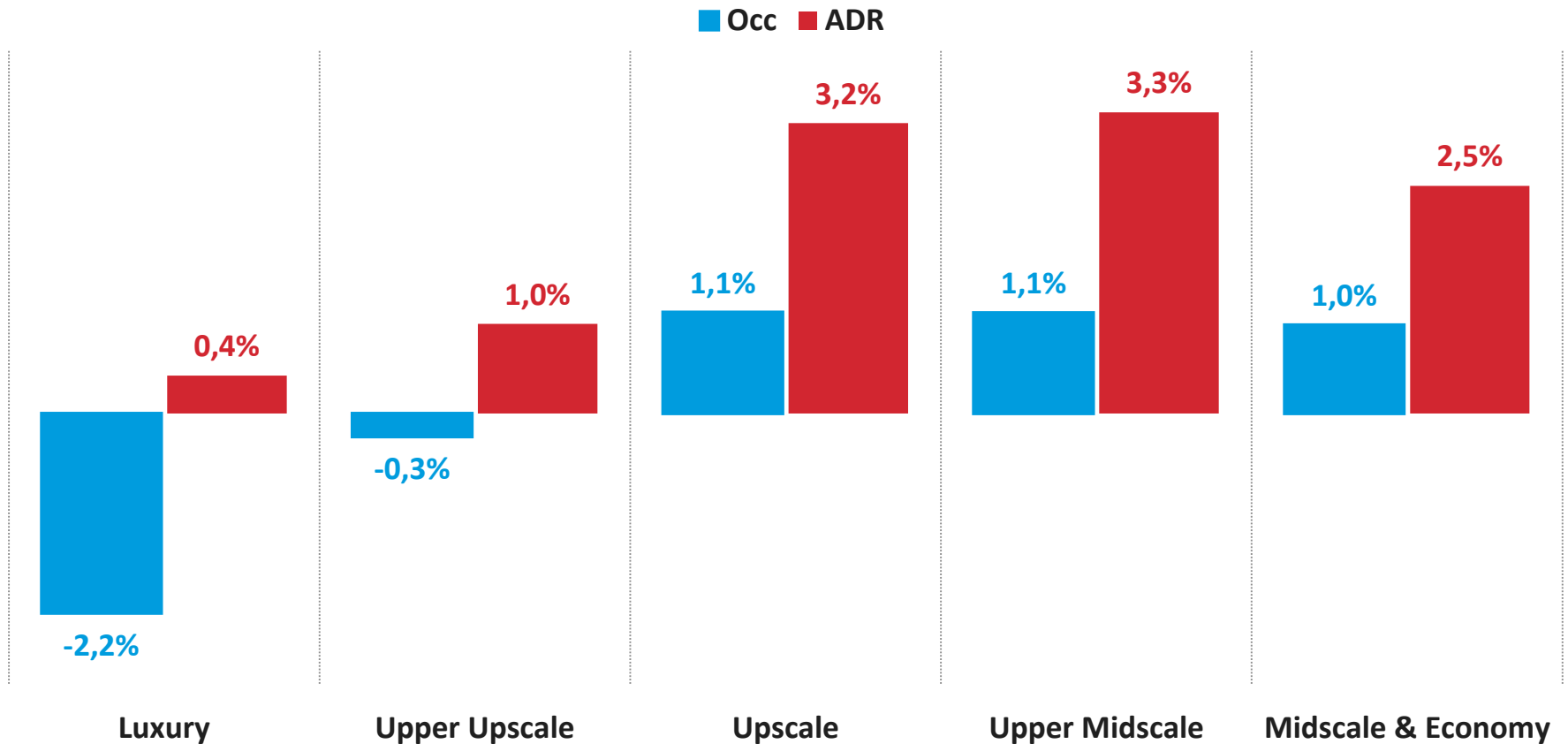
Europe – RevPAR % Change  
LC, Full Year 2016





# Trading down across the continent?

Europe – Occupancy and ADR % Change by Class, EUR, CC, Full Year 2016

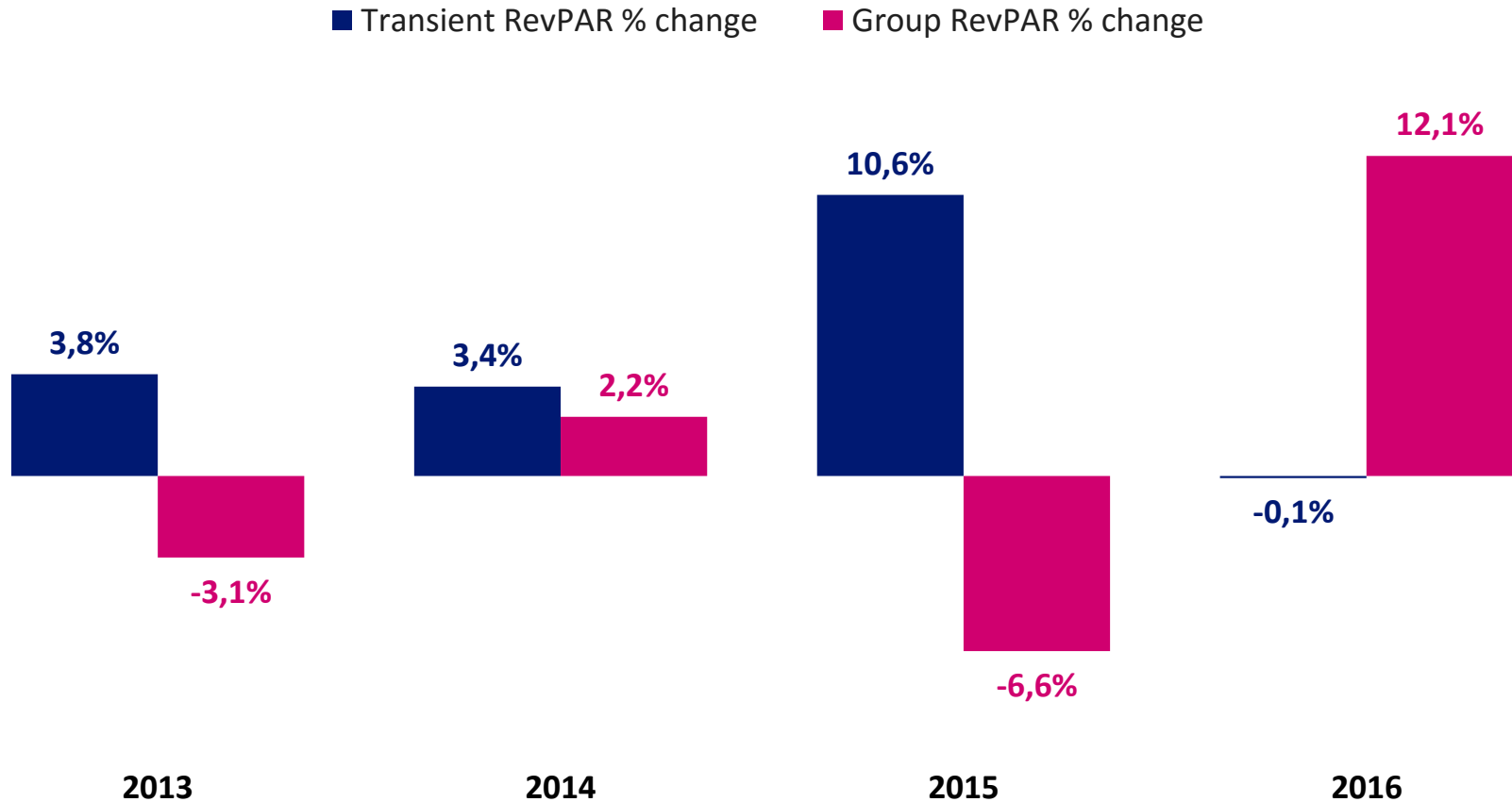




# Growth in group drives 2016 RevPAR

Europe – RevPAR % Change

Segmentation, EUR, CC, Full Year 2013 – Full Year 2016





# A quick look at some key European markets

# Paris – Full Year 2016



69.5%

Occupancy

-9.6%

232.6

ADR

-4.1%

161.6

RevPAR

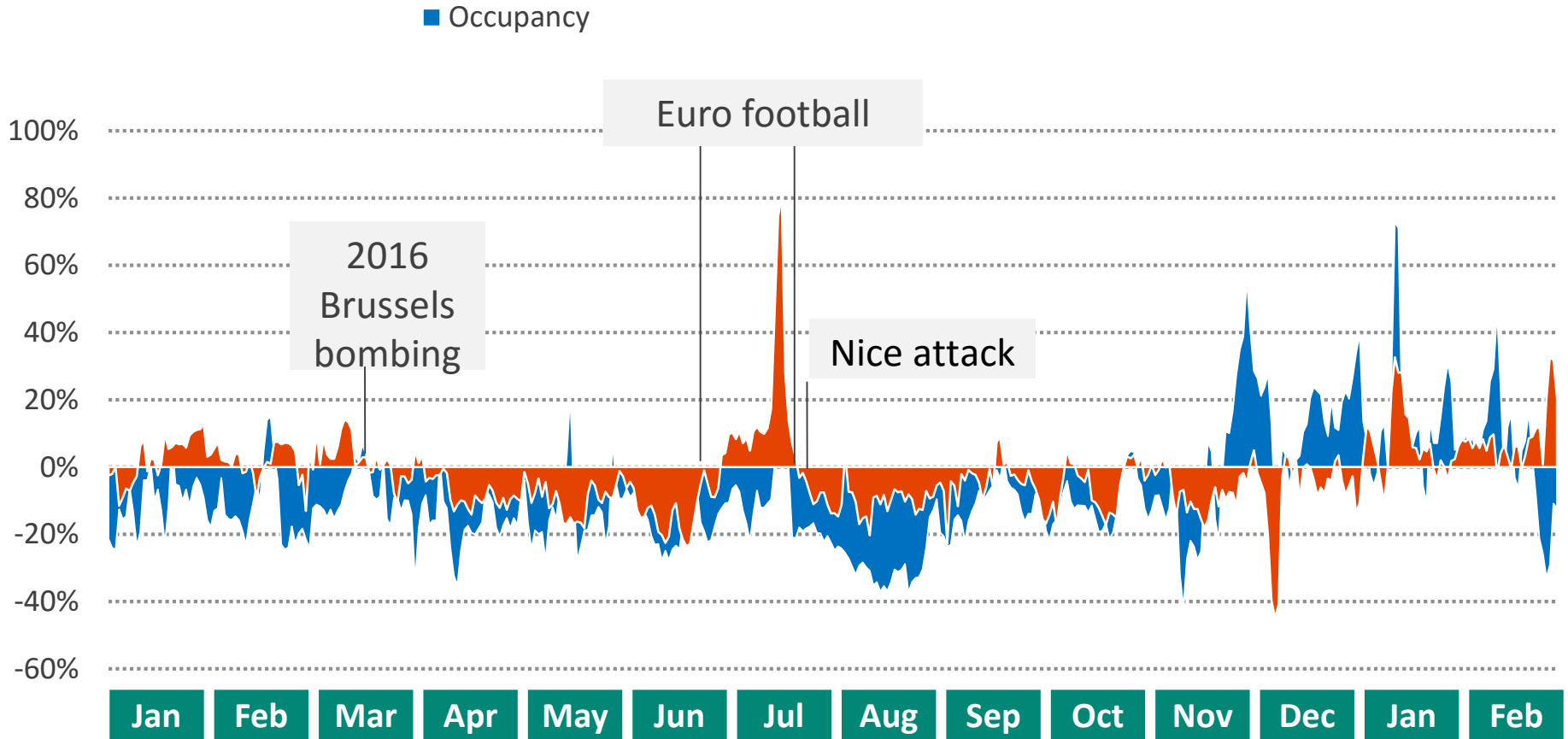
-13.3%

EUR



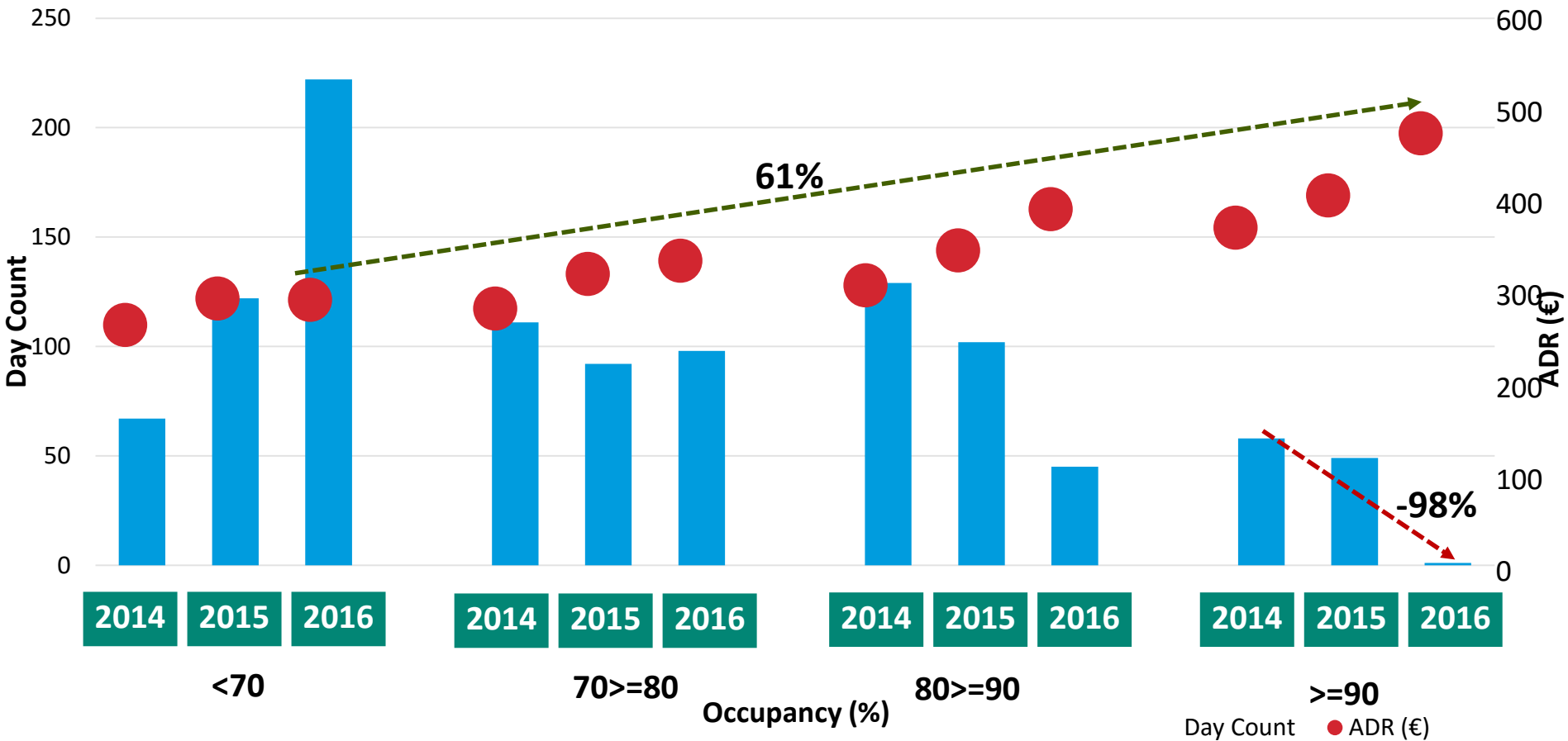
# Paris occupancy and ADR starting to stabilise?

