

RÉUSSIR LA REPRISE, VOIR PLUS LOIN QUE LA CRISE

Quelles perspectives pour l'hôtellerie française après la crise du Covid-19 ?



Synthèse – Juillet 2021

Réussir la reprise



Olivier PETIT

Directeur Associé
In Extenso Tourisme,
Culture et Hôtellerie



Bertrand PULLES

Directeur Général Adjoint
Extendam



Pedro NOVO

Directeur Exécutif Export
Coordinateur du Plan Tourisme
Bpifrance

La réouverture des lieux de convivialité et de culture, ainsi que la levée de la plupart des restrictions aux déplacements et rassemblements, ont provoqué un vent d'optimisme semblable à celui de l'été 2020. La saison peut commencer et les campagnes de vaccination en cours permettent enfin d'envisager la reprise, même si des incertitudes continuent de planer sur la rentrée 2021.

Depuis mars 2020 le tourisme mondial subit une crise d'une durée et d'une ampleur exceptionnelles. Dans cette épreuve l'hôtellerie française a bénéficié du soutien d'un grand nombre d'acteurs. **En première ligne, l'Etat et les banques ont évité le pire en mettant en œuvre d'indispensables mesures d'urgence** telles que le dispositif exceptionnel d'activité partielle, le fond de solidarité et le Prêt Garanti par l'Etat. Malgré cela, les derniers mois de 2021 vont être cruciaux : **l'amélioration sensible des performances en juin et la bonne saison estivale qui se profile autorisent l'optimisme, mais l'intensité de la reprise sera-t-elle suffisante pour compenser la diminution annoncée des aides ?**

Lorsque les taux d'occupation vont se redresser, l'attention portée au secteur va naturellement s'estomper. Or, c'est dans cette période charnière que risquent d'apparaître les difficultés. Fort de ce constat, **In Extenso TCH, Extendam et Bpifrance ont initié au printemps 2020 une démarche inédite d'analyse rétrospective et prospective de la situation économique et financière d'une série d'hôtels.** Ce regard croisé de l'analyste, de l'investisseur et du financier a pour objectif d'**illustrer concrètement les impacts immédiats de la crise mais surtout ses conséquences possibles à moyen terme**, dont certaines requièrent une vigilance particulière.

Les premières analyses issues de ce travail sont présentées dans cette synthèse. **Elles seront détaillées dans une étude à paraître en septembre**, au moment où, nous l'espérons tous, le secteur sortira de l'incertitude pour retrouver son dynamisme et sa place stratégique dans l'économie nationale. Pour y parvenir, **il sera indispensable d'aller au-delà de la seule gestion de crise pour renforcer le secteur**, qui n'a pas encore fini sa révolution sur plusieurs aspects stratégiques : développement durable, digitalisation ou encore gestion des ressources humaines. Ces sujets seront également traités dans l'étude à venir.

Hôtellerie française : un secteur économique important qui irrigue l'ensemble du territoire



16 900 hôtels



643 400 chambres

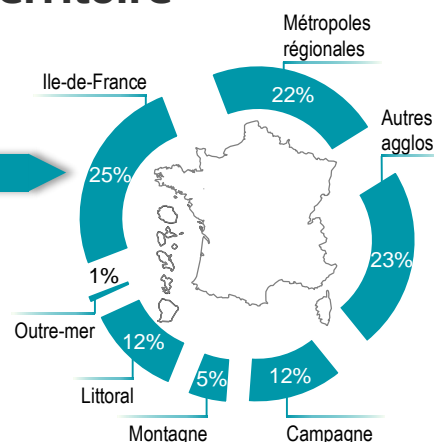


21,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires

(hors retombées économiques, 2018)



200 000 emplois directs (2018)



ETUDES DE CAS

Neuf hôtels à la loupe

Les neuf hôtels analysés dans l'étude sont de gamme, de dimension ou encore de localisation très différentes. Ils ont en commun des performances commerciales satisfaisantes avant la crise.

