

CYCLE Hospitality

Nouveaux concepts, nouveaux modèles économiques

Vendredi 8 décembre 2017 de 14h30 à 16h00

Animateurs:

Vanguélis PANAYOTIS, Chief Executive Officer – MKG CONSULTING

Intervenants :

Pierre BECKERICH, Gérant – EURAGONE INVESTMENT MANAGEMENT – YOOMA

Cédric GOBILLIARD, SVP Lifestyle Division – ACCORHOTELS

Dominique OZANNE, Directeur Général Hôtels & Hospitality Management – FONCIERE DES REGIONS

Catherine RAWANDUZI, Senior Director, Head of Hotels France, Belgium, Luxembourg and Switzerland – CBRE HOTELS

Nouveaux concepts : dans les années 80/90, ces nouveaux concepts sont issus de grandes chaînes hôtelières, qui trustaient le top 10 mondial, comme par exemple ACCOR avec Novotel, qui était le concept le plus disruptif d'Europe.

Pendant 20 ans/30 ans, on a industrialisé l'hébergement marchand par l'hôtellerie, sans émergence de nouveaux concepts. Depuis 5 à 7 ans, on voit revenir un tas de nouveaux concepts, on voit qu'on ouvre une nouvelle phase. Ces nouveaux concepts répondent peut-être à de nouvelles attentes de société. Elle est caractérisée par quelque chose de particulier, qui est ce qu'on appelle le « **lifestyle** ». C'était quelque chose d'assez novateur, il y a quelques années et qui est devenu maintenant une tendance, reprise « à toutes les sauces ».

Comment « tout ça » s'est mis en place ? Pourquoi avez-vous choisi de faire une division lifestyle. Est-ce qu'on a maintenant un « lifestyle » ou des « lifestyle » ou est-ce que le « lifestyle » ça ne veut plus rien dire ?

Pourquoi on a créé une division « lifestyle » et qu'est-ce que le « lifestyle » chez ACCOR ? « Tout le monde veut être « lifestyle », nous avons nos codes et je vais vous les donner »

- Cédric GOBILLIARD, SVP Lifestyle Division – ACCORHOTEL

ACCOR est une énorme machine, ACCOR a une vraie expertise dans l'hôtel, et peut diluer de temps en temps l'ADN des marques. On a essayé un temps d'avoir des marques décalées ou de créer des marques : 30% CLUB MED (dans les années 2000), et on a créé All Seasons, Suites Hôtels ; et à chaque fois, la greffe n'a pas pris, soit pour des raisons d'intégration, de management, de ratios... Finalement elles se sont fondues tout doucement, calmement dans nos marques. On a perdu l'ADN de ces marques et elles sont devenues Ibis Style ou Hôtel Suites.

C'est notre force et notre faiblesse : nous sommes de grande taille, et à chaque fois on rentre dans cette incapacité à protéger l'ADN des marques. On s'est dit « si jamais », on a pris une participation chez MAMA, chez 25hours, on a créé d'autres concepts. On s'est dit : « si on veut que ces concepts existent, il faut absolument les sortir de l'organisation ACCOR ». Donc c'est vraiment pour ça qu'on a créé le « lifestyle ». On est complètement **autonome** dans notre approche, notre développement, notre marketing, le côté provocateur, parce que il y a un élément très provocateur dans la marque lifestyle.

Qu'est-ce que le lifestyle ?

Le lifestyle ce n'est rien, ça ne veut rien dire. *Il y a un homme, qu'on aime ou qu'on n'aime pas, qui avait décrété qu'il allait lancer l'Hôtel Lifestyle dans le monde entier. C'est Donald Trump. Nous, ça nous a fait marrer. Il a dit qu'il allait lancer des Trump Lifestyle Hotels, chacun a son « lifestyle » et ça ne veut pas dire grand-chose. C'est plutôt un effet de mode.*

Si on prend un peu la « **big picture** » de Lifestyle, vous avez aujourd'hui **700 hôtels dans le monde** qui se disent « lifestyle », on estime que d'ici 2 ans et demi, il y aura **1900 hôtels, donc il y a un vrai levier de croissance**. *On l'a anticipé, on le voit. On reviendra un peu sur pourquoi il y a une attente des consommateurs (le fait qu'ils veulent avoir une expérience différente etc.).*

