

# 1 Les chaînes hôtelières et les modes de gestion

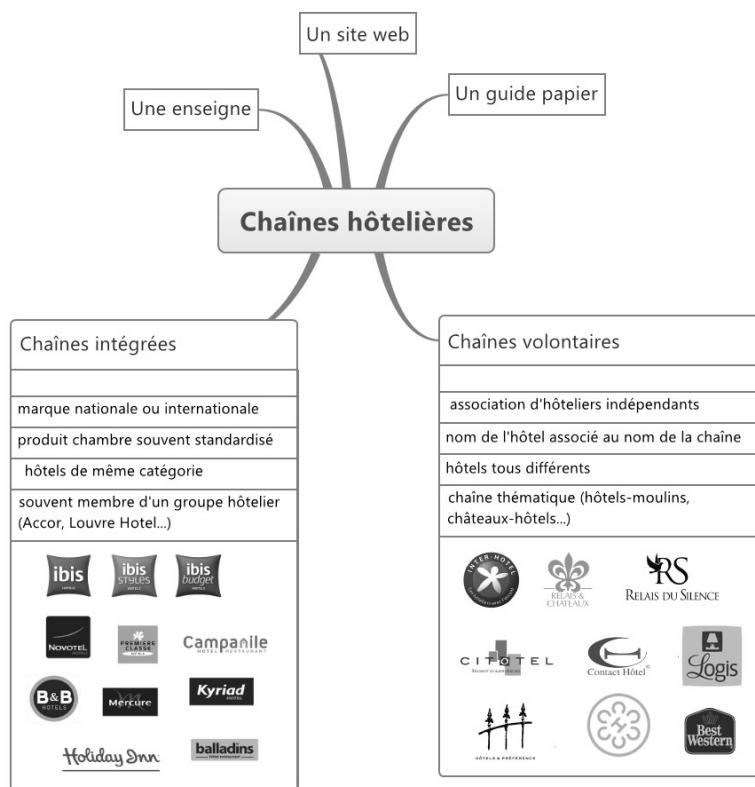
## Qu'entend-t-on par chaîne ?

Dans le domaine de l'hôtellerie, c'est un regroupement d'hôtels autour (ou sous) une même marque, avec une identité visuelle commune.

Généralement, les hôtels de chaînes intégrées portent tous le nom de l'enseigne, tandis que dans les chaînes volontaires, le nom particulier de l'hôtel et celui du réseau sont associés.

Par ailleurs, la plupart des enseignes regroupent des établissements de même catégorie (mais il existe de nombreuses exceptions à cette règle).

Enfin, dans les réseaux intégrés, le produit est parfois standardisé à l'extrême (surtout dans le super-économique), mais la tendance porte vers une « dé-standardisation » des produits hôteliers. Les chaînes volontaires regroupent des hôtels tous différents les uns des autres et de nombreuses enseignes arborent des thématiques (hôtels-moulins, châteaux-hôtels, auberges...). Le guide papier, le site web et l'enseigne sont ce qui concrétise en premier une chaîne.



## Chaîne intégrée ou chaîne volontaire. Comment s'y retrouver ?

Il existe plus d'une centaine d'enseignes majeures parmi les chaînes volontaires et intégrées présentes en France.

La chaîne volontaire regroupe exclusivement des hôteliers indépendants, qui restent totalement maîtres de leur établissement et ont peu d'obligations contraignantes vis-à-vis de l'enseigne. Les adhérents ne sont liés que par un simple contrat d'affiliation et peuvent quitter la chaîne quand bon leur semble et en toute liberté.

La chaîne intégrée comprend des filiales, des hôtels gérés sous contrat de gestion (mandat ou gérance) ou encore des franchisés. Le plus souvent ces quatre statuts sont mélangés au sein d'un même réseau, même si cela varie en fonction des marques. La chaîne intégrée impose un plus grand nombre de contraintes à ses affiliés, mais c'est peut-être le prix à payer pour obtenir un impact commercial majeur.

Les taux d'occupation des réseaux intégrés peuvent être supérieurs à ceux des indépendants de 15 à 20 points à établissement comparable et leurs prix rehaussés de 15 à 20 %.