January 2016 – 15 February 2017, day-to-day, daily data % change PY



# 2016 shows ADR resilience but significant lower compression nights

## 2016 Paris compression analysis



# Brussels – Full Year 2016



58.3%

Occupancy

-16.7%

107.4

ADR

-1.9%

62.6

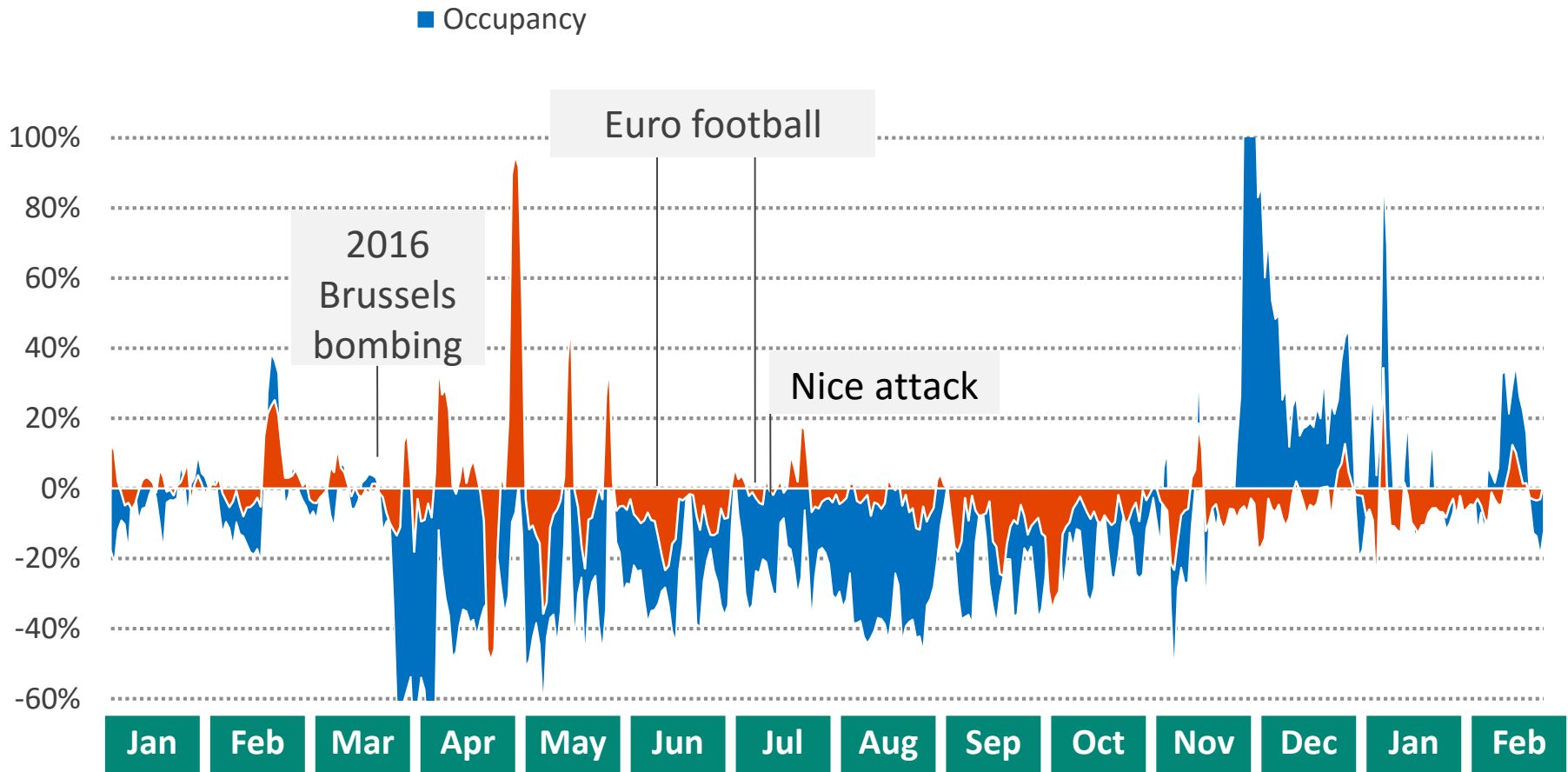
RevPAR

-18.3%



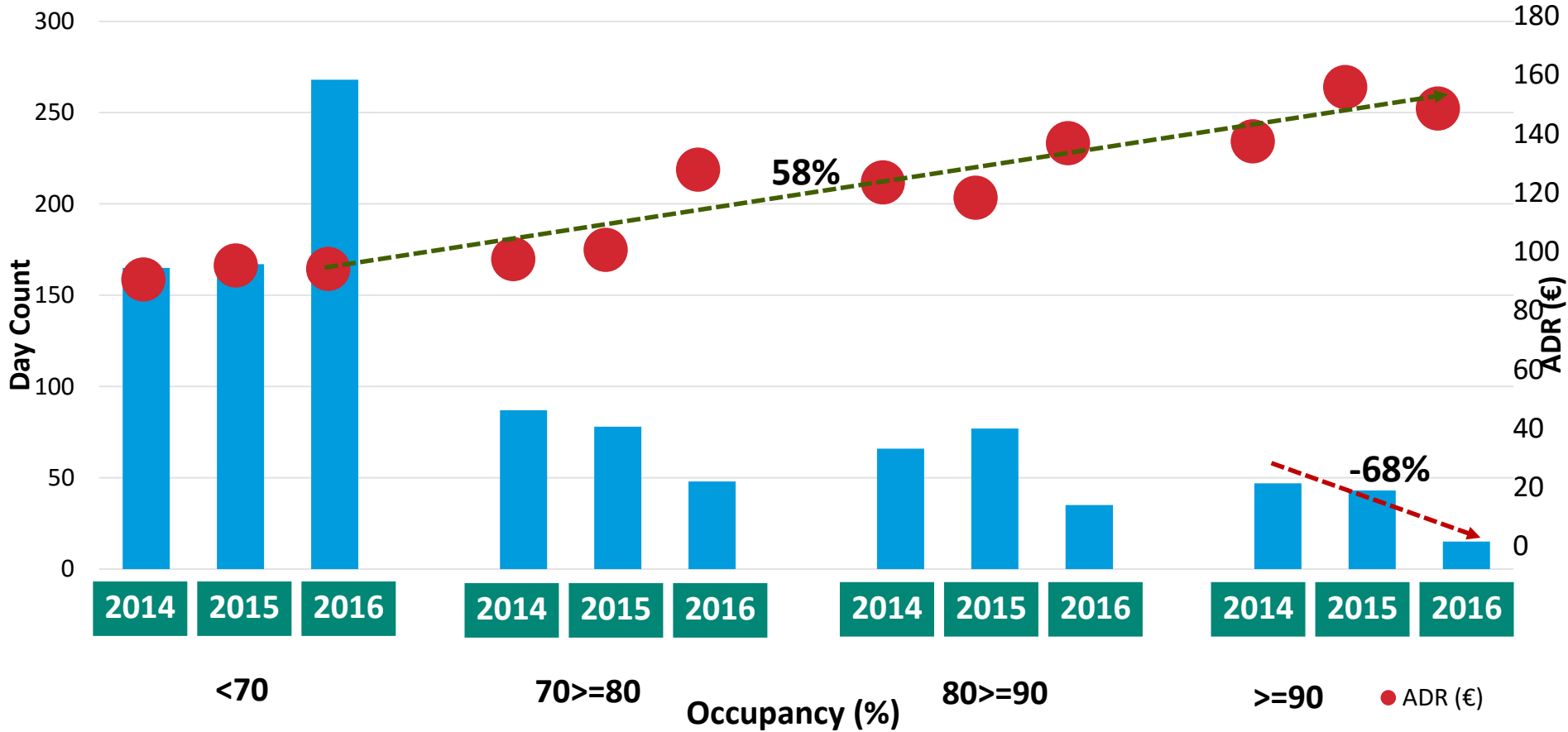
# Occupancy beginning to stabilise but ADR remains pressured?