S'il fallait définir le « lifestyle » par rapport à un hôtel classique, je le définirais sur 3 axes, et vous allez comprendre qu'il y en a qui sont de vrais « lifestyle » et d'autres, de faux « lifestyle » :

- L'hôtel « lifestyle » se veut être dans **l'ancrage local** : c'est une vraie demande des consommateurs, des voyageurs. Ils veulent vivre localement, une expérience. Il est donc indispensable qu'un hôtel « lifestyle » soit un hôtel qui s'ancre dans une culture. Qui a, avant tout, une zone de chalandise très forte localement. On le voit très bien avec les chaînes MAMA, HOXTON, avec toutes ces marques-là, il y a un ancrage local qui est très fort.
- Deuxième élément qui est pour moi assez fort, c'est qu'il faut que ces marques aient de **l'authenticité** : ça veut dire être en vérité, derrière vous avez de la valeur et vous avez des offres. Et la façon dont vous recrutez des hommes est spécifique, la façon dont vous allez affirmer vos valeurs, là-aussi doit être très, très fort. Et vous allez du coup créer une

communauté (cf. Serge Trigano). Quand on parle de valeurs, ça va être un petit peu faux, c'est un peu trop facile ; sauf que dans les **valeurs** « MAMA », c'est tellement fort qu'ils ont créé autour **de ça une communauté, des symboles**. Dans chaque MAMA dans le monde vous avez un **drapeau blanc (le drapeau blanc, ce n'est quand même pas le symbole de la réussite) : chez eux le drapeau blanc c'est le symbole de l'égalité** (hommes, femmes, homos, hétéros, blancs ou noirs...). Vous rentrez dans un MAMA, ce symbole d'égalité est réel et extrêmement fort dans tous les MAMA. Que ce soit pour les salariés ou les clients, ces valeurs-là sont assez affirmées dans ces marques-là. D'un côté vous avez le **local**, de l'autre côté **l'authenticité**, qui sont souvent portés par des fondateurs. Que ce soit Serge Trigano pour MAMA, que ce soit Christophe Hoffmann pour 25hours, Ian Schrager pour Public : ils ont une **âme** et des **valeurs**.

- Le troisième élément, c'est **l'expérience** : vous allez rechercher quelque chose de différent. L'hôtel va venir vous apporter, non pas une chambre d'hôtel, mais une expérience. L'expérience est basée sur des éléments structurants qui sont le **F&B¹ et l'événement**. Ça tourne autour de la « bouffe », car on aime bien partager des bons moments, des moments conviviaux et agréables. Je vous dis ça parce que souvent, les grands groupes internationaux, ont bien vu qu'il y avait un relais de croissance : qu'on allait passer de 700 à 1900 ; donc ils se sont dit « on va y aller, c'est un bon levier de croissance ». Ils vont y aller en se disant « nous on va prendre 2 des 3 aspects ». Donc ils vont prendre, de façon plus ou moins réussie, l'ancrage local et puis ils vont prendre un peu le côté expérience : on va essayer de faire des **parties communes sociales** et un peu **sympas**. Et ils ne rentrent **pas du tout dans l'authenticité**. *Donc, qu'est-ce qu'ils ont fait ces grands groupes internationaux sans les citer.* Il y en a un qui s'appelait X Blue, et il s'est dit je vais lancer une marque « lifestyle » que je vais appeler X Red. Il s'est dit, c'est simple et pas compliqué. Là on est clairement sur **une logique de grand groupe** qui veut chercher avant tout un développement basé sur le marketing. Là où nous, chez ACCOR, nous traitons le vrai sujet qui va être la capacité à déployer suffisamment d'hôtels, parce que la vraie difficulté ça va être le **déploiement**. Aujourd'hui il y a **6 MAMA** et il y a **10 25hours**. **« Pour nous l'authenticité est clé. »**