## Quelle clientèle est principalement touchée par les chaînes ?

La clientèle d'affaires est la grande spécialité des chaînes intégrées, y compris les séminaires à partir du 3 étoiles. Les chaînes volontaires s'orientent naturellement plus vers la clientèle de loisirs, mais les réseaux avec beaucoup d'hôtels situés en centre ville comme Best Western ou InterHotel touchent aussi une clientèle d'affaires.

## Qu'est-ce qui fait le succès d'une chaîne ?

Plus un réseau est grand, plus il a des chances de permettre des retombées en termes d'activité commerciale. Mais une chaîne plus petite peut représenter un meilleur apport relationnel entre membres affiliés que l'on peut vouloir retrouver.

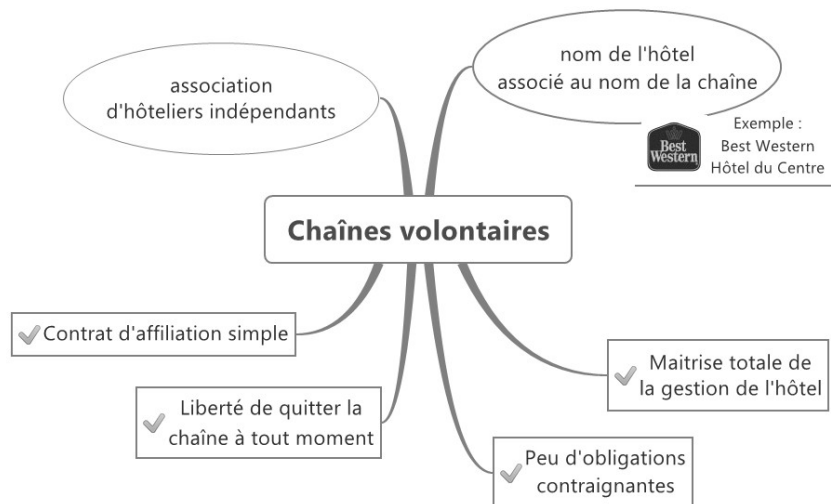
Ensuite, outre les talents des équipes, les efforts en termes de commercialisation, de prestations, de promotion, de communication font la différence. Quant aux clients, certains aiment les produits standardisés et d'autres les hôtels différenciés, selon leurs motifs de séjours et leurs goûts.

## Quelles sont les exigences des chaînes ?

La plupart des chaînes intégrées imposent des normes minimales en termes de produit et de prestations, de catégorie, de localisation et de capacité. Un hôtel de moins de 35 à 40 chambres intéressera rarement une chaîne intégrée et tout candidat devra pouvoir proposer un hôtel en bon état, voire modernisé de fond en comble.

Il faut noter que si les chaînes intégrées exigent moins de standards en termes de décor ou de design, elles deviennent de plus en plus regardantes sur

le respect des normes de sécurité. Même du côté des chaînes volontaires, on demande de plus en plus des standards minimum pour affilier un nouvel hôtel, tout en portant un regard sur le professionnalisme de l'exploitant. Par ailleurs, la multi-affiliation (appartenance à plusieurs réseaux volontaires) est de plus en plus souvent interdite.



## Comment rejoindre une chaîne intégrée ?

En France, plus de 6 hôtels classés sur 10 n'adhèrent à aucun réseau. Pourtant la franchise offre bien souvent des garanties pour des indépendants qui cherchent à doper leur activité. Il semble de plus en plus difficile pour certains d'entre eux de rester seuls dans un univers très concurrentiel.

## Quels sont les avantages et inconvénients de la franchise ?

Le franchiseur (chaîne) doit trouver des hôtels bien placés, suffisamment grands, bien tenus et avoir affaire à des franchisés professionnels, ce qui représente beaucoup de contraintes. Sans parler des capitaux à mobiliser. Car cela coûte également pas mal d'argent pour rassembler les moyens commerciaux et de communication pour faire exister une marque.