Ces cas n'ont pas vocation à représenter l'ensemble de l'hôtellerie française, dont nous avons par ailleurs étudié la situation d'avant-crise à travers les comptes disponibles de 5 700 entreprises (un tiers du parc national). **Les neuf hôtels sélectionnés illustrent les problématiques causées par la crise et les défis qui vont s'imposer au secteur à court ou moyen termes.**



























Nous avons d'abord analysé en détail leurs performances d'exploitation ainsi que leur situation financière avant la crise et au terme de l'année 2020. Sur la base du contexte prévalant en juin 2021, nous avons ensuite élaboré pour chacun des établissements deux scénarios de reprise, le premier volontariste et le second plus conservateur (reprise plus lente).

Ces travaux mettent particulièrement l'accent sur la trésorerie nette des hôtels, indicateur majeur qui illustre leur capacité ou incapacité à redresser seuls leur situation. A cet égard, les analyses synthétisées dans le tableau en pages 4 et 5 permettent de répartir les neuf hôtels en deux groupes :

- Les hôtels qui sont ou vont être confrontés à un déficit de trésorerie nette plus ou moins important (cas n° 1 à 4),
- Ceux pour lesquels les mesures d'urgence déployées en 2020 et 2021 devraient suffire pour sortir de la crise à court ou moyen termes (cas n° 5 à 9), sous réserve d'une évolution du contexte sanitaire favorisant un début de reprise dès le dernier trimestre 2021.

Les études de cas illustrent d'abord le caractère spécifique de chaque hôtel, tant dans les problématiques identifiées que dans les pistes à envisager pour sortir de la crise. Elles font ensuite ressortir trois points d'attention particuliers, détaillés à partir de la page 6 :

1. **L'hétérogénéité des perspectives de reprise**, et les risques liés au redémarrage plus lent de certains hôtels,
2. **La croissance parfois forte de l'endettement**,
3. **Le cas particulier des exploitants locataires.**

1	Boutique hotel 4 étoiles Paris – locataire	 <50			
2	Hôtel de Luxe 5 étoiles Paris – propriétaire	 >100			
3	Hôtel 3 étoiles grande capacité Ile-de-France – propriétaire	 >100			
4	Hôtel 4 étoiles Métropole régionale – locataire	 <50			
5	Hôtel 4 étoiles d'aéroport Métropole région. – propriétaire	 >100			
6	Hôtel 3 étoiles périurbain Ville moyenne – propriétaire	 <60			
7	Hôtel 3 étoiles Campagne – propriétaire	 <50			
8	Hôtel 3 étoiles balnéaire Littoral – propriétaire	 <40			
9	Hôtel 4 étoiles de sports d'hiver Montagne – propriétaire	 <60			

 Capacité chambres  Restaurant  Spa  Boutiques

ETUDES DE CAS

Synthèse des résultats

	①			②			③			④		
Profil	Boutique hotel parisien			Hôtel de Luxe parisien			Hôtel francilien de grande capacité			Hôtel de centre-ville (Métropole régionale)		
	Ratios-clés 2019 et évolutions en 2020											
	2019 (K€)	% CA 2019	Var. 2020	2019 (K€)	% CA 2019	Var. 2020	2019 (K€)	% CA 2019	Var. 2020	2019 (K€)	% CA 2019	Var. 2020
Chiffre d'affaires	2 500	-	-85%	45 000	-	-81%	3 200	-	-58%	2 200	-	-66%
Marge d'exploitation (ou EBITDAR ¹⁾)	1 125	45%	-105%	5 400	12%	-263%	660	21%	-85%	715	32%	-89%
Loyer	325	13%	Stable	-	-	-	-	-	-	390	18%	Stable
Amortissement et intérêts d'emprunts	200	8%	-81%	-	-	-	750	24%	-74%	-	-	-
Flux de trésorerie de l'exercice ²⁾	400	16%	-287%	4 500	10%	-604%	-470	-15%	+54%	245	11%	-284%
Trésorerie nette ³⁾	275	11%	-78%	8 500	19%	-131%	440	14%	+132%	275	12%	-55%
	Perspectives à moyen terme ⁴⁾											
Retour aux niveaux de CA et d'EBITDAR 2019	2023-2024			2024			2023			2023-2024		
Loyer + annuités d'emprunts en % de l'EBITDAR ⁵⁾	2019 : 47% 2024 : 55%			2019 : - 2024 : 50% à 70%			2019 : 114% 2024 : 133%			2019 : 57% 2024 : 67%		
Retour au volume de trésorerie nette 2019	2023-2024			Après 2025			Après 2025			2025 dans le meilleur des cas		
Etat de la trésorerie nette à moyen terme	Déficitaire 2 à 3 ans (jusqu'à -27% du CA 2019)			Déficitaire >5 ans (jusqu'à -71% du CA 2019)			Déficitaire à partir de 2023 (jusqu'à -30% du CA 2019)			Déficitaire 3 à 5 ans (jusqu'à -26% du CA 2019)		