January 2016 – 15 February 2017, day-to-day, daily data % change PY



# 2016 had significant lower compression nights

## 2016 compression analysis

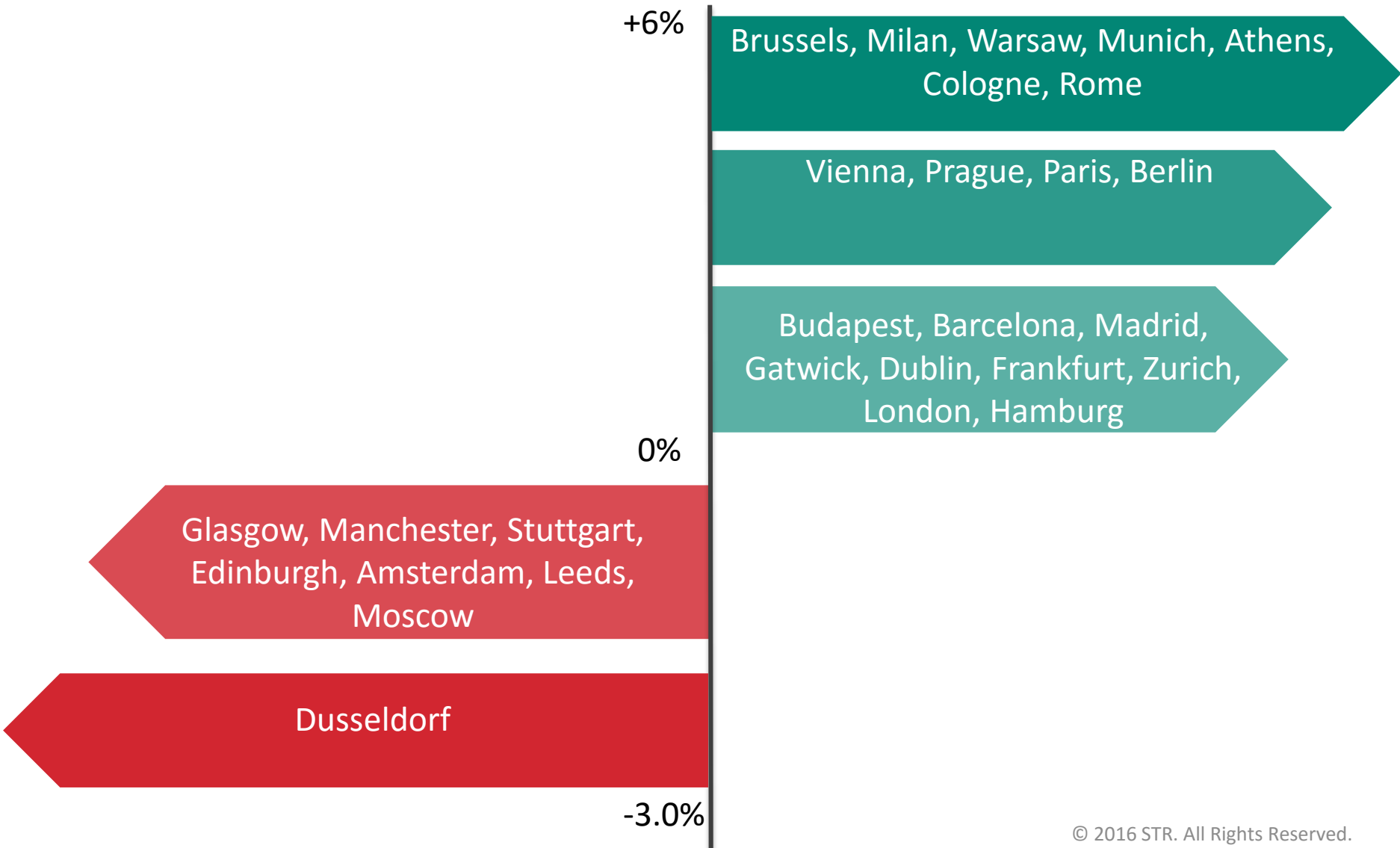




# Forecast

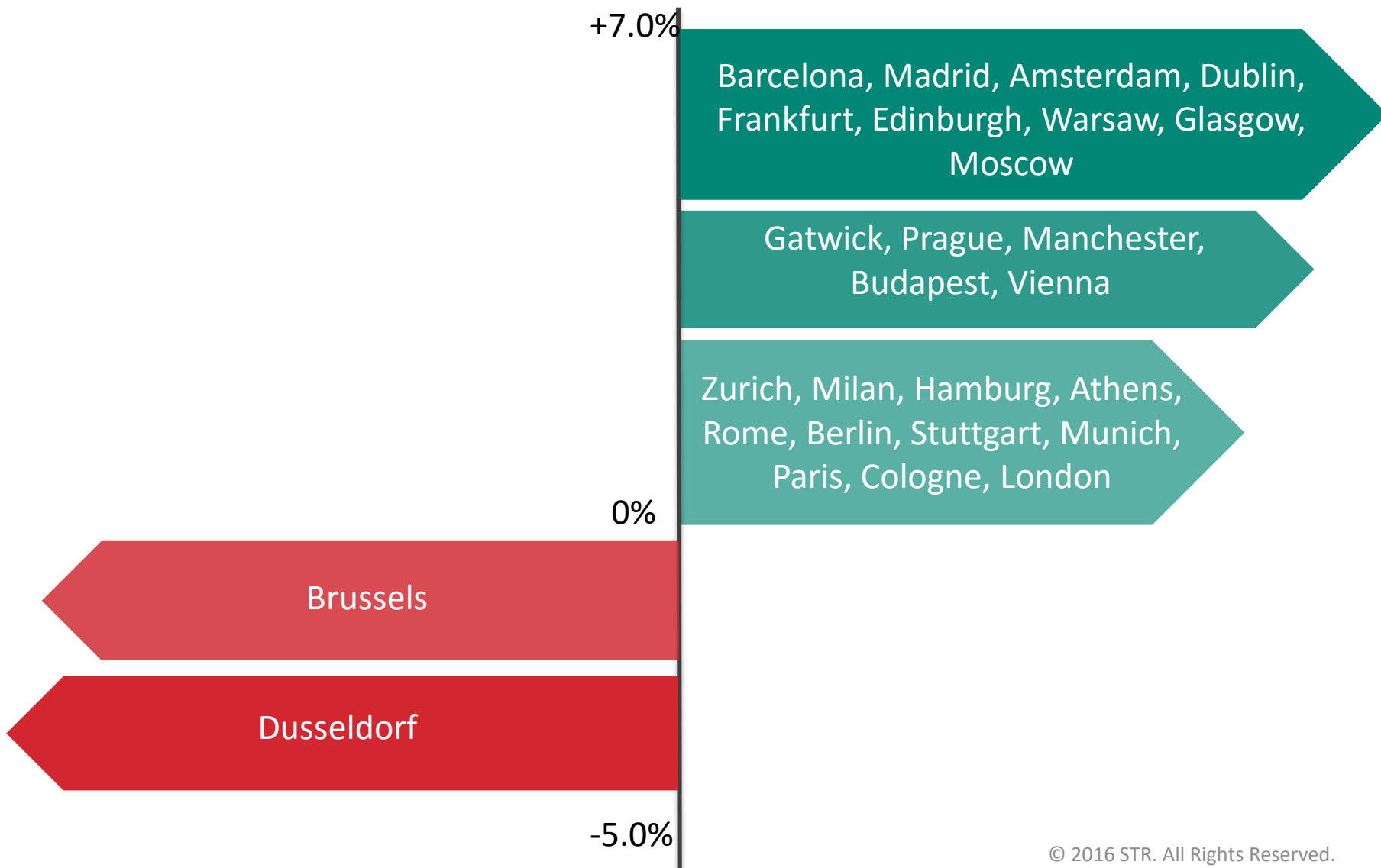
# Occupancy up in most cities, supply growth

## 2017 European city occupancy forecasts



# High occupancy markets will drive significant ADR growth

## 2017 European city ADR forecasts







# Thank You!



[rossmann@strglobal.com](mailto:rossmann@strglobal.com)



[@STR\\_Data](https://twitter.com/STR_Data)



[www.strglobal.com](http://www.strglobal.com)



**HOTELDATA**  
**CONFERENCE™**  
Hosted by **STR** and **Hotel News Now**

© 2016 STR, Inc. All Rights Reserved.

Any reprint, use or republication of all or a part of this presentation without the prior written approval of STR, Inc. or STR Global, Ltd. trading as STR (collectively "STR") is strictly prohibited. Any such reproduction shall specifically credit STR as the source. This presentation is based on data collected by STR. No strategic advice or marketing recommendation is intended or implied.

**Benchmarking**  
↑ your world



## **Tendances de l'hôtellerie**

Gérer les évolutions dans une conjoncture mouvante

24 February 2016



# In Extenso Hotel Conference

Mahdi Mokrane



# Global Real Estate Investment Framework

Fundamentals  
vary tremendously  
around the world

Demographics, Tech,  
and Urbanisation  
Where is it fully-priced?  
Where is it not?

Cycles

Secular  
trends

Structural  
shifts

Anti-globalisation  
Infrastructure  
Big Data  
Geopolitical Tensions

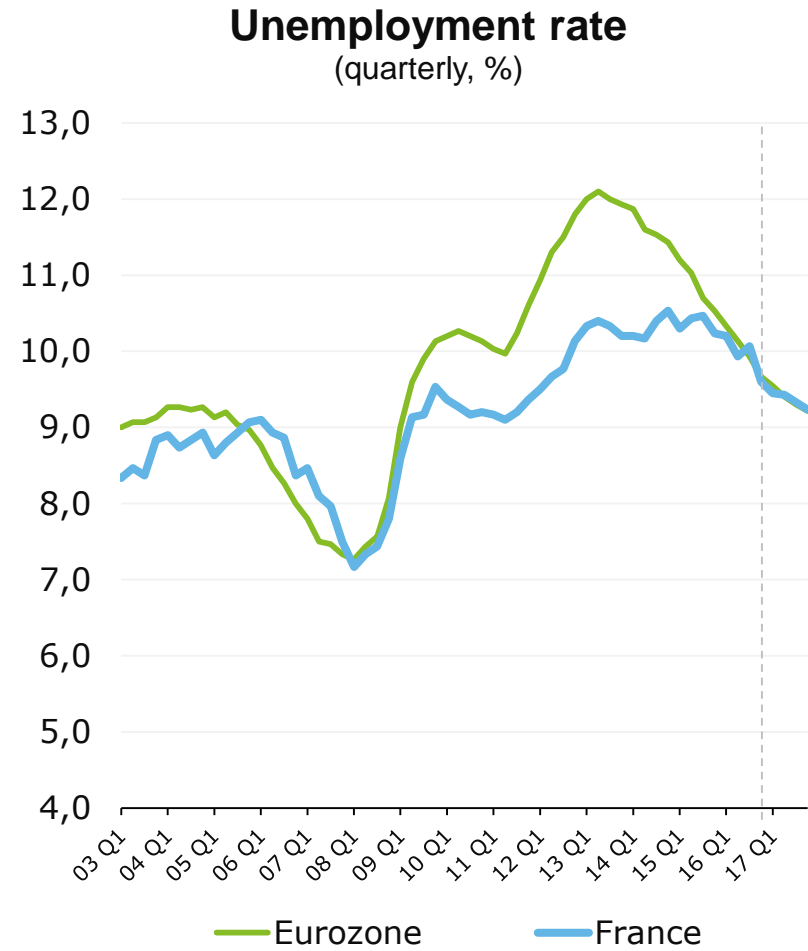
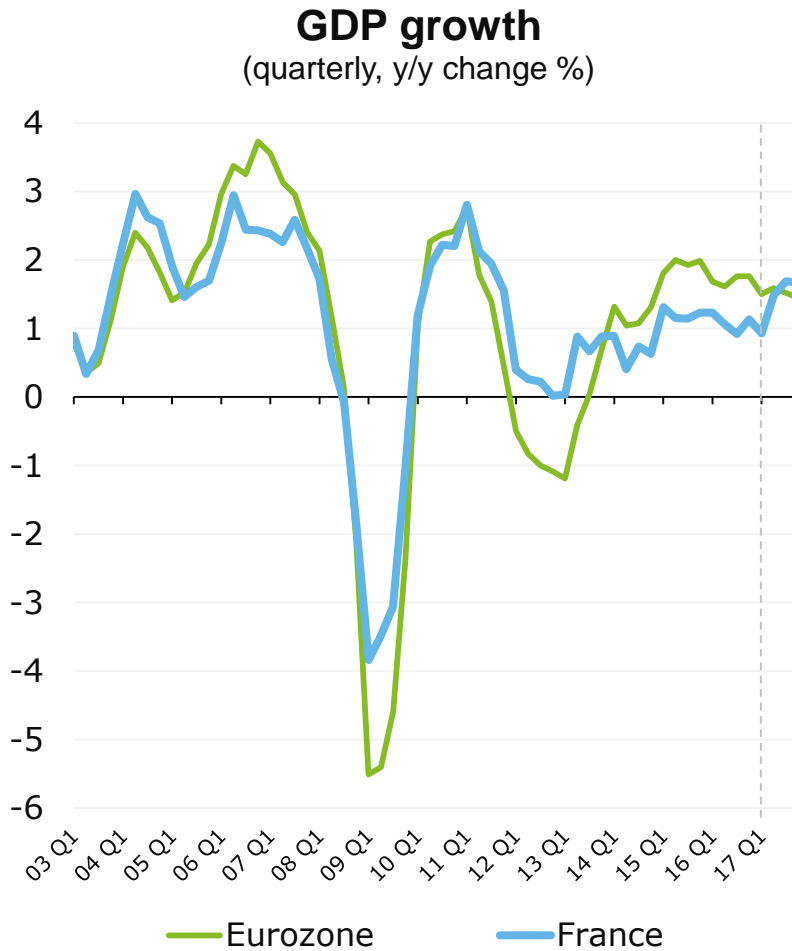
# ISA 2017: Investment Framework