Les franchiseurs doivent chasser sur les terres de leurs concurrents. Ils attendent que les contrats arrivent à terme et tendent de les séduire. Il faut encore réussir à trouver ces franchisés, qui acceptent d'intégrer telle marque ou tel groupe et payer la redevance. Car ces indépendants ont une alternative avec la vingtaine de chaînes volontaires comme Best Western ou Interhotel, plus souples dans les conditions d'affiliation.

## Quelle distinction faire entre un hôtel en franchise et un membre d'une chaîne volontaire ?

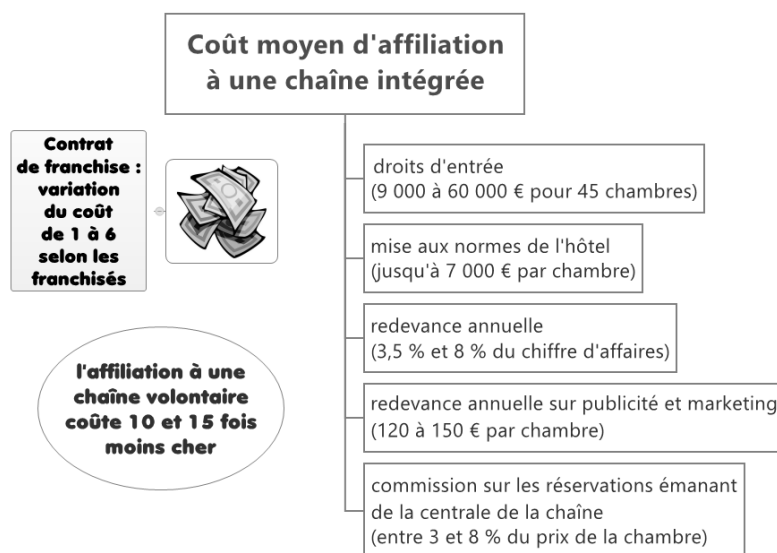
En ce qui concerne l'hôtelier indépendant, s'il intègre un réseau intégré en voulant exploiter lui-même son hôtel, il entrera presque toujours sous le régime de la franchise parfaitement encadré en France par la loi. Si celle-ci impose des droits mais aussi des devoirs au franchisé, elle lui apporte de nombreuses garanties que le franchiseur doit respecter. La chaîne intégrée impose un plus grand nombre de contraintes à ses affiliés, mais c'est peut-être le prix à payer pour obtenir un impact commercial majeur.

La formule de chaîne volontaire est moins contraignante pour l'indépendant. Ces contrats sont en quelque sorte de simples contrats commerciaux qui ne relèvent pas du tout de la loi.

Les chaînes intégrées ne s'intéressent en général qu'à un type particulier d'hôtel : plutôt de plus de 50 chambres, plutôt en agglomération. Les chaînes volontaires, selon la particularité de chacune, s'ouvrent à des hôtels plus variés et généralement plus petits.

Dans le domaine de la franchise, Accor a une longueur de référence sur la concurrence, en termes d'établissements et d'année d'expertise. Un indépendant qui veut devenir franchisé n'a pas énormément de choix en termes de marques ou de groupes. Devenir franchisé est une décision difficile. Supposons que l'hôtel soit bien placé et assez grand, la tentation c'est de se dire : « j'ai besoin d'un coup de main pour remplir mon hôtel. De plus, je peux discuter de mes problèmes avec les autres franchisés ».