¹⁾ EBITDAR (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortisation and Rents*) : marge générée par l'exploitation avant déduction du loyer, des intérêts d'emprunts, de l'impôt sur les sociétés et des dépréciations et amortissements d'actifs.

²⁾ Flux de trésorerie (ou cash flow net) généré par l'exploitation au terme de l'exercice, après déduction du loyer, **des annuités d'emprunts (reportées d'une année pour l'ensemble des hôtels endettés)**, de l'impôt sur les sociétés et des décaissements liés aux réinvestissements. La détermination du flux de trésorerie tient également compte de la variation annuelle du Besoin en Fonds de Roulement.

³⁾ La détermination de la trésorerie nette tient compte de l'impact PGE : **tous les hôtels observés ont contracté un PGE représentant environ un quart de leur chiffre d'affaires 2019, sauf les hôtels n° 4 (13%) et n° 9 (16%)**

⁴⁾ Perspectives déterminées sur la base de deux scénarios de reprise (un scénario volontariste et un scénario plus conservateur) sans anticipation de recapitalisation ou d'étalement de la dette.

⁵⁾ Loyer et/ou annuités d'emprunts en pourcentage de l'EBITDAR réalisé en 2019 ou anticipé en 2024.



	5	6	7	8	9
Profil	Hôtel d'aéroport régional	Hôtel périurbain de ville moyenne	Hôtel de campagne	Hôtel balnéaire saisonnier	Hôtel de station de sports d'hiver

Ratios-clés 2019 et évolutions en 2020

	2019 (K€)	% CA 2019	Var. 2020	2019 (K€)	% CA 2019	Var. 2020	2019 (K€)	% CA 2019	Var. 2020	2019 (K€)	% CA 2019	Var. 2020	2019 (K€)	% CA 2019	Var. 2021 ⁶⁾
Chiffre d'affaires	3 000	-	-68%	1 000	-	-62%	2 000	-	-54%	900	-	-50%	2 000	-	-100%
Marge d'exploitation (ou EBITDAR ¹⁾)	1 035	34%	-87%	250	25%	-78%	640	32%	-58%	310	34%	-53%	540	27%	-147%
Loyer	-	-	-	-	-	-	90	4%	Stable	-	-	-	-	-	-
Amortissement et intérêts d'emprunts	460	15%	-76%	180	18%	-76%	65	3%	-72%	95	11%	-77%	385	19%	-77%
Flux de trésorerie de l'exercice ²⁾	300	10%	-84%	10	1%	-94%	240	12%	-57%	170	19%	-4%	255	13%	-282%
Trésorerie nette ³⁾	200	7%	+369%	330	33%	+74%	220	11%	+278%	240	27%	+163%	1 255	63%	-37%

Perspectives à moyen terme⁴⁾

Retour aux niveaux de CA et d'EBITDAR 2019	2023-2024	2023	2022-2023	2022-2023	Saison 2021-2022 ou suivante
Loyer + annuités d'emprunts en % de l'EBIDTAR ⁵⁾	2019 : 44% 2024 : 58%	2019 : 70% 2024 : 83%	2019 : 23% 2024 : 43%	2019 : 31% 2024 : 45%	2019 : 71% 2024 : 69%
Retour au volume de trésorerie nette 2019	Dès 2021	Dès 2021	Dès 2021	Dès 2021	Dès 2022
Etat de la trésorerie nette à moyen terme	Positive	Positive	Positive	Positive	Positive

¹⁾ EBITDAR (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortisation and Rents*) : marge générée par l'exploitation avant déduction du loyer, des intérêts d'emprunts, de l'impôt sur les sociétés et des dépréciations et amortissements d'actifs.