Cycles

# Economic recovery expected to continue in France

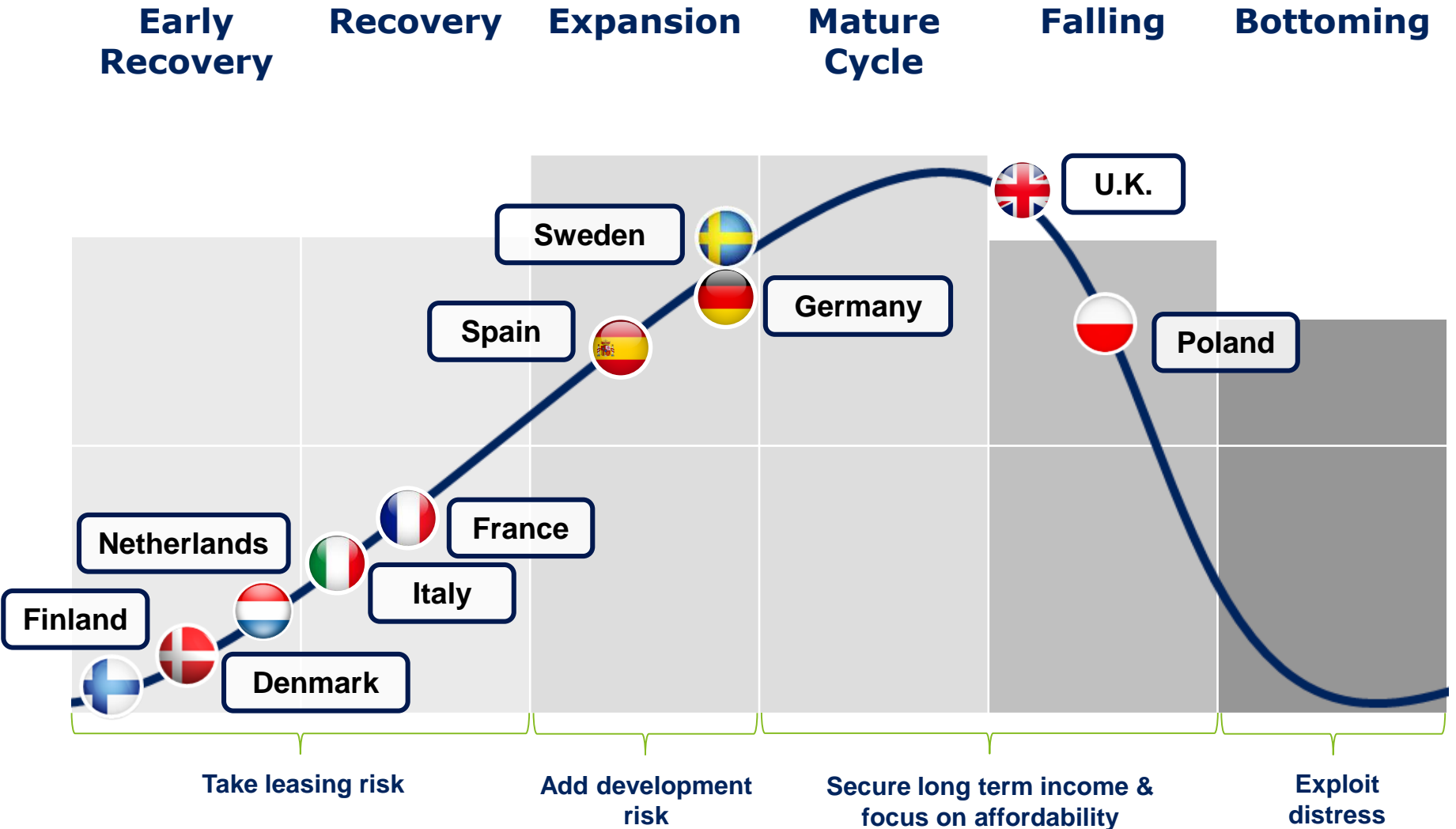
Under the base case scenario



# Take some occupier risk in continental markets

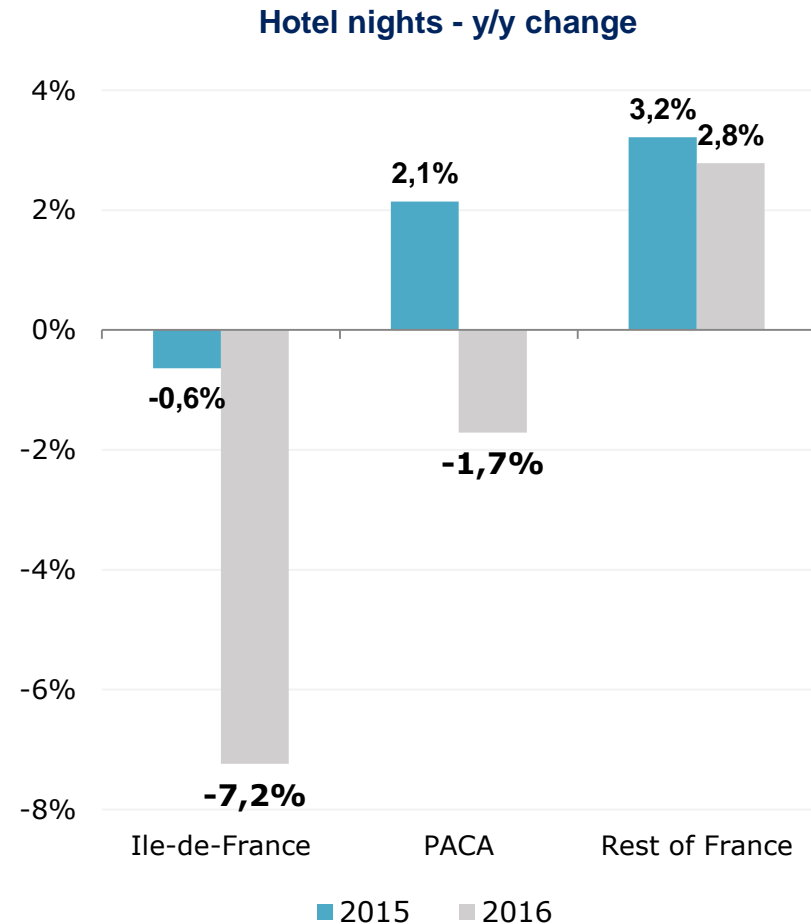
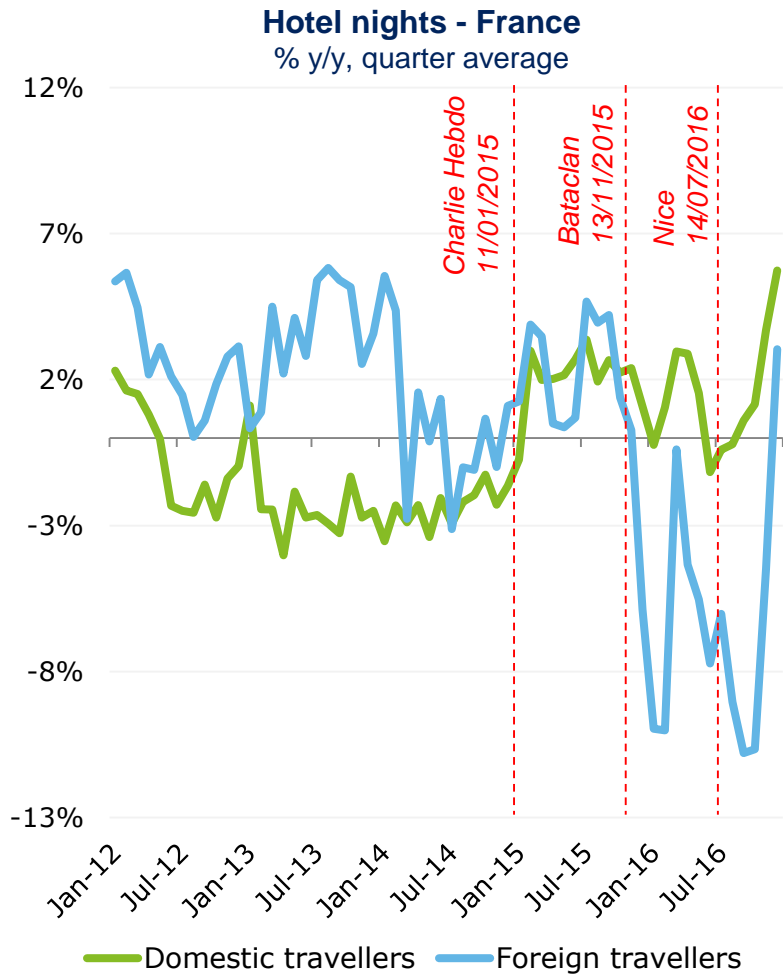
Occupier Market Cycle

Adjusting leasing strategy depending on position in the cycle



# Terror attacks in France took toll on foreign travellers' demand

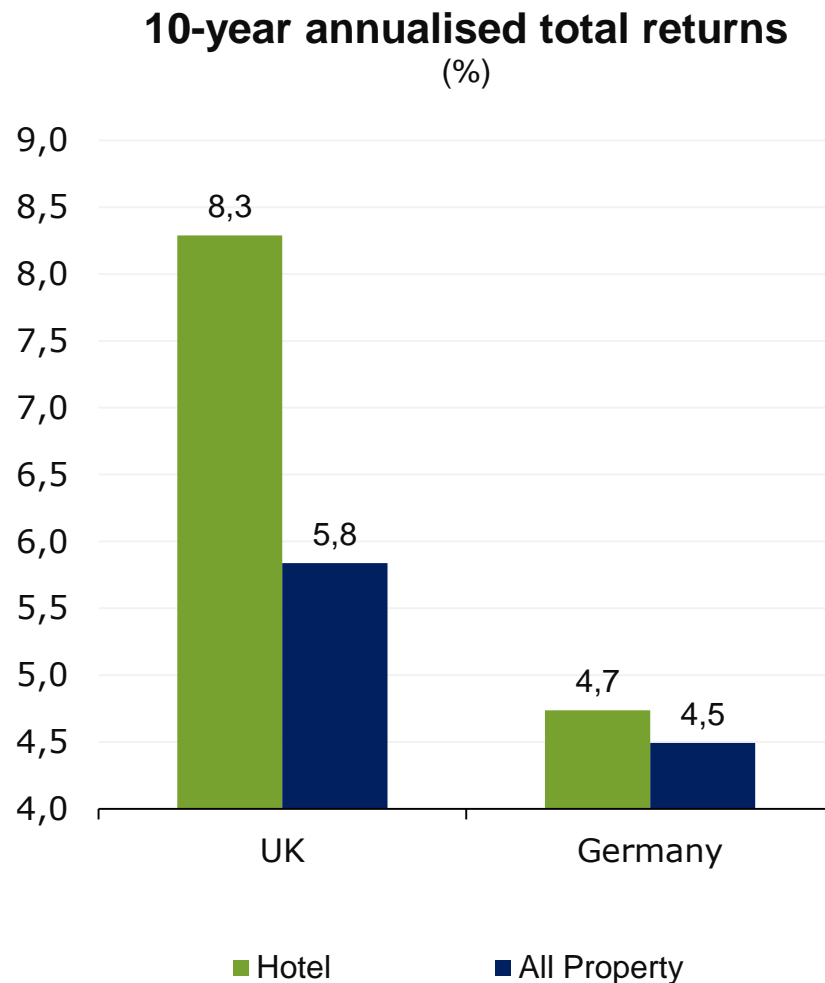
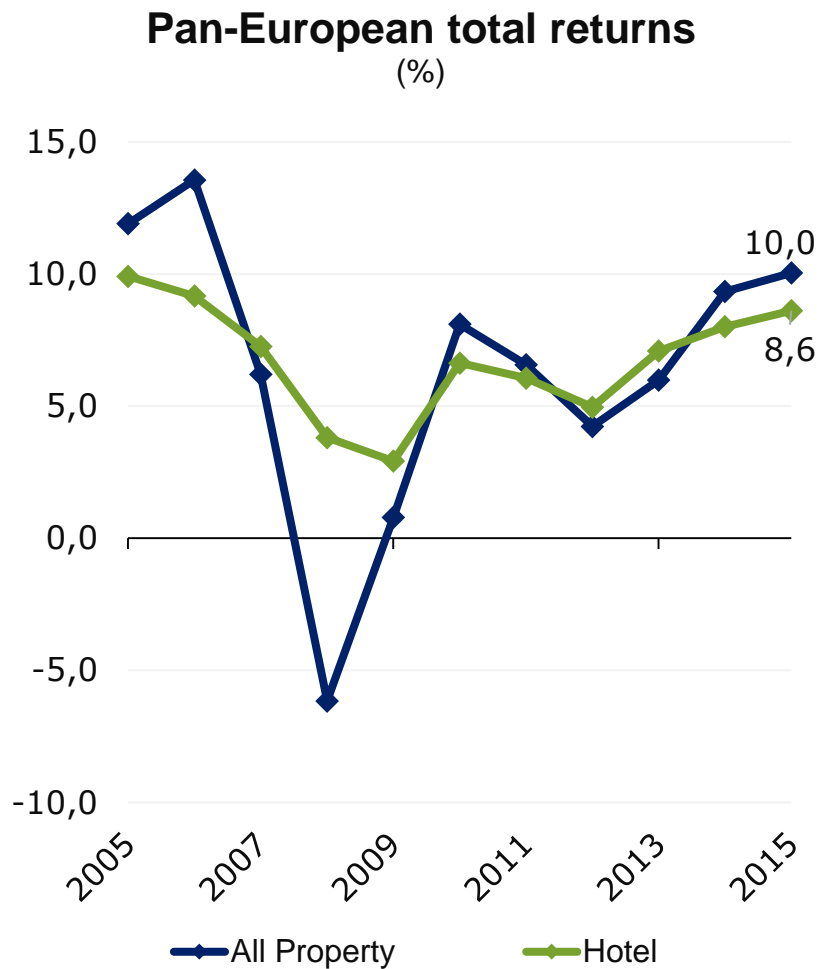
## But France remains the most visited country in the world





# Hotels outperformed All Property in the last 10 years

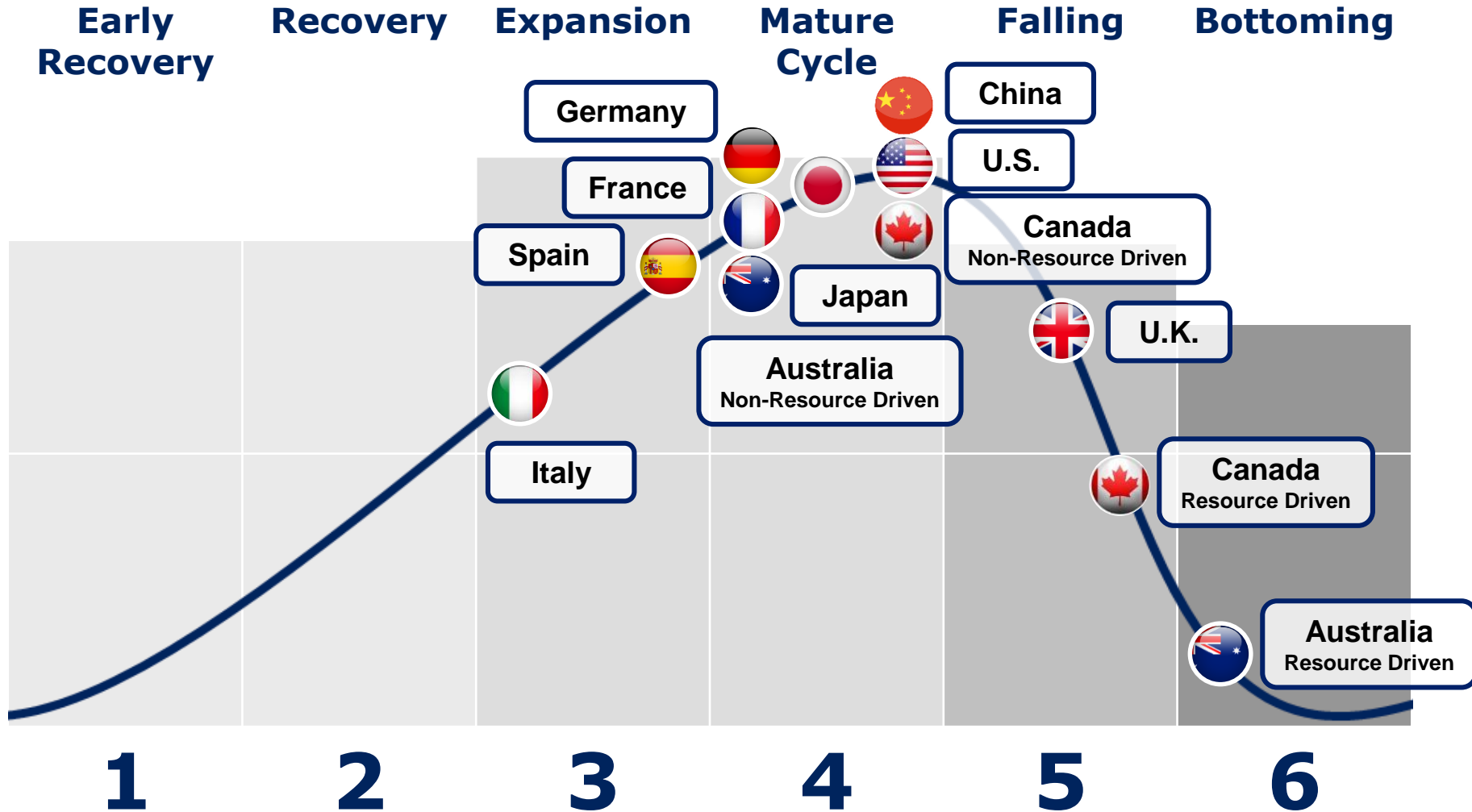
Strong performance in 2015 in Europe



# Where are we in the capital market cycle?

Year-end 2016

Capital Market Cycle

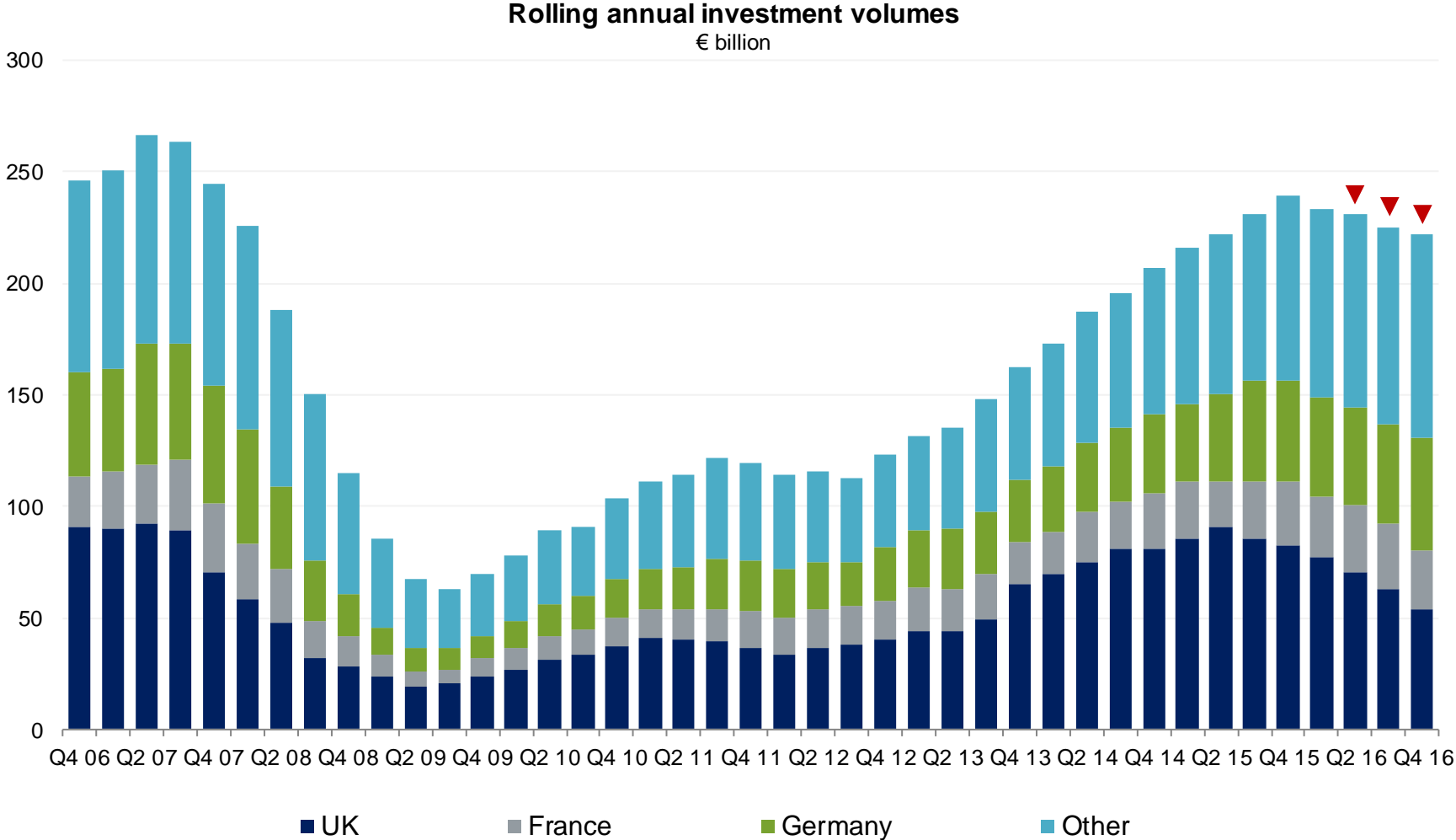


China represents Shanghai

Source: LaSalle (01/17)