Si on considère tous ces éléments on va descendre de 700 à 100 hôtels « lifestyle » dans le monde. (HOXTON, MAMA, 25hours...). Quand vous prenez la courbe de progression, le vrai problème, c'est qu'on va se retrouver à 200/300 et non pas 1900. Ainsi, Emmanuel FABER, PDG de DANONE, questionné par les Echos sur ce qui se passe avec les nouvelles marques/les nouvelles tendances ? Il disait « les gens ont besoin d'authenticité ». Il y a un grand schéma sur les marques internationales, des millions de développements, et on s'aperçoit qu'il y a de plus en plus de petites marques locales, et les gens veulent absolument se réapproprier cette logique d'ancrage local. D'où le développement des « 2 vaches », le rachat de Michel et Augustin. Et je crois qu'on est dans cette même logique dans l'hôtellerie. Ibis : 1500 hôtels, une machine de guerre, ça marche remarquablement bien et ça répond à une vraie clientèle. Je crois que le « lifestyle » et pour ces hôtels-là, il y aura peut-être moins d'hôtels dans le réseau, car cela correspond à une attente spécifique, une certaine typologie de clientèle ; ce n'est pas tout le monde.

« Quand Steve JOBS avait fait l'iPhone, ses baladeurs, l'iPod. Il avait dit je ne le fais pas parce que j'ai fait un business plan, je le fais avant tout pour répondre à ma propre problématique, à me faire plaisir. En tout cas, j'identifie un besoin autour de moi que je ne voyais pas. Souvent on parle

¹ F&B: Food and Beverage

d'innovation, de rattrapage, de rupture. C'est vrai qu'à l'époque, si on vous avait demandé de designer le smart phone de vos rêves, vous n'auriez pas forcément pensé à faire quelque chose de tactile ; ce n'est pas quelque chose qui serait venu spontanément. **La vraie innovation c'est celle qui ne répond à aucun besoin, qui va justement créer le besoin, créer l'envie de l'utiliser, de l'adopter et de jouer avec.**

J'ai l'impression que l'avis de YOOMA, c'est se dire « quand je voyage en famille, ce n'est pas facile de se loger : au mieux je me fais escroquer, au pire je trouve un produit pas du tout adapté pour moi. » C'est vrai qu'avec 6 hôtels en opération peut-être 15 bientôt avec MAMA SHELTER, le 25hours, HOXTON à Paris. On voit que ces hôtels, ces marques qui apportent, a priori, une vraie innovation, ont quasiment plus de notoriété en l'espace de quelques mois, quelques années qu'ont des réseaux de plus de centaines d'unités à travers le monde. C'est assez intéressant car parfois, on fait de l'hôtellerie pour les hôteliers, mais est-ce qu'on n'aurait pas un peu oublié de faire de l'hôtellerie pour les clients ?

- Pierre BECKERICH, Gérant – EURAGONE INVESTMENT MANAGEMENT – YOOMA

Pour revenir sur les propos précédents, il a été dit : « le besoin n'existe pas, donc on va vous créer un produit, dont vous aurez besoin ». C'est un peu la différence entre Steve JOBS et moi. Je crois que j'ai travaillé sur un besoin qui existait et je l'ai transformé. YOOMA, c'est un hôtel ouvert en juin, sur le quai de Grenelle, à côté de l'ancien NIKKO, devenu aujourd'hui Novotel, près du centre commercial Beaugrenelle. On a 106 chambres réparties en 3 tiers : chambres de 2, de 4 et de 6 personnes. On a des notions que de couchages principaux, on n'a pas de notions de couchages secondaires, complémentaires ; ce sont des vraies chambres faites pour 6 couchages principaux, ça c'est le principe de l'hébergement. Ce qui permet de s'intéresser en priorité à 2 types de clientèle :

La clientèle de groupe constitué : pour ne pas trop stigmatiser, accrocher l'hôtel sur hôtel « familial ». Mais évidemment c'est la 1^{ère} clientèle. C'est celle qui fait partie de ces 30% de gens qui sur Expédia cochent (m'a-t-on dit un jour) : je cherche un hôtel à Paris pour 4 personnes et plus, ça fait 30 % du marché. 30% du marché, cela s'appelle « **lifestyle** » ... Moi, je n'ai jamais cherché à comprendre ce qu'était un « millennial », une génération X, Y, Z. Nous, on a essayé de dire « de quoi a-t-on besoin ? » Trouver un hébergement pratique. On a fait ce produit pour répondre à un certain nombre de questions ultra pratiques et répondre à la question : comment le commercialise-t-on ? On a pris un parti de ce que nous avons appelé son écosystème.