²⁾ Flux de trésorerie (ou cash flow net) généré par l'exploitation au terme de l'exercice, après déduction du loyer, **des annuités d'emprunts (reportées d'une année pour l'ensemble des hôtels endettés)**, de l'impôt sur les sociétés et des décaissements liés aux réinvestissements. La détermination du flux de trésorerie tient également compte de la variation annuelle du Besoin en Fonds de Roulement.

³⁾ La détermination de la trésorerie nette tient compte de l'impact PGE : **tous les hôtels observés ont contracté un PGE représentant environ un quart de leur chiffre d'affaires 2019, sauf les hôtels n° 4 (13%) et n° 9 (16%)**

⁴⁾ Perspectives déterminées sur la base de deux scénarios de reprise (un scénario volontariste et un scénario plus conservateur) sans anticipation de recapitalisation ou d'étalement de la dette.

⁵⁾ Loyer et/ou annuités d'emprunts en pourcentage de l'EBIDTAR réalisé en 2019 ou anticipé en 2024.

⁶⁾ Saison d'hiver 2020-2021 (hôtel resté fermé) ; l'année de référence 2019 correspond quant à elle à la saison d'hiver 2018-2019, dernière saison non affectée par la crise du Covid-19.

Une catastrophe évitée à court terme

Dès le printemps 2020 l'Etat et ses partenaires ont mis en œuvre de nombreuses actions pour gérer une situation d'urgence qui aurait pu mettre en péril tout un pan de l'hôtellerie française. En particulier, le dispositif exceptionnel d'activité partielle a permis de préserver l'emploi et de rendre variables des charges fixes, tandis que le fonds de solidarité, le Prêt Garanti par l'Etat (PGE) ou encore le Prêt Tourisme de Bpifrance sont venus renforcer une trésorerie affectée par les chutes vertigineuses de chiffre d'affaires.

Dans la majeure partie des cas ces mesures ont eu l'effet escompté, limitant les pertes d'exploitation et préservant la trésorerie nette. **Seul l'hôtel de Luxe parisien (n° 2) a terminé 2020 avec une trésorerie nette négative.** Le Boutique hotel parisien (n° 1) et l'hôtel de centre-ville (n° 4) apparaissent également fragilisés : **leur trésorerie nette a été considérablement affaiblie par le maintien de leur loyer.**

En l'absence de mesures de soutien, cinq hôtels auraient été confrontés à une trésorerie nette négative, avec une situation particulièrement critique pour les deux hôtels parisiens. Pour les autres, la trésorerie nette aurait été fortement dégradée mais serait restée positive à fin 2020. Ce constat ne remet pas en cause la pertinence des aides car la conjoncture du premier semestre 2021 est loin d'avoir permis aux entreprises du secteur d'amorcer la reconstitution de leur trésorerie.

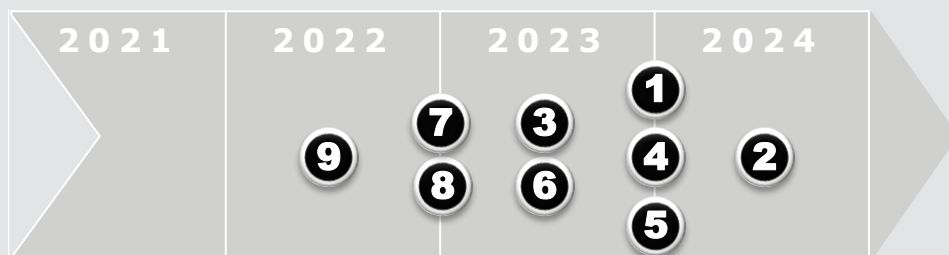
Notons enfin que les établissements ayant un ou plusieurs emprunts en cours ont souvent bénéficié d'un **report de leurs échéances de remboursement de la part de leur banque.** Cela a également contribué à la préservation de leur trésorerie nette, et explique les fortes progressions observées dans les cas n° 3, 5, 6, 7 et 8.