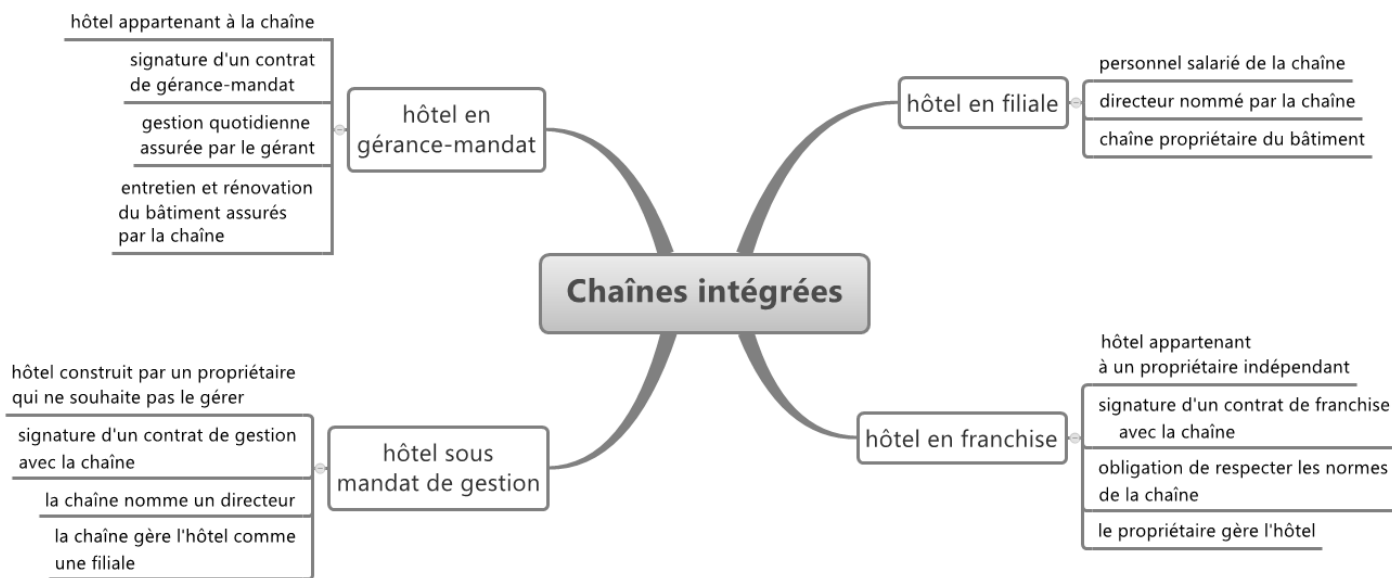
Mais il y a deux freins à la franchise, qui sont craints par les hôteliers. Premier frein : le risque de perte d'indépendance et d'ingérence du franchiseur. Le coût de la redevance est l'autre point sensible. Ces indépendants ne sont pas toujours prêts à payer, ce qui est parfois une grave erreur stratégique pour certains.



## Combien coûte l'affiliation à une chaîne ?

Le coût d'adhésion comprend généralement un droit d'entrée et une redevance annuelle, auxquels il faut souvent ajouter l'investissement pour rendre l'hôtel conforme au concept de la chaîne (surtout chez les intégrés) : travaux de mise aux normes, enseigne, produits d'accueil, Le droit d'entrée est fixé de façon forfaitaire à la chambre ou par hôtel.

Dans une chaîne volontaire cela va d'un droit fixe de 800 euros jusqu'à 10 000 euros en moyenne.



Dans les chaînes intégrées, les droits d'entrée débutent à 9 000 euros et peuvent grimper à 60 000 euros pour un hôtel de 45 chambres en moyenne.

Tout dépend de la taille de la chaîne, de ses taux d'occupation et de ce qu'elle estime pouvoir apporter au franchisé par rapport à ses concurrents. Vient ensuite la redevance annuelle qui dans les chaînes volontaires s'ouvre sur une fourchette de 900 à 11 000 euros et se situe entre 3,5 % et 8 % du chiffre d'affaires selon les chaînes intégrées, soit entre 45 000 et 65 000 euros pour un hôtel de moins de 60 chambres.

Enfin et de plus en plus couramment, une enseigne sur deux demande une redevance sur la publicité et le marketing (entre 120 et 150 euros par chambre et par an) et plus systématiquement une commission pour les réservations émanant de la centrale (entre 3 et 8 % du prix de la chambre en moyenne).

La redevance payée par un affilié varie en moyenne sur une échelle de 1 à 13 entre les chaînes volontaires et de 1 à 6 dans les chaînes intégrées pour les franchisés.

En règle générale, la franchise à une chaîne intégrée coûte entre 10 et 15 fois plus cher en moyenne que l'affiliation à une chaîne volontaire. Enfin, en ce qui concerne la mise aux normes qui concerne surtout l'entrée dans une chaîne intégrée, les coûts varient tant qu'il est impossible d'établir des moyennes.