# European investment volumes fell in 2016

Due strong drop in UK, lack of core product and increased risk perception

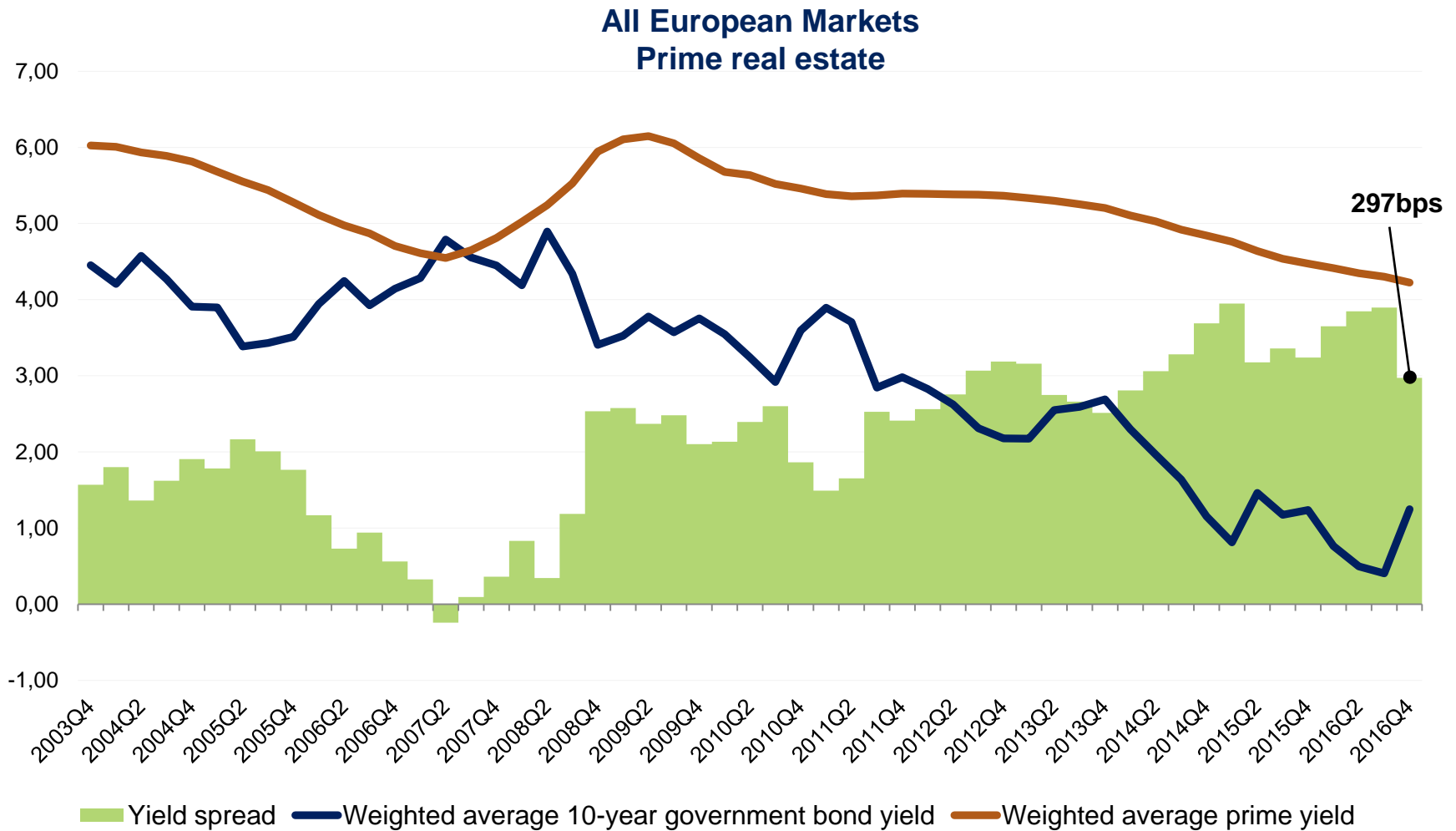


Source: JLL (Q4 16)

Excludes residential investment; RCA estimates 2016 investment volumes incl. residential at €243bn

# Core real estate continues to provide strong relative value

## Current spread still provides a comfortable cushion



Both series are aggregations of constituent markets using weights resembling the size of the real estate investable universe.  
 Source: LaSalle (02/17) using JLL and Oxford Economics data.

# ISA 2017: Investment Framework



Structural  
shifts

# Populism: Western middle classes are globalisation losers

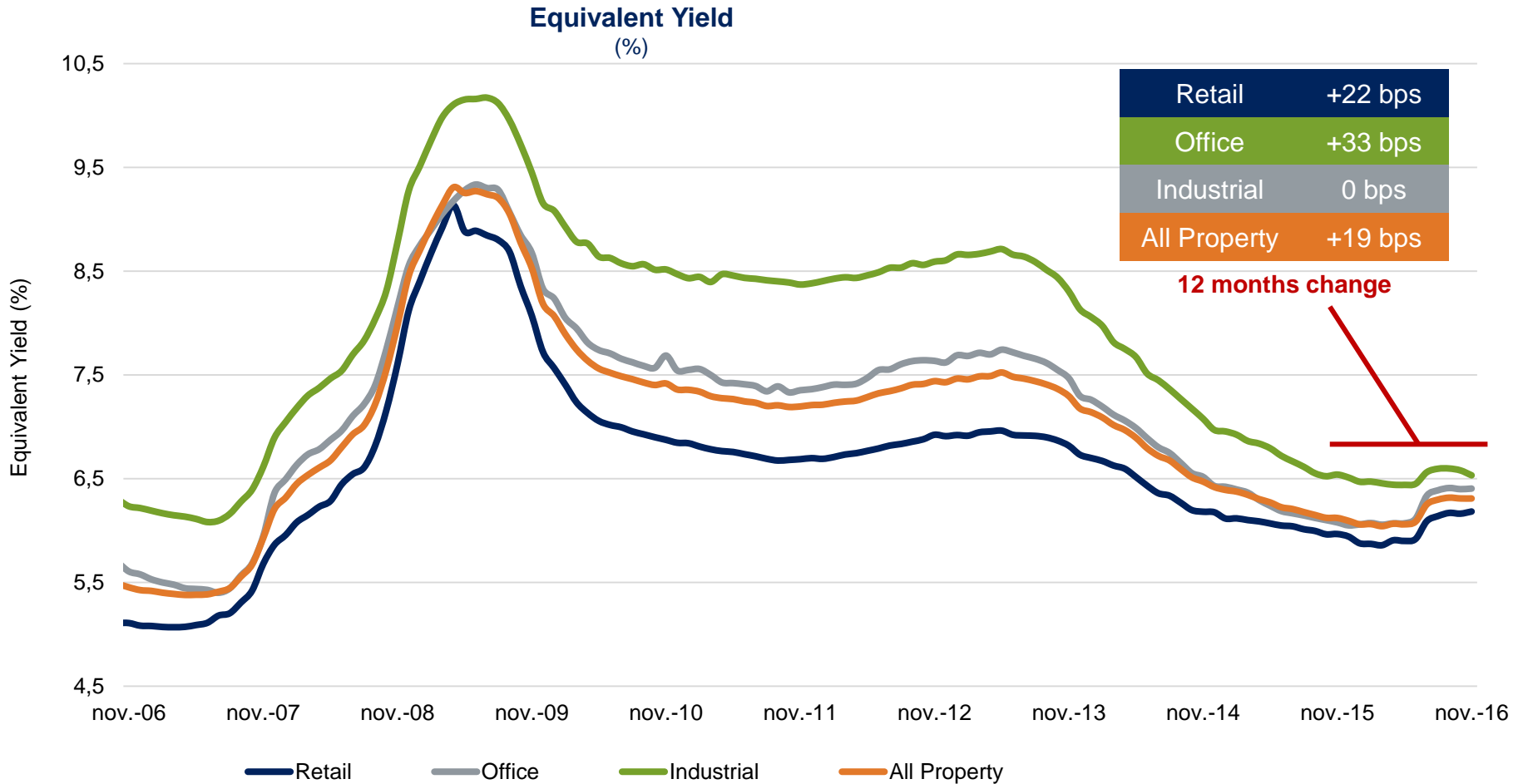
Paradox of progress: Globalisation and technology are blamed by losers

Changes in Real Income by World Income Percentiles  
(at Purchasing Power Parity) From 1988 to 2008



# Clear outward yield shift in UK since referendum

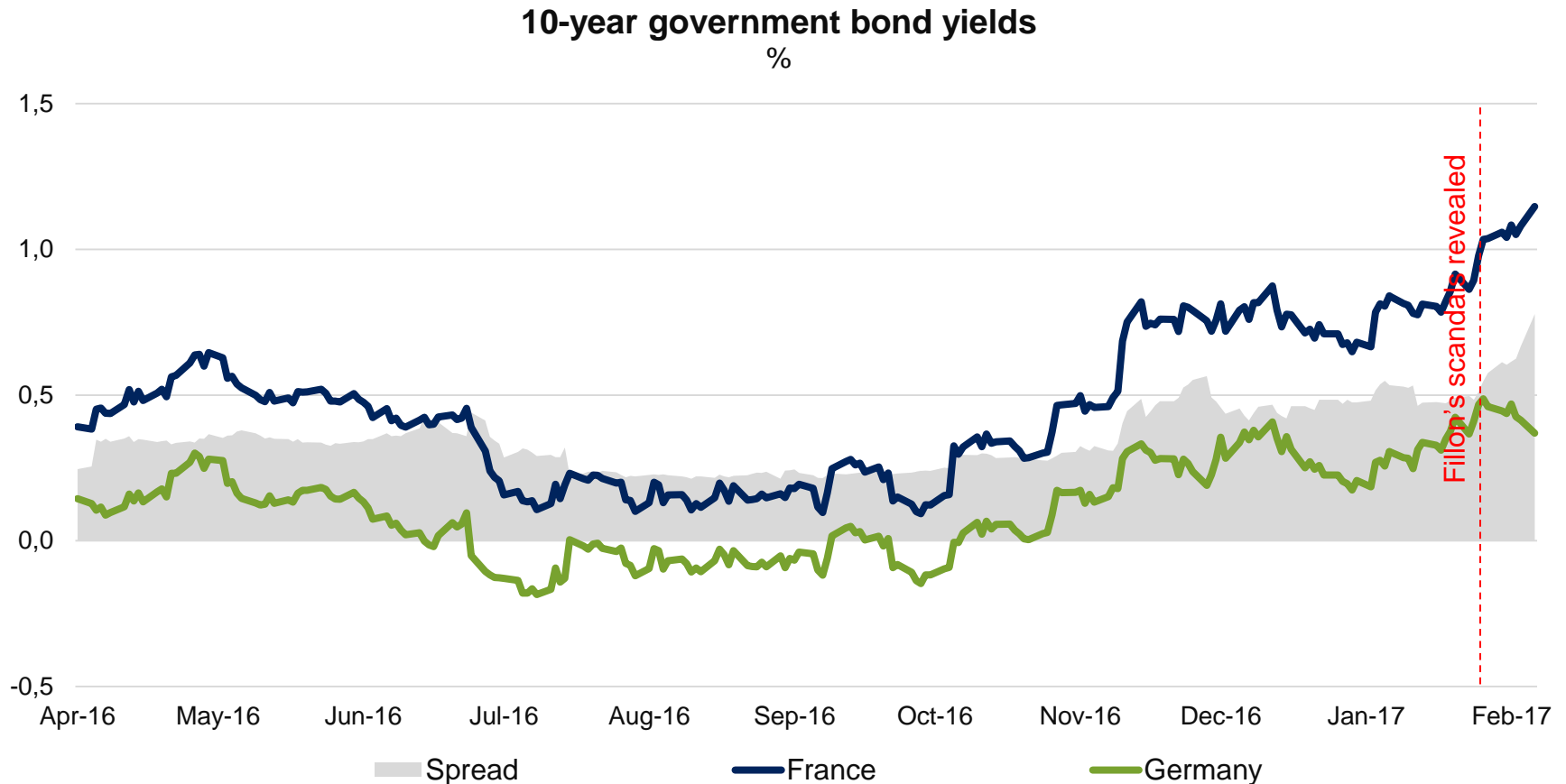
Movement easing temporarily but more to come from falling rents in 2017



Equivalent yield is defined as the discount rate which equates future income flows to the gross capital value  
 Source: LaSalle (01/17) MSCI IPD (11/16)

# French government bond yields increased as Le Pen fears rise

## Spread over German Bunds hit a 4-year high





# ISA 2017: Investment Framework



Secular  
trends

# Germany's (and NL's) structural issues seem more manageable

Structural issues that any elected leader will have to deal with (regardless of scenario)



- Brexit
- Housing crisis
- Rising inequalities
- Banking sector



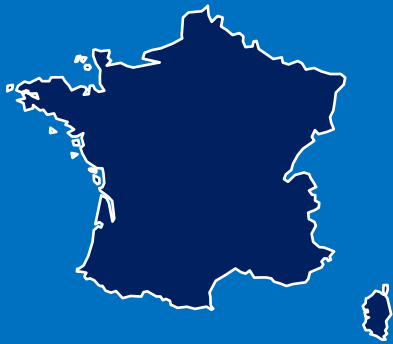
- Ageing population
- Gradual loss of competitiveness
- Trade surplus