Des perspectives de reprise hétérogènes

La reprise ne sera pas homogène sur l'ensemble du territoire et pour toutes les gammes d'hôtels.

Dans tous les cas le nouveau chapitre qui s'ouvre s'annonce crucial pour les professionnels français de l'hôtellerie :

- D'une part, ils vont devoir gérer une reprise progressive de l'activité et, dans le même temps, la disparition des aides.
- D'autre part, ils vont reprendre le remboursement de leurs engagements financiers, incluant les PGE ou autres emprunts souscrits pour renforcer leur trésorerie. Cela va contribuer à alourdir leurs charges de structure à moyen terme.



Les hôtels de loisirs orientés vers les touristes français et européens devraient être les premiers à retrouver des performances d'avant-crise.

Après un net début de reprise qui peut être espéré dès 2022, les hôtels utilitaires orientés majoritairement vers la clientèle d'affaires nationale devraient connaître un retour à la normale en 2023.

La reprise s'annonce plus poussive pour les hôtels Milieu et Haut de Gamme des grandes villes, plus dépendants de la clientèle internationale et du marché des congrès et salons.

Dépendante de marchés internationaux plus lointains, l'hôtellerie de Luxe parisienne devrait mettre davantage de temps à retrouver ses niveaux de performances de 2019, *a fortiori* dans un contexte de renforcement de l'offre.

Le risque d'une reprise poussive

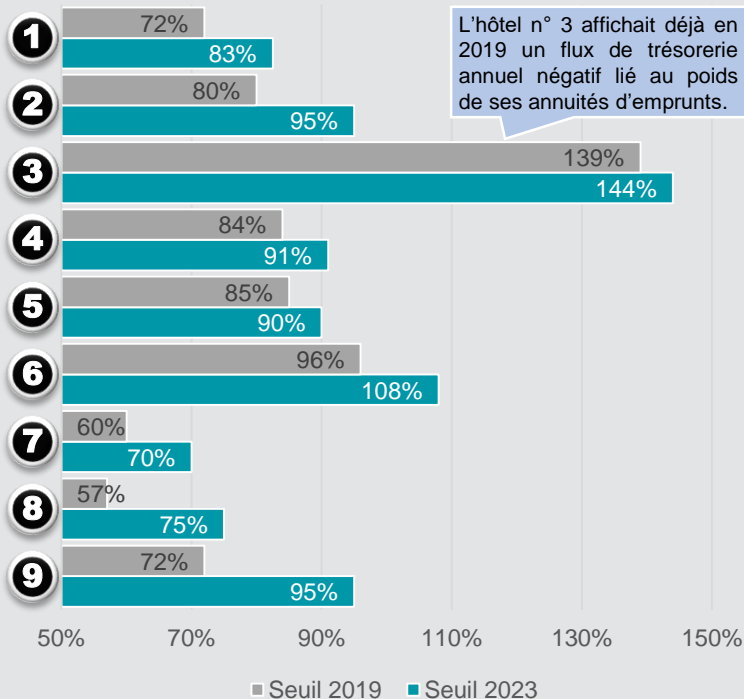
Les hôtels ne vont pas retrouver leurs niveaux normaux d'activité au même rythme, mais ils vont tous devoir composer avec la fin des mesures d'accompagnement et le remboursement des dettes supplémentaires contractées en 2020 ou 2021. Dans ces conditions **leur seuil de rentabilité va se trouver rehaussé.**

Les hôtels peu endettés et dont une partie de l'activité a été maintenue (cas n° 7 et 8) devraient être relativement préservés. Certains n'ont d'ailleurs pas consommé leur PGE et pourront décider de le rembourser. Pour d'autres, dont la situation financière était déjà tendue avant 2020 (cas n° 3 et 6), une révision de leur plan de financement va s'imposer.

