



## Newsletter Covid-19 et bonnes pratiques de l'asset management hôtelier

*Bien que les hôtels n'aient pas fait partie des Etablissements Recevant du Public (ERP) dont la fermeture administrative était rendue obligatoire par l'arrêté du 14 mars 2020, la demande atone liée au confinement conjuguée à la simplicité du recours au chômage partiel - avec un niveau d'indemnité renforcé pour les salariés et les entreprises - ont conduit la majorité des hôteliers à conclure qu'un hôtel fermé coûte moins cher qu'un hôtel ouvert sans client. Ainsi, selon le cabinet conseil MKG Group, seules 20% des chambres d'hôtel en France étaient ouvertes à la vente au mois d'avril. Malgré la fin du confinement le 11 mai, l'activité tant touristique que d'affaires restant mesurée, la question de la date de réouverture se pose.*

*Nous vous proposons ici 4 points clés à analyser pour guider votre prise de décision*

### RÉOUVERTURE D'UN HÔTEL : PRENDRE LA BONNE DÉCISION *en 4 points clés*

#### 1. Déterminer les seuils de rentabilité des prochains mois

*Compte tenu des dispositions mises en place par l'Etat et des mesures prises par les opérateurs hôteliers pour minimiser les charges normalement fixes pendant la période de fermeture (cf. la précédente newsletter d'Honotel MDO), la réouverture d'un hôtel peut avoir un impact financier plus lourd que le maintien de sa fermeture si son niveau d'activité est insuffisant. Déterminer le niveau d'activité nécessaire pour générer un EBITDA supérieur à l'EBITDA de la période de fermeture est donc un élément primordial dans la prise de décision de réouverture.*

Cette analyse du seuil de rentabilité devra être menée sur chacun des centres de profit de l'hôtel (restaurant, spa, séminaires...). Elle doit également prendre en compte les coûts fixes et variables spécifiques à la situation sanitaire. Parmi eux, citons :

- les coûts du nettoyage renforcé : matériel, consommables, temps passé des ressources opérationnelles...
- l'augmentation des commissions ainsi que des frais commerciaux et marketing nécessaires à drainer un maximum de demande,
- les frais de gestion à payer ou pas pendant la fermeture (royalties, loyers, redevances de franchise, frais de gestion divers),
- la durée du recours au chômage partiel qui sera autorisée par l'Etat,
- les décisions de gestion fortes permettant de diminuer le niveau de charges dans un contexte d'activité dégradée (Capex, recrutement, augmentation, formation...).

Avant toute prise de décision, cette analyse devra être réalisée sur plusieurs mois. En effet, les niveaux d'activité prévisionnels sont très différents sur les mois à venir : juin et septembre bénéficiant habituellement d'une forte activité d'affaires tandis qu'aux mois de juillet et d'août, l'activité loisirs est prédominante.

La capacité de l'hôtel a également son importance dans la décision de réouverture. Ainsi, un hôtel de grande taille offre moins de flexibilité et de facilité d'organisation qu'un hôtel plus petit : un plus grand nombre de salariés à gérer, plus de services à relancer, des process administratifs et sanitaires plus nombreux et plus lourds à piloter (par exemple, pour les Immeubles de Grande Hauteur)... En outre, les premiers mois au moins, la demande sera plus faible et les jours contraints seront rares. Il est donc possible que les

"gros porteurs" dont une part importante de l'activité est réalisée avec les segments de clientèle Groupes (agences de voyages, comités d'entreprise...), Series (clients réguliers) et MICE (séminaires) aient plus de mal à se remplir que des hôtels plus petits dont la clientèle est principalement individuelle.

## 2. Analyser le positionnement de l'hôtel sur son marché

Alors que les principaux observatoires s'accordent sur le fait que la reprise de l'activité hôtelière de tourisme sera progressive, que les clients internationaux reviendront après les clients nationaux, que l'activité des segments de clientèle Groupes et MICE - dont les réservations sont très anticipées - reprendra après celle de la clientèle individuelle et que le segment de l'hôtellerie économique rebondira plus rapidement que les segments luxe et ultra-luxe, l'analyse du positionnement de l'hôtel est un élément clé pour peser sa décision de réouverture.

Pour vous accompagner dans cette étude, Honotel MDO a identifié les 4 grandes thématiques à prendre en compte pour placer chaque hôtel sur une échelle graduée de 0 à 10 avant de combiner ces critères dans un radar qui constituera une première grille d'analyse pour une décision de réouverture.

### Clientèle : mix par nationalité

*Monde/ Union Européenne/ France*



Plus un hôtel est historiquement fréquenté par une clientèle domestique ou de pays frontaliers, moins son remplissage à la reprise est menacé.

- Clientèle nationale, la 1<sup>ère</sup> à reprendre le tourisme avec, selon les dernières études, la volonté d'annuler les voyages internationaux au profit de vacances en France.
- Clientèle européenne (notamment UE) dans un 2<sup>ème</sup> temps.
- Clientèle des autres continents à plus longue échéance.