- Immigration
- Housing market
- Banking sector

# Spain seems better positioned to act on structural issues

Structural issues that any elected leader will have to deal with (regardless of scenario)



- Unemployment
- Government size
- Government debt
- Competitiveness



- Government debt
- North-South divide
- Banks
- Demographics

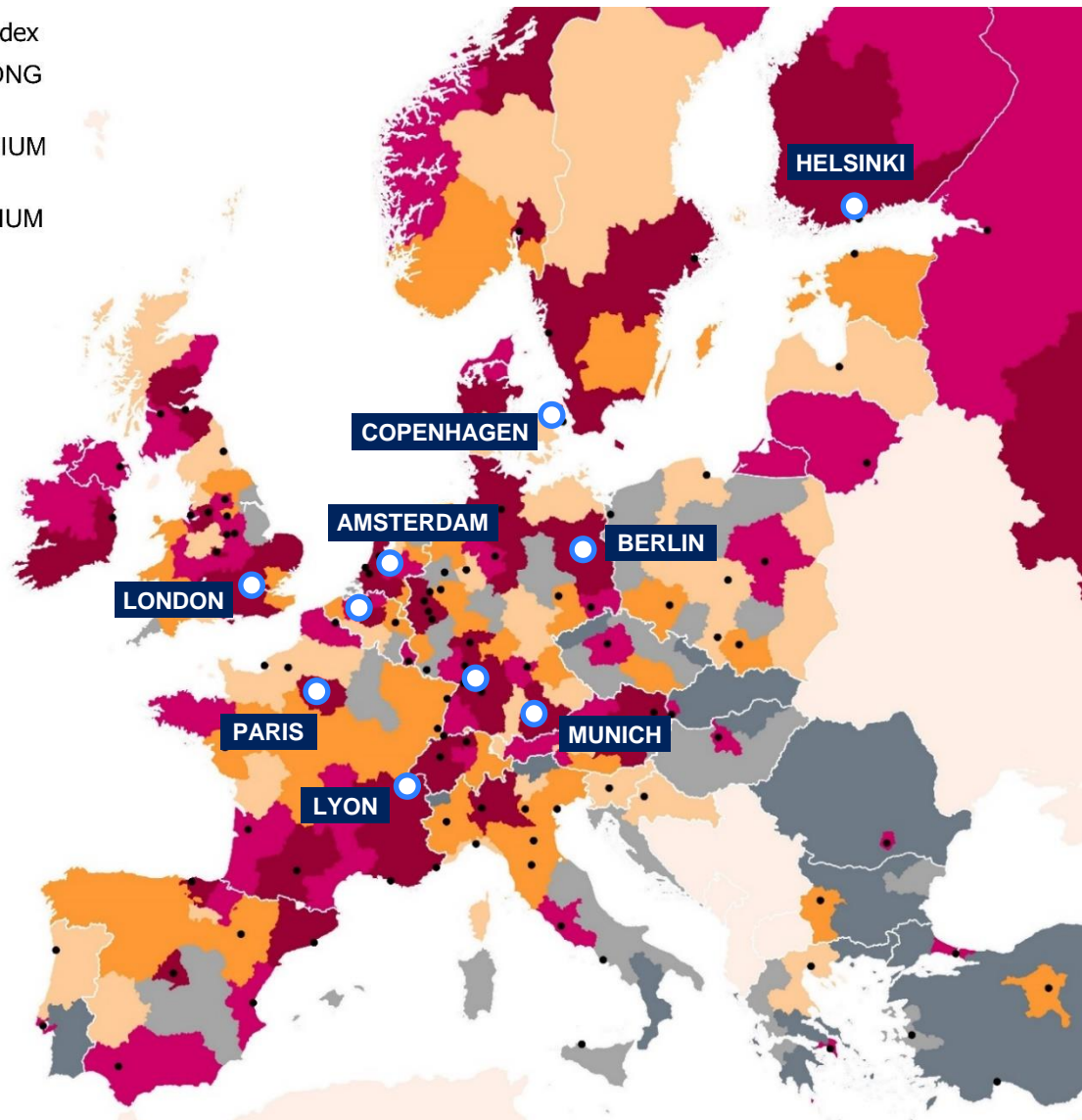


- Unemployment
- Banking system
- Regionalism

# LaSalle European Human Capital Index (LEHCI)

Results shows that human capital concentrates in a few major locations

Human Capital Index



# Europe investment recommendations

## Selection of best ideas



Lifestyle-related residential concepts  
*Including UK multi-family and aparthotels*

Mezzanine debt



Brexit-related re-pricing



Offices in DTU+E-rich locations  
*Core & higher risk urban regeneration*



Dominant SC in Spain



# Europe investment recommendations

## Selection of best ideas



**Lifestyle-related residential concepts**  
*Including UK multi-family and aparthotels*

Mezzanine debt



Brexit-related re-pricing

Offices in DTU+E-rich locations  
*Core & higher risk urban regeneration*

Dominant SC in Spain

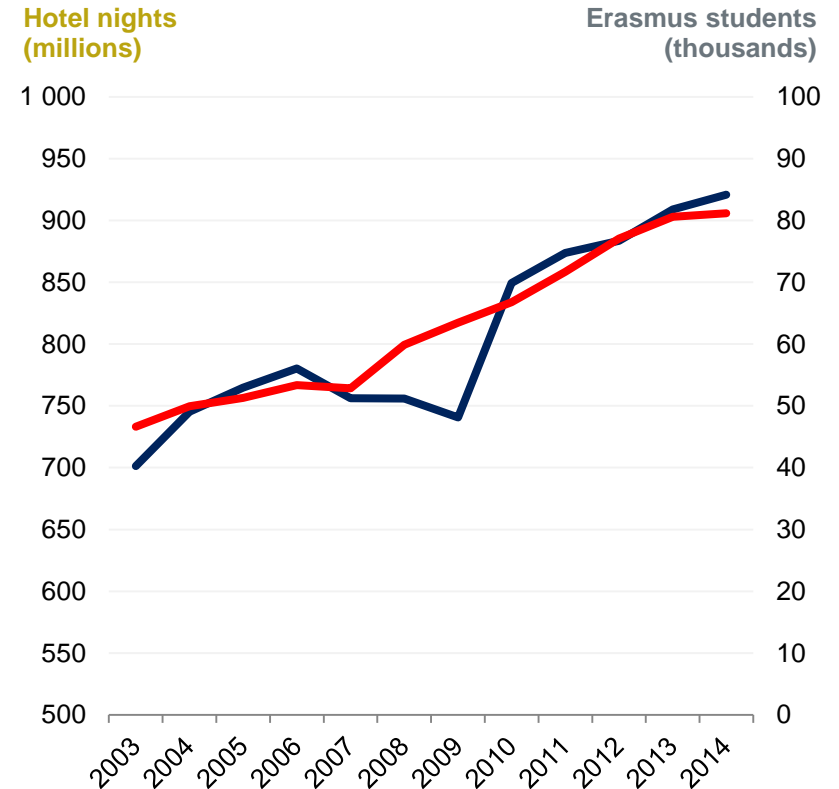


# Best idea: Lifestyle-related residential concepts

Unaffordability & increasing mobility drive demand for rented residential



### Rising mobility of tourists & students



Tourist & Student numbers for France, Germany, Netherlands & Sweden only  
Source: LaSalle (01/17) Eurostat (08/16) European Commission (08/16)

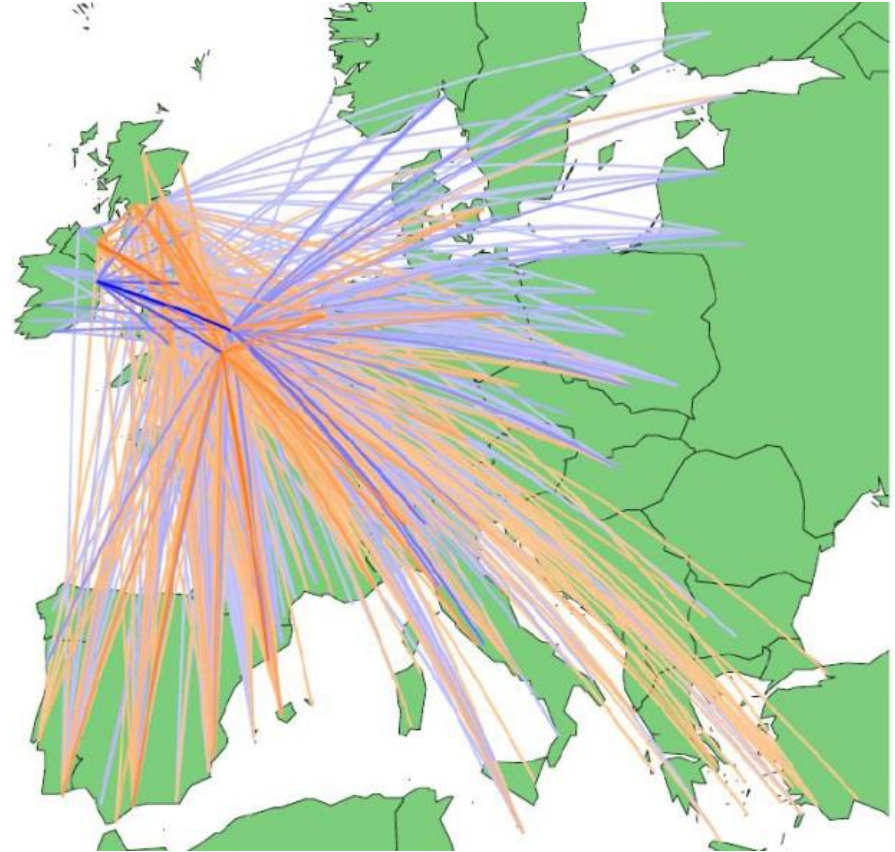
# The spectacular increase in low-cost flights

Increasing mobility is a secular trend

EasyJet/Ryanair UK Network in 2000



...and in 2012



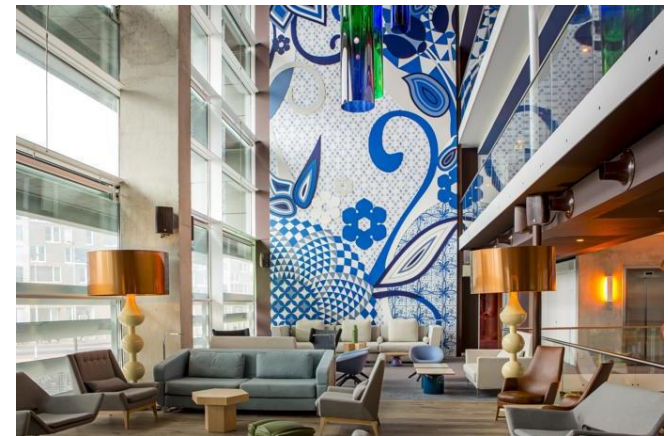
Source: UK Civil Aviation Authority Airport Statistics

Note: A weekly route is defined as route on which there are more than 100 movements per year - the darker the line, the higher the flight frequency



# The hotel landscape: new brands and operators

## An increasing number of boutique concepts



# Deal example: Aparthotel scheme in Central London

## Providing a cost-effective choice for corporate business travellers

### “The Cannon”, City of London

<b>Rationale:</b>	Opportunity to convert office building in the heart of London’s financial district into corporate aparthotel.
<b>Size:</b>	3,300 m <sup>2</sup> , 79 units
<b>Price:</b>	£ 22.7 million
<b>Sector:</b>	Aparthotel proposed (currently office/retail)
<b>Style:</b>	Core-plus (redevelopment)
<b>NIY:</b>	5.5%-6.0%
<b>Projected returns:</b>	7 - 9%



Source: LaSalle (01/17)

# Deal example: Staycity aparthotel in central Manchester

## Refurbishment and change of use

### “Gateway House”, Manchester

#### Investment Rationale

- Refurbishment and change of use opportunity to include converting the upper floors into a 182 bed apart-hotel at a total cost of £18.25m. Work will commence shortly after planning conditions are satisfied
- Pre-let in place to Staycity for a 25 year lease of the refurbished upper floors at a rent of £1.55m p.a. subject to 5 yearly RPI linked rent reviews (2% - 4% cap/collar)
- The retail element of the property is multi-let providing a NIY of 4.6% on current rent. The equivalent yield on the retail element is approximately 6.00% at purchase

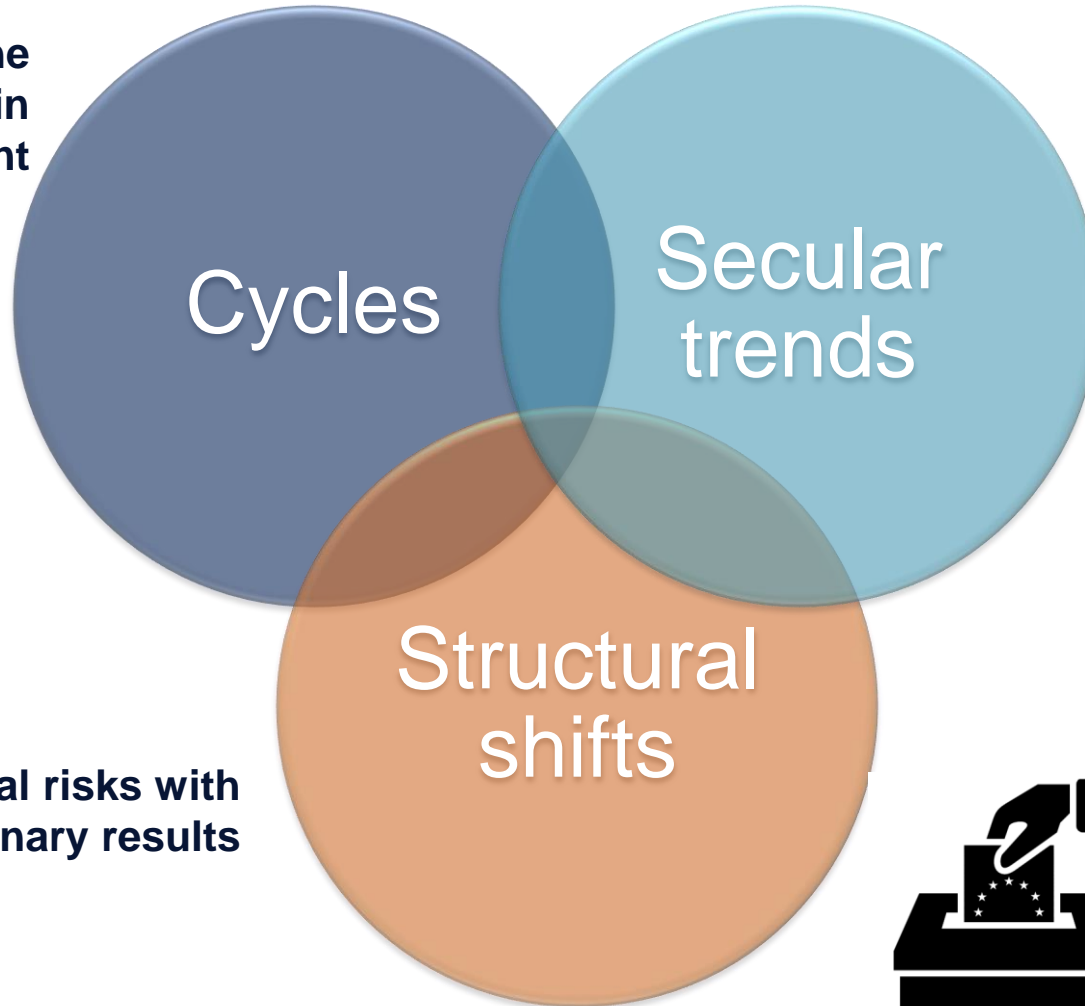
#### Property details

Acquisition price (2014)	£26m
Net Initial Yield	4.6% (current rent)
Projected Capital Expenditure	£18.25m
Unleveraged IRR (forecast)	9% - 10%