Plus globalement, les seuils de rentabilité estimés illustrent l'ampleur du défi qui attend de nombreux hôtels français dans l'intervalle qui les sépare du retour à la normale, avec deux risques majeurs : un **risque social** (déjà patent dans l'hôtellerie Haut de Gamme / Luxe) et **de potentielles défaillances à moyen terme.**

Des seuils de rentabilité rehaussés

Pour l'hôtel n° 1, le flux de trésorerie de l'exercice 2019 est devenu positif dès lors qu'il a atteint 72% de son chiffre d'affaires annuel. A l'horizon 2024, ce seuil devrait s'établir à 83% du chiffre d'affaires 2019 en tenant compte de l'évolution de la situation financière de l'établissement..



Enjeu

Retrouver aussi rapidement que possible des niveaux d'activité normaux et, dans l'intervalle, préserver la trésorerie.

Préconisations

Professionnels

- **Capitaliser sur les marchés de proximité.**
- **Préserver les prix moyens**, éviter une guerre des prix contreproductive pour la reconquête des niveaux normaux de chiffre d'affaires.
- **Surveiller attentivement et piloter la trésorerie**, au minimum sur une base mensuelle.
- **Communiquer avec les partenaires** pour alléger les charges de structure et réduire le seuil de rentabilité de sortie de crise, voire mobiliser de nouvelles ressources pour renforcer la trésorerie.

Institutionnels et partenaires

- **Communiquer rapidement**, auprès des touristes internationaux et des entreprises, à propos du retour à la normale et de la levée des dernières contraintes, dès lors que ce sera possible sur un plan sanitaire.
- **Redynamiser l'avant et l'après-saison**, périodes fragilisées sur les destinations loisirs : rassurer les seniors, animer les stations (événements culturels, festifs, sportifs, etc.)
- **Favoriser et soutenir la reprise des congrès et salons, nationaux et internationaux.**
- **Maintenir un dispositif d'aides**, sous une forme à définir, pour les hôtels dont l'activité est la plus affectée et les perspectives de reprise plus lentes.

Vers un endettement accru

Les hôtels récemment acquis ou rénovés supportent parfois un endettement de nature à affecter leur situation financière à court et moyen termes. Parmi les cas étudiés, **les hôtels n° 3, 5, 6 et 9 ont ainsi consacré 15% à 24% de leur chiffre d'affaires au service de la dette en 2019.**

Depuis le printemps 2020 les banques ont largement joué leur rôle de partenaire en proposant à leurs clients hôteliers **un report de quelques trimestres de leurs échéances d'emprunts.** Cela a contribué à amortir le choc de la crise. Pour les hôtels peu endettés ou bénéficiant de perspectives de reprise plus rapide, ces mesures devraient suffire. C'est le cas des hôtels n° 7 et 8, qui pourraient même décider de consacrer une partie de leur trésorerie au remboursement anticipé de leur PGE.

Dans d'autres cas il faudra parfois aller plus loin afin de réduire le poids intenable des remboursements et intérêts d'emprunts, incluant l'amortissement des PGE. Parmi les cas étudiés, celui de l'hôtel n° 3 est le plus critique : malgré une activité et une gestion satisfaisantes, le poids de sa dette dépassait déjà ses capacités de remboursement en 2019. La crise n'a fait qu'aggraver cette situation et **l'afflux de trésorerie lié au PGE ne suffira pas à redresser sa trésorerie nette,** qui devrait être négative à partir de 2022 ou 2023. Dans ce cas précis, un refinancement sur une durée plus longue devrait lui permettre de retrouver un modèle économique pérenne.

Dans beaucoup d'autres cas, la situation sera plus incertaine et nécessitera une vigilance particulière. A l'image de l'hôtel n° 6, de nombreux établissements vont atteindre un niveau d'endettement élevé à moyen terme, les rendant plus vulnérables en cas d'aléa.

Le risque principal de ces situations réside évidemment dans **un défaut de paiement des annuités d'emprunts susceptible de conduire à la défaillance.**

Une autre menace ne doit pas être négligée : **le poids de la dette pourrait affecter la capacité des hôtels à préserver la qualité de leur outil de travail** et, en conséquence, leurs performances commerciales et leurs marges.