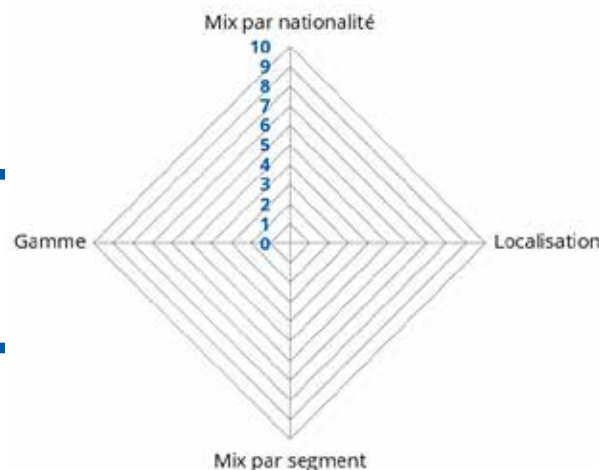
### Hôtel : localisation

*Zone urbaine/ activités/ mer-montagne/ rural*



La localisation est un élément déterminant dans la décision de réouverture.

- Hôtel balnéaire ou de montagne : taux d'activité important en période estivale. A privilégier, mais conditionné aux possibilités de déplacements et d'accès aux plages, forêts...
- Hôtel à proximité d'un parc des expositions : faible fréquentation habituelle en juillet et août et pas d'activité prévisible des parcs d'exposition en juin.



### Clientèle : mix par segment

*Groupes et MICE/ mix équilibré/ individuels*



Les différents types de clientèle ne reviendront pas toutes fréquenter les hôtels aussi rapidement.

- Clientèle Groupes de loisirs et Series pénalisée pour plusieurs mois par la limitation des voyages organisés.
- Clientèle Groupes d'affaires et MICE impactée par le report des événements professionnels.
- Clientèle individuelle d'affaires et d'affaires sous contrat autorisée à se déplacer depuis le 11 mai.
- Clientèle individuelle de loisirs attendue pour l'été.

### Hôtel : gamme

*5\* et palaces/ 4\*/ 3\*/ économique et super éco.*



Les segments économique et milieu de gamme seront plus favorisés par la reprise que les hôtels haut de gamme et luxe.

- Clientèle nationale de loisirs privilégiant le milieu de gamme.
- Clientèle nationale d'affaires économiques (commerciaux, routiers, VRP...) qui se déplace par nécessité.
- Clientèle nationale d'affaires des hôtels plus haut de gamme travaillant de plus en plus à distance.
- Clientèle internationale privilégiant les hôtels haut de gamme et luxe plus lente à revenir.

### 3. Prendre en compte la préservation du fonds de commerce

*Au-delà des conséquences financières de court terme d'une réouverture, une analyse long terme prenant en compte la préservation du fonds de commerce est également nécessaire pour prendre sa décision.*

En effet, ne pas rouvrir un hôtel alors que son principal concurrent est, lui, ouvert peut entraîner un détournement du fonds de commerce. Ainsi, un client corporate, comme une compagnie aérienne ou une entreprise de BTP dont le personnel fréquente habituellement un hôtel, pourrait prendre, s'il reste fermé, ses habitudes dans un autre établissement.

D'autre part, un hôtel trop longtemps à l'arrêt risque de voir ses salariés de plus en plus déconnectés de leur vie professionnelle, ce qui rendra plus dur le redémarrage alors que les équipes d'un hôtel rouvert dans un contexte de très faible demande peuvent, au contraire, être redynamisées par les challenges à relever. Ces challenges peuvent mobiliser l'ensemble du personnel avec l'objectif de conquérir des segments de clientèle ne séjournant pas d'ordinaire dans l'établissement ou même de faire évoluer son modèle économique, à l'exemple de ce qui se passe dans d'autres secteurs.

### 4. S'assurer du respect du protocole sanitaire

*Alors que l'Etat français a publié des fiches métiers établissant les normes à mettre en oeuvre dans le cadre de la crise sanitaire, l'asset manager hôtelier doit s'assurer que les protocoles sanitaires mis en place, permettent la reprise de l'activité en toute sécurité pour les salariés et pour les clients.*

Ce respect est à la fois un élément essentiel pour la responsabilité du mandataire social et un élément marketing fort pour le retour des clients.

Un process de labellisation, comme celui mené par Accor avec Bureau Veritas ou B&B Hotels avec Socotec, permet de rassurer l'ensemble des parties prenantes. Il est également possible de faire constater par huissier que les normes sanitaires sont conformes aux recommandations du législateur.

**A noter :** Le process proposé ici pour accompagner, grâce à de premiers éléments d'analyse, la prise de décision de réouverture est bien évidemment à challenger régulièrement en fonction de l'actualité et des futures annonces du gouvernement.

## En savoir plus sur... Honotel MDO, filiale du Groupe Honotel

Fort de son ADN d'hôtelier et de son savoir-faire en finance, Honotel MDO décharge les équipes d'asset management des investisseurs institutionnels, investisseurs immobiliers, sociétés de gestion de portefeuille ou family offices de l'ensemble des problématiques spécifiques aux investissements dans l'industrie de l'hospitality.

Sur la totalité du cycle d'investissement, Honotel MDO assure l'accompagnement opérationnel et le déploiement effectif des décisions "hands on" au sein des unités hôtelières pour le compte de ses partenaires investisseurs.



**Yann Odile**  
Associé

06 38 12 77 20  
yodile@honotelam.fr



**Timothée Riom**  
Directeur de mission

06 33 22 52 22  
triom@honotelam.fr