# Conclusion: Implications for the hotel industry

**Low point in the hotel cycle in France at present**



**Increasing mobility**

**France 1<sup>st</sup> tourist destination (+JO 2024)**

**Expect backlash? (Barcelona, Venice, Amsterdam). Less hotel supply?**

**Political risks with binary results**



# Contacts

## **Mahdi Mokrane**

Head of European Research & Strategy  
One Curzon Street, London, W1J 5HD,  
United-Kingdom  
Tel +44 (0)207 852 4605  
Mob +44 (0)771 146 9603  
mahdi.mokrane@lasalle.com

This presentation does not constitute an offer to sell, or the solicitation of an offer to buy, and is subject to correction, completion and amendment without notice. This presentation has been prepared without regard to the specific investment objectives, financial situation or particular needs of recipients. No legal or tax advice is provided. Recipients should independently evaluate specific investments. By accepting receipt of this publication, the recipient agrees not to distribute, offer or sell this publication or copies of it and agrees not to make use of the publication other than for its own general information purposes.

The views expressed in this presentation represent the opinions of the persons responsible for it as at its date, and should not be construed as guarantees of performance with respect to any investment. LaSalle has taken reasonable care to ensure that the information contained in this presentation has been obtained from reliable sources but no representation or warranty, express or implied, is provided in relation to the accuracy, completeness or reliability of such information. LaSalle does not undertake and is under no obligation to update or keep current the information or content contained in this presentation for future events. LaSalle does not accept any liability in negligence or otherwise for any loss or damage suffered by any party resulting from reliance on this presentation.

Copyright © LaSalle Investment Management 2017. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced by any means, whether graphically, electronically, mechanically or otherwise howsoever, including without limitation photocopying and recording on magnetic tape, or included in any information store and/or retrieval system without prior written permission of LaSalle Investment Management.

LaSalle Investment Management is authorised and regulated by the Financial Conduct Authority in the UK.



**Tendances de l'hôtellerie**  
Gérer les évolutions dans une conjoncture mouvante

# Perspectives 2017

## Perspectives 2017

### 2016

- PIB Zone Euro (FMI) : +1,7% (1,6% en 2017)
- PIB 2016 en France (FMI) : +1,2% (1,3% en 2017)
- 1,2 milliard de touristes dans le monde : +3,9%
- Europe : +2% - 620 Millions
- 1,5M° de touristes en moins à Paris-IDF
- Le tourisme, une activité économique marquée par une forte résilience, mais impactée par le terrorisme
- Un calendrier événementiel défavorable (Euro de Football excepté)

### 2017

- Calendrier événementiel favorable
- Partenaires en croissance
- Parité € / US\$
- Des tensions sur le Sud de la Méditerranée et en Turquie favorables au littoral nord méditerranéen
- Contexte de « ponts » favorable aux loisirs
- Reprise économique quoique modeste
- Risque sécuritaire / état d'urgence
- Brexit
- Contexte politique

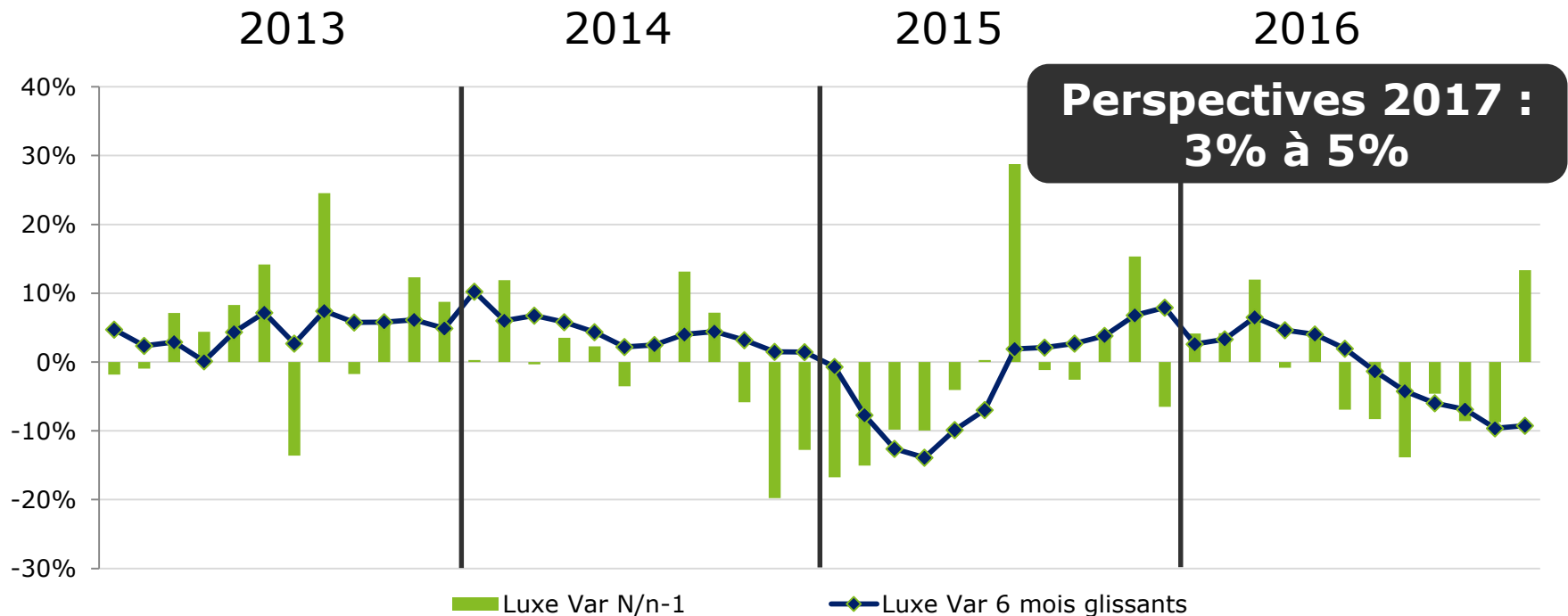
- **Des fondamentaux solides mais...**
- **... de fortes incertitudes liées au risque sécurité**



## Perspectives 2017

# Le Luxe : retour de la croissance

## Evolution des RevPAR

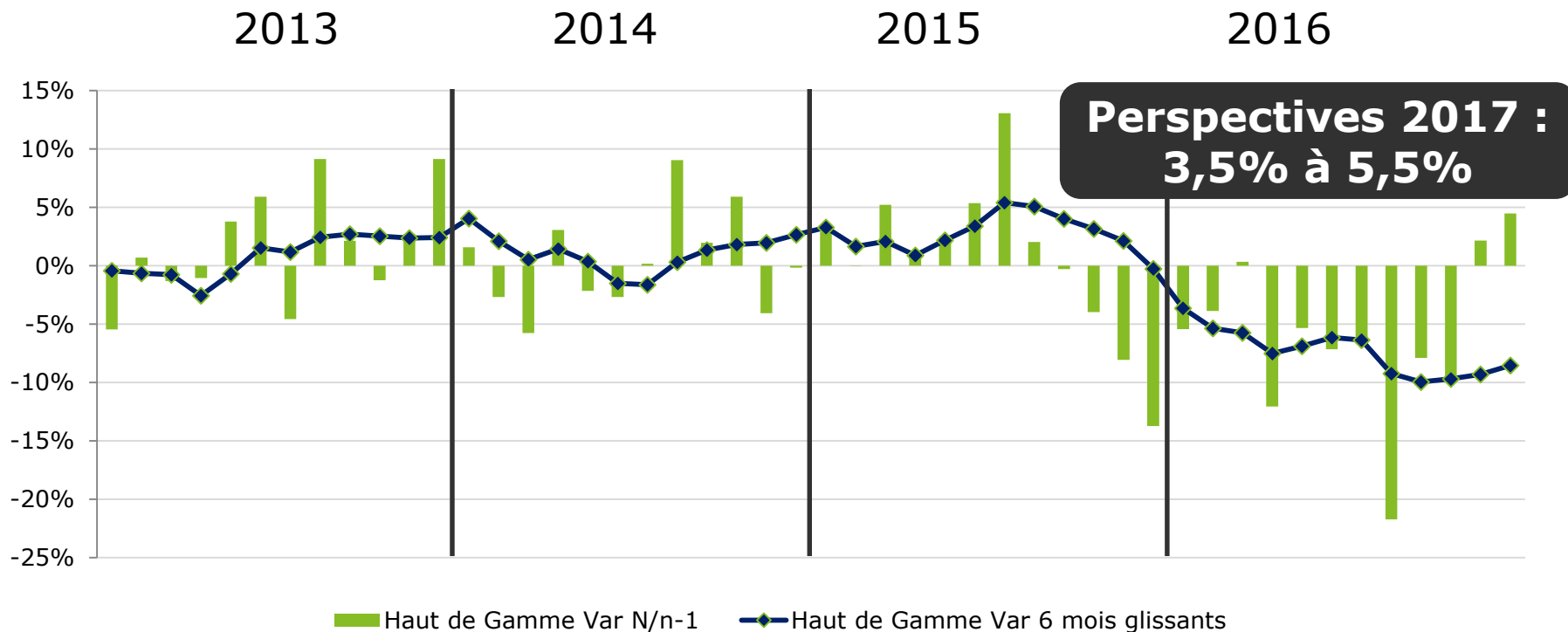


- Une année 2016 en record baissier...
- Parité € / US\$
- Un retournement amorcé sur Paris

## Perspectives 2017

# Le Haut de Gamme : reprise de la croissance

Evolution des RevPAR

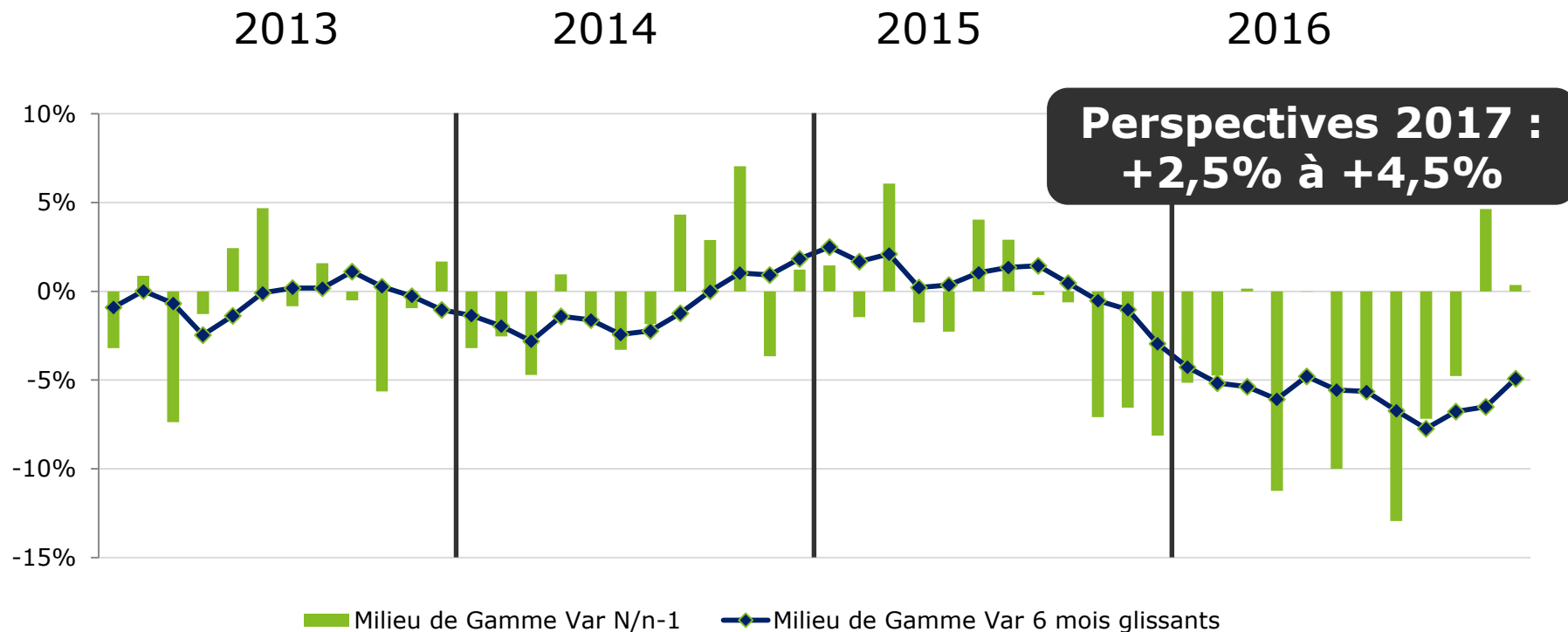


- Reprise du marché de l'événementiel d'entreprises
- Rattrapage des pertes records de 2016
- Régions