Enjeu

Anticiper les éventuelles difficultés de remboursement des échéances d'emprunts, qu'elles soient ponctuelles ou structurelles.

Préconisations

Professionnels

- **Surveiller attentivement et piloter la trésorerie,** pour anticiper les problèmes et identifier les mesures correctives à prendre.
- **Communiquer avec ses partenaires financiers** pour anticiper, identifier et mettre en œuvre d'éventuels ajustements du plan de financement de l'entreprise.
- Lorsque cela n'a pas déjà été fait, **étudier la stratégie la plus adéquate pour le remboursement du PGE :**
 - **Remboursement immédiat** pour imiter le poids des dettes,
 - **Remboursement dans les conditions prévues** (dans un délai maximum de six années dont une à deux années de différé),
 - **Refinancement du PGE** par des ressources à plus long terme.
- **Planifier une stratégie de réinvestissement,** éviter autant que possible d'en faire une variable d'ajustement au risque d'affaiblir l'outil de travail à moyen terme.

Le cas des exploitants locataires

La pertinence du modèle associant un bailleur et un exploitant locataire semble avoir été mise à mal par la crise. Si de nombreux propriétaires ont été conciliants, en acceptant des reports de loyers voire l'annulation de certains d'entre eux dans les périodes de confinement, d'autres n'ont rien voulu céder. Cela est évidemment de nature à accentuer la difficulté d'hôtels qui ont dû consacrer une partie de leur trésorerie ou de leur PGE à ces charges fixes.

Ces loyers ne devraient pas être un problème insurmontable à moyen terme dans la plupart des cas. La crise actuelle soulève toutefois deux réflexions :

- **Le taux d'effort consenti par certains preneurs à bail est parfois trop important.** C'est par exemple le cas de l'hôtel n° 4, dont le loyer a atteint 18% de son chiffre d'affaires en 2019. Dans ces conditions, le moindre aléa vient mécaniquement asphyxier l'exploitation. **Cela pose la question du montage de projets hôteliers sur les territoires touristiques où la pression foncière est particulièrement intense,** avec une rentabilité sur les murs qui ne tient qu'avec la contrepartie d'un loyer très élevé. En l'absence de mesures appropriées prises en concertation avec leur bailleur, les exploitants concernés risquent de se trouver rapidement en difficulté. D'un autre côté, à moins de remettre en cause les compétences de l'exploitant, ces propriétaires ont peu de chances d'obtenir un loyer équivalent ou supérieur de la part d'un nouveau preneur. Ils auront donc souvent intérêt à pérenniser la relation avec leur locataire.
- **La crise du Covid-19 pourrait favoriser un essor des baux à loyer variable.** Le loyer est dans ce cas constitué d'une portion fixe et d'une part variable indexée sur le chiffre d'affaires. Dans les périodes de crise, cela tend à limiter la pression sur l'exploitant. A l'inverse, dans les séquences plus porteuses, cela doit générer pour le bailleur un « bonus » de rentabilité qui optimise ses résultats sur une longue période.

Comme pour les engagements financiers évoqués précédemment, le risque principal réside dans un défaut de paiement des loyers conduisant à la défaillance probable d'exploitants, notamment à Paris et dans les grandes villes françaises.

Il se double d'une possible carence de réinvestissement de la part des exploitants, faute de moyens suffisants, qui risque d'affaiblir la qualité et les performances commerciales d'établissements.

Enjeu

Trouver un compromis dans les situations où l'exploitant n'est pas en mesure d'honorer ses engagements de loyer

Préconisations

Exploitants et bailleurs

- **Pour les hôtels dont le loyer représente un taux d'effort raisonnable,** une solution équilibrée peut prendre la forme d'un allègement raisonnable des loyers de 2021-2022, avec pour contrepartie des loyers plus élevés en 2023-2024. A défaut d'une telle solution, l'exploitant devra mobiliser des ressources externes, avec le risque d'alourdir à moyen terme les charges de structure et de perturber le cycle de réinvestissement dans le produit.
- **Pour les hôtels dont le loyer représente déjà un taux d'effort élevé,** il conviendra de favoriser des solutions à plus long terme, par exemple une franchise temporaire de loyer remboursée par l'exploitant à la cession du fonds de commerce. A défaut d'un accord de ce type, et avec peu d'espoir d'obtenir un financement bancaire, les hôteliers dans cette situation seront contraints de procéder à une recapitalisation de leur entreprise ou de céder leur fonds de commerce.