Tout dépend du degré de standardisation de la chaîne et de l'état de l'hôtel. Cela peut aller de zéro dépense à 7 000 euros par chambre.

## Comment définir précisément la franchise ?

C'est un système de commercialisation de produits et/ou services et/ou de technologies, basé sur une collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement distinctes et indépendantes (la chaîne, dite le franchiseur) et les hôtels (ses franchisés), dans lequel le franchiseur accorde à ses franchisés le droit, et impose l'obligation d'exploiter une entreprise en conformité avec le concept du franchiseur.

Le droit ainsi concédé autorise et oblige le franchisé, en échange d'une contribution financière directe ou indirecte, à utiliser l'enseigne et/ou la marque de produits et/ou de services, le savoir-faire, et autres droits de propriété intellectuelle, soutenu par l'apport continu d'assistance commerciale et/ou technique, dans le cadre et pour la durée d'un contrat de franchise écrit, conclu entre les parties à cet effet.

Le franchiseur (chaîne) devra avoir mis au point et exploité avec succès un concept pendant une période raisonnable et dans au moins une unité pilote avant le lancement du réseau. Il devra apporter à ses franchisés une formation initiale et leur apporter continuellement une assistance commerciale et/ou technique pendant toute la durée du contrat.

Le franchisé (propriétaire) devra consacrer ses meilleurs efforts au développement du réseau de franchise et au maintien de son identité commune et de sa réputation, fournir au franchiseur les données opérationnelles vérifiables afin de faciliter la détermination des performances et les états financiers requis pour la direction d'une gestion efficace.

Il ne devra pas divulguer le savoir-faire fourni par le franchiseur.

## Comment définir le mandat de gestion ?

C'est un contrat entre une société de gestion (de type chaîne intégrée) et le propriétaire d'un établissement hôtelier. La chaîne se substitue au propriétaire pour l'exploitation de l'hôtel. Le contrat stipule que le gestionnaire (la chaîne) nomme le directeur qui est chargé de faire appliquer les procédures de la chaîne, prélève une redevance sur le chiffre d'affaires, et perçoit un pourcentage sur les résultats.

## Qu'est ce que la gérance-mandat ?

Nouvelle venue dans le monde des formes de gestion hôtelière... la gérance-mandat est une méthode de collaboration entre, d'une part une chaîne hôtelière (le mandant), et d'autre part une ou plusieurs entreprises, les gérants-mandataires (SARL ou sociétés hôtelières le plus souvent).

Les principales obligations du gérant-mandataire sont la gestion quotidienne de l'hôtel (accueil des clients, gestion des réservations, préparation des chambres et petits-déjeuners, nettoyage, commandes), l'élaboration du budget annuel et la détermination du prix des chambres (dans le cadre de la politique tarifaire définie par la chaîne), la commercialisation locale de l'hôtel (analyse des ventes et de l'évolution du taux d'occupation, promotion locale, mise en place d'une bonne signalétique...), l'entretien courant de l'hôtel (dépannages, petites réparations, maintenance courante...) et la tenue du compte d'exploitation de l'hôtel via un logiciel de gestion hôtelière. Les normes de la chaîne délimitent la mission du gérant-mandataire.

La chaîne reste propriétaire du fonds géré et supporte les risques liés à son exploitation. Les investissements nécessaires à la création de l'hôtel (construction ou location de l'établissement,

équipement), à son maintien en bon état (rénovations, maintenance, remplacement des équipements) et la plupart des coûts d'exploitation (fluides, consommables, blanchisserie) sont à la charge du mandant.

Le gérant-mandataire n'a pas d'autre mise de fonds que celle liée à la mise en place et à la gestion de sa structure (capital social de sa société, frais de publication au greffe du tribunal de commerce, suivi comptable et juridique, etc.) et supporte les seuls coûts qui sont directement liés à l'exécution de sa mission (salaires de ses employés, charges sociales, frais de sous-traitance, matériel et produits d'entretien).