## Perspectives 2017

# Le Milieu de Gamme : un début d'effacement des pertes

Evolution des RevPAR

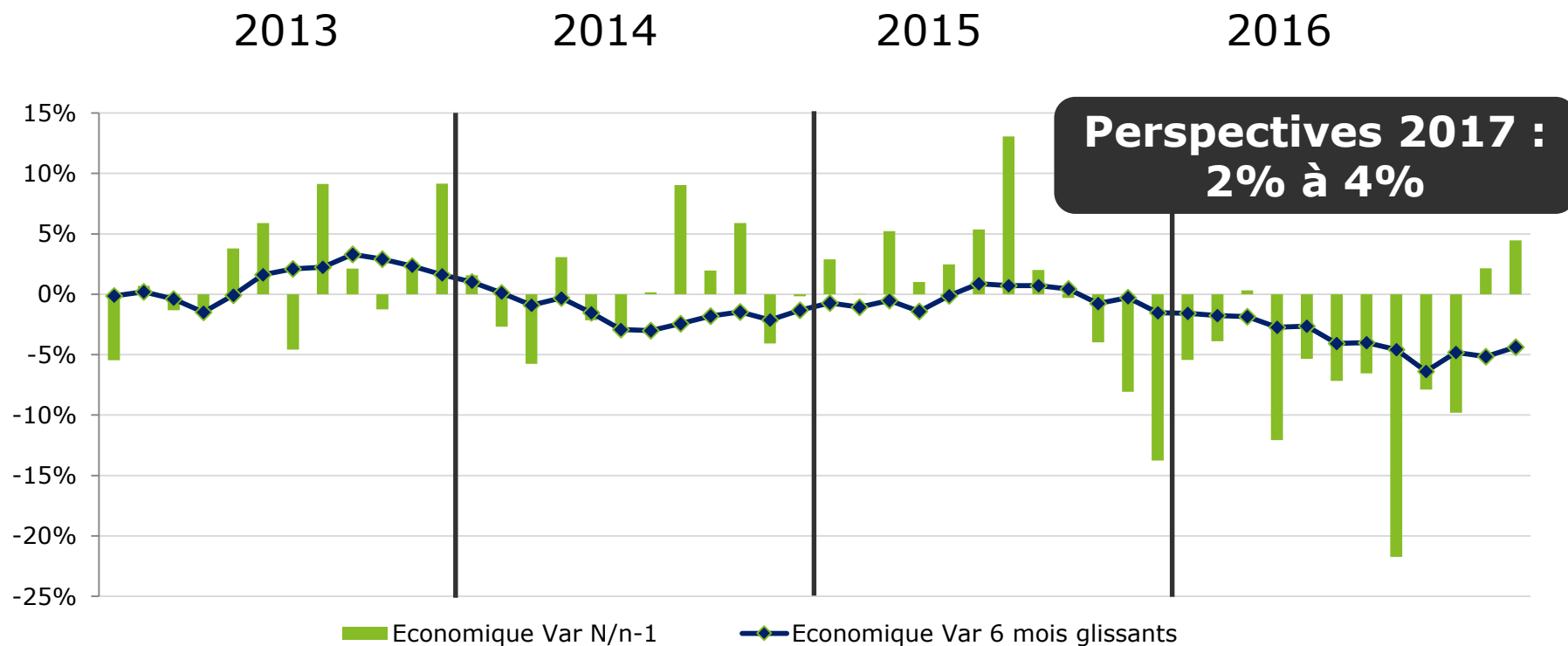


- Amélioration du contexte économique national
- Croissance du marché séminaires
- Régions

## Perspectives 2017

# L'Économie : modeste retour de la croissance

## Evolution des RevPAR

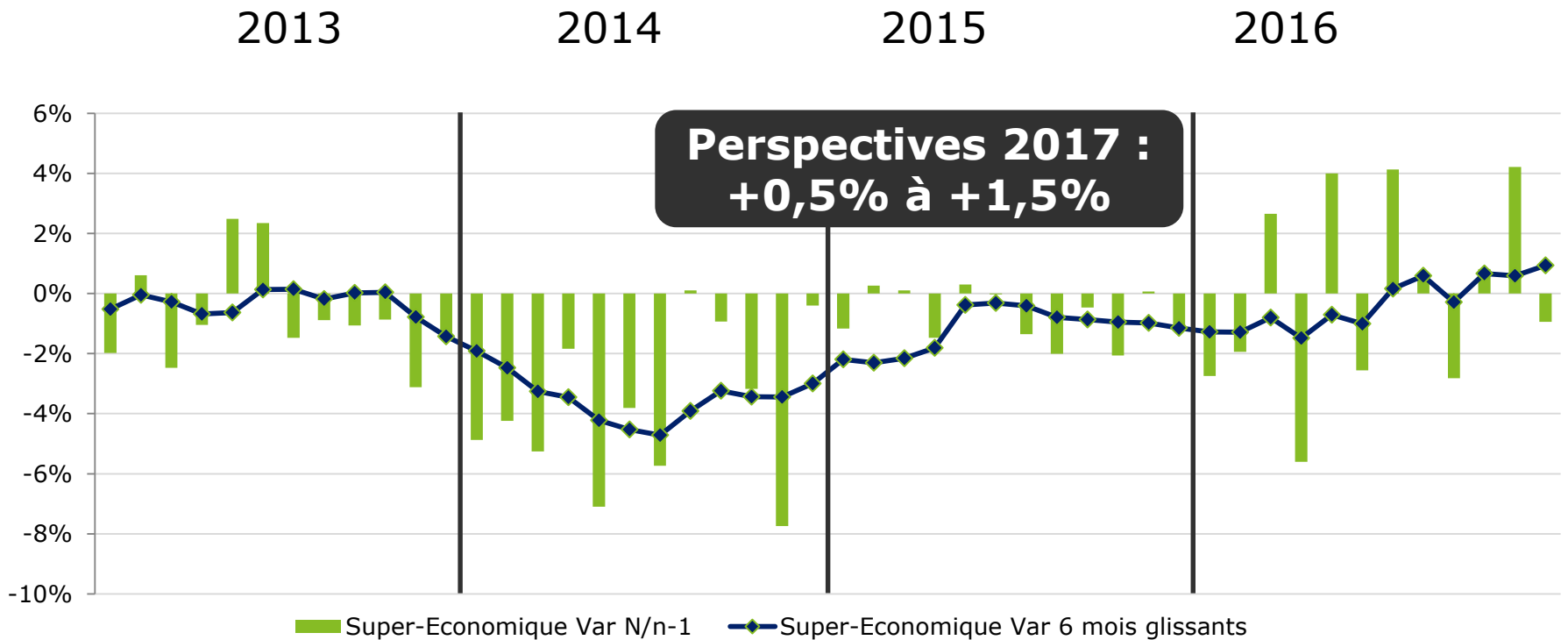


- Amélioration du contexte économique national
- Régions

## Perspectives 2017

# Super Economique : reprise (lente) confirmée

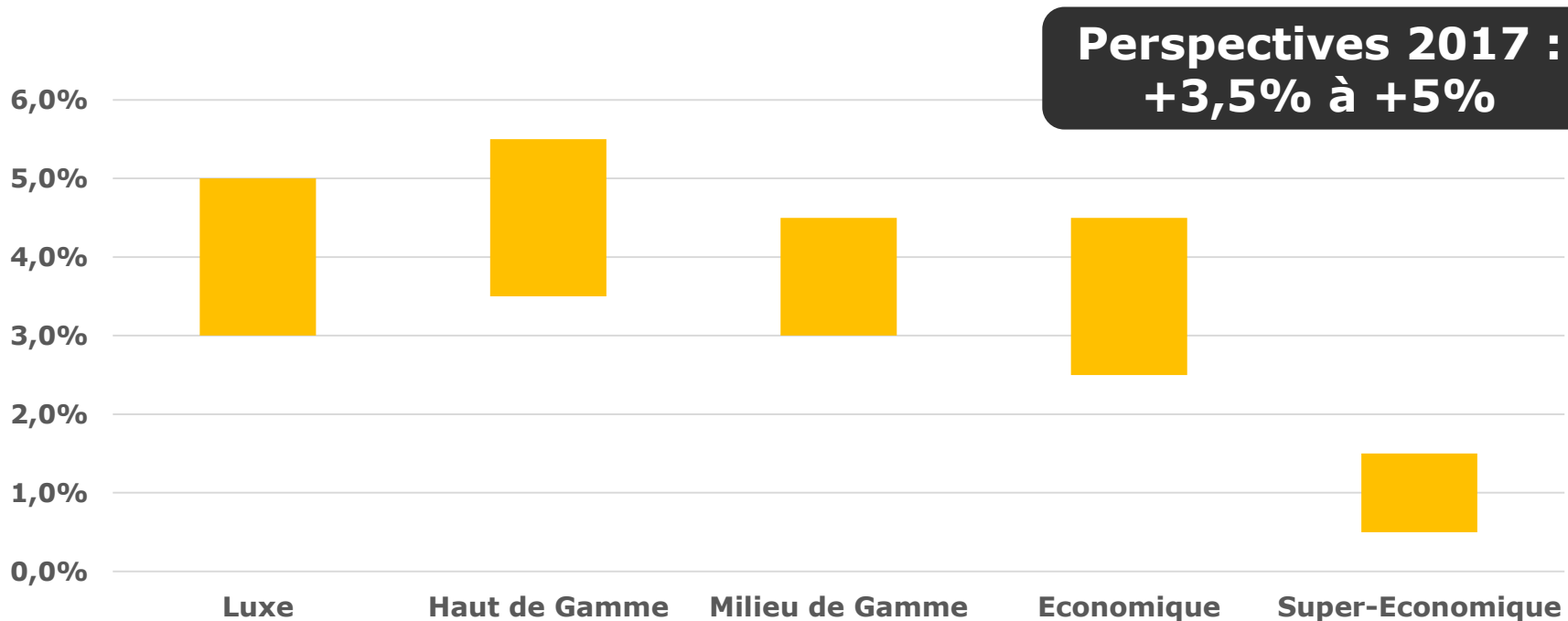
Evolution des RevPAR



- Concurrence des hébergements alternatifs
- Reprise économique
- Un marché qui s'apure

## Perspectives 2017

### 2017 un rebond pressenti, sauf...



- Reprise de l'activité tirée par les segments « affaires » - le loisirs à reconquérir
- RevPAR, en progression grâce aux taux d'occupation
- Reprise économique
- Le bas de cycle devrait être derrière nous, sauf évènement majeur



## **Tendances de l'hôtellerie**

Gérer les évolutions dans une conjoncture mouvante



## Entretien

**Joanne DREYFUS**

**Associée - Responsable Tourisme,  
Hôtellerie et Services**

**Deloitte**

**Vendredi 24 février 2017**







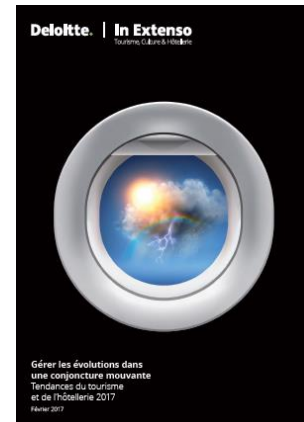
## Entretien

**Angela Brav**

Chief Executive, Europe

InterContinental Hotels Group

**Vendredi 24 février 2017**





## **Tendances de l'hôtellerie**

Gérer les évolutions dans une conjoncture mouvante

# Opérateurs – Investisseurs, des relations de plus en plus structurées



**Laurent  
Bigot**  
Natixis



**Christopher  
Boinet**  
In Extenso  
Avocats



**Jan K.  
Nielsen**  
Starwood  
Hotels



**Lauranne  
Schied**  
Compagnie  
de Phalsbourg



**Laurent le  
Viguelloux**  
Amundi Asset  
Management

# Contrat de gestion

## Principaux termes

**Durée et options de renouvellement**

**Honoraires du gestionnaire / enseigne**

**Base Fee**

**Incentive Fee**

**Reservation Fee**

**Marketing Fee**

**Loyalty Fee**

**IT ...**

**Key Money**

**Minimum Garanti**

**Cap (montant / durée)**

**Remboursable**

**Coverage Cash Flow**

**Portage du personnel**

**Test de performance**

**RBE réalisé / budget**

**Echantillon concurrentiel**

**Shortfall / Cure**

**Clauses de sortie / cession  
(permitted transfer)**

**Non Disturbance Agreement**

**Provision pour renouvellement – FF&E**

**Contrat d'Assistance Technique**



## **Tendances de l'hôtellerie**

Gérer les évolutions dans une conjoncture mouvante

# Gestion de crise, leçons de crise



**Antoine de Bouchony**  
Honotel  
Développement



**Philippe Burger**  
Deloitte  
Capital  
Humain



**François Delahaye**  
Dorchester  
Collection



**Michel Durrieu**  
Ministère des  
Affaires  
Etrangères



**Sophie Stabile**  
HotelServices  
France

# Deloitte. | In Extenso

Nous avons fait le choix de soutenir l'association

## *A Chacun Son Everest*

qui s'engage aux côtés des enfants atteints d'un cancer ou d'une leucémie.



# Contacts :



**Philippe GAUGUIER**

Associé - Chartered Surveyor (MRICS)  
In Extenso Tourisme, Culture & Hôtellerie  
Tel : 01 72 29 68 01  
Mob : 06 85 93 67 50  
E-mail : philippe.gauguier@inextenso.fr



**Olivier PETIT**

Associé  
In Extenso Tourisme, Culture & Hôtellerie  
Tel : 01 72 29 68 03  
Mob : 06 85 43 22 29  
E-mail : olivier.petit@inextenso.fr



**Joanne DREYFUS**

Associée  
Deloitte  
Tel : 01 40 88 22 99  
Mob : 06 74 33 48 26  
E-mail : jdreyfus@deloitte.fr

**Tendances de l'hôtellerie – Vendredi 24 février 2017**



# Deloitte. | In Extenso

## **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 SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory à ses clients des secteurs public et privé, quel que soit leur domaine d'activité. Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à un service de grande qualité afin d'aider ses clients à répondre à leurs enjeux les plus complexes. Nos 244 000 professionnels sont animés par un même objectif, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 10 300 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit, risk advisory, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.

Pour en savoir plus, [www.deloitte.fr](http://www.deloitte.fr)

## **A propos d'In Extenso**

In Extenso, entité du réseau Deloitte, est un acteur majeur de l'expertise comptable en France. Avec un réseau de 4 700 collaborateurs et 220 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 pro-activité. Fortement ancré dans le tissu économique français, In Extenso est l'interlocuteur privilégié de plus de 100 000 clients appartenant à tous les secteurs d'activité.

Pour en savoir plus, [www.inextenso.fr](http://www.inextenso.fr)

In Extenso Tourisme, Culture et Hôtellerie  
63ter, avenue Edouard Vaillant  
92517 Boulogne-Billancourt Cedex  
Tél : 33 (0)1 72 29 68 20 - 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