An iceberg floating in the ocean, with only a small portion visible above the water surface and a much larger, jagged portion submerged below. The water is a deep blue, and the sky is a lighter blue. A green L-shaped graphic element is in the top left corner.

RESTER VIGILANT POUR REUSSIR LA REPRISE

Après des mois de crise, d'incertitude et de découragement, il est permis d'espérer une normalisation progressive de la situation de l'hôtellerie française jusqu'aux grands événements programmés en 2023 (coupe du monde de rugby) et 2024 (jeux olympiques).

L'embellie des performances commerciales ne devra toutefois pas démobiliser les acteurs qui ont été en première ligne dans cette crise majeure :

Les hôteliers eux-mêmes :

Ils devront redoubler d'efforts pour tirer profit de la reprise.


A cet égard, **le pilotage de leur trésorerie sera crucial** car la hausse des indicateurs d'activité risque d'occulter des échéances liées à des charges de structures.

L'Etat :

Son intervention devra assurément se prolonger au-delà du troisième trimestre 2021 pour une partie du secteur qui pâtira d'une reprise plus lente.

Les banques :

Elles ont tout à gagner à maintenir leur démarche partenariale vis-à-vis des hôteliers. Lorsque cela sera nécessaire, il s'agira d'étudier les opportunités de **restructuration de la dette des entreprises** pour assainir durablement leur modèle économique.

A hand-drawn style arrow pointing downwards.

« **Nerf de la guerre** » en temps de crise, la trésorerie devra idéalement faire l'objet d'un tableau de bord complémentaire aux outils habituels des professionnels, sur une base au minimum mensuelle, pour :

- **Optimiser les délais d'encaissement et de décaissement**, ainsi que les liquidités,
- **Identifier les éventuels risques à court ou moyen termes**, pour anticiper leur résolution avec les partenaires concernés (banques, fournisseurs, services fiscaux, etc.),
- **Prendre en compte les fluctuations de l'activité prévisionnelle**, à la hausse ou à la baisse, et ses impacts sur la trésorerie.

La mise en place de ce suivi plus ou moins sophistiqué constituera un impératif pour de nombreuses entreprises du secteur, faute de quoi des hôteliers risquent de découvrir trop tardivement des situations les conduisant à une cessation de paiement.

A hand-drawn style arrow pointing downwards.

D'autres opérations plus complexes peuvent être envisagées, par exemple :

- **L'émission d'obligations convertibles** pour accroître les quasi-fonds propres d'entrises et contribuer ainsi à leur refinancement temporaire,
- **Le rachat pour une durée déterminée (au maximum 15 années) de murs d'hôtels par un crédit-bailleur**, afin de générer une trésorerie indispensable pour l'exploitation sans impact immédiat de l'impôt sur la plus-value (lissé sur la durée du crédit-bail).

Il est important de noter que **ces dispositifs défensifs ne sont pas des solutions miracles** : leur mise en œuvre a systématiquement pour prérequis une analyse de la solidité des entreprises qui les solliciteront (situation avant-crise et perspectives d'évolution sur le marché).

RÉUSSIR LA REPRISE, VOIR PLUS LOIN QUE LA CRISE

Quelles perspectives pour l'hôtellerie française
après la crise du Covid-19 ?



Nous tenons à remercier les dirigeants des neuf hôtels qui ont accepté de nous ouvrir leurs comptes pour réaliser les études de cas synthétisées dans ce document.

Nous leur sommes reconnaissants de leur confiance et du temps qu'ils nous ont consacré, dans des périodes pourtant chaotiques, pour analyser leur situation et opérer les retraitements financiers nécessaires.