- **1^{er} / forte connotation art et design** : on a travaillé la totalité du projet avec Ora-ïto et Daniel BUREN. Donc, on a déjà une marque très forte en termes **d'impact visuel**, mais on y a ajouté **un musée du design de la chaise, une galerie d'art (avec 21 000 œuvres d'art), des ateliers d'artistes. C'est là qu'on rejoint la notion ou définition, qui a été donnée du « lifestyle » : c'est-à-dire en travaillant l'ancrage locale, en créant des événements qui vont attirer les gens du quartier.** On a cette première partie DESIGN et ART, et de l'autre côté on a un 2^{ème} volet de cet écosystème,
- **2^{ème} / tout ce qui tourne autour du « boire et manger »**
 - un restaurant de bon niveau ;
 - une école de cuisine ;
 - 1000 m² d'agriculture urbaine : c'est la plus grande ferme urbaine d'Europe : 248 parcelles, en partie utilisées par le restaurant et l'école de cuisine et en partie louées aux gens du quartier. Il y a des gens du quartier qui vont venir récolter toutes les semaines, sur 200 parcelles à peu près. Ils vont venir animer le lobby, ils vont rester accrochés au restaurant et on va créer un produit simple, facile, sans qu'il n'y ait de sociologues, ni d'ergonomes, ni de « rien du tout ».

C'est une composante « lifestyle » pour ce qu'on fait naturellement dans un quartier et c'est une multitude de réponses pratiques pour l'utilisateur parce que si tout le monde aujourd'hui s'aperçoit que 30% des personnes à Paris le soir, dorment chez Airbnb, ils ont envie d'avoir une expérience locale, de rencontrer les gens, les parisiens; on sait tous que c'est du « pipeau », que les ¾ n'ont jamais rencontré un parisien, que les appartements sont gérés, et qu'aujourd'hui on les pousse vers ce genre d'hébergement qui sont des hébergements non marchands, tout simplement parce qu'aujourd'hui c'est la seule possibilité de se loger. Ce choix se fait par le prix. C'est pourquoi nous proposons une chambre de 6 à 200€ + quelqu'un qui vous dit « bonjour » à la réception + des services. Notre différence fondamentale c'est qu'on fait du Airbnb avec services.

Quand vous avez des enfants en bas âge et que vous arrivez chez nous, on va vous donner une caméra, vous allez pouvoir la poser dans votre chambre et on va vous donner une tablette. Chez nous, vous couchez les enfants : soit ils regardent la TV, soit ils jouent, mais vous avez un œil sur ce qui se passe dans la chambre avec la caméra, et vous pouvez passer votre soirée tranquillement au bar. Les enfants ont pris un plat principal et ils partent dans la chambre : vous savez ce qui se passe dans la chambre. C'est simple. Tout le monde a essayé de donner une douche à un enfant de 6 mois, c'est très compliqué ; c'est pour ça, qu'à chaque étage, il y a une nurserie avec 2 salles de bain qui proposent des vraies baignoires pour bébés, avec des tables à langer fixes juste à côté. Et un coin pour réchauffer à proximité pour faire les biberons. C'est très « family friendly ».

Mais 30% de la clientèle viennent par rapport à de l'événementiel (concerts, semi-marathon...). **Le « city breaker » est la 2ème cible**, c'est pour ça que je dis toujours, groupe constitué, pour ne pas trop stigmatiser l'hôtel vers la famille parce que certes, c'est une partie dominante. Mais pour le « city breaker » c'est parfois 6 à 15 personnes qui voyagent ensemble et qui restent 3 à 4 jours à Paris, parce qu'il y a un concert.

Ton portefeuille n'était pas très « lifestyle » dans l'approche, comment vous avez intégré maintenant que vous êtes devenu, dans un anglicisme, « éduqué » à ce secteur du tourisme, de l'hébergement marchand ? Comment ta vision a-t-elle évolué par rapport à cette perception de nouveaux produits voire d'innovation ?

Quelle est ta perception en termes de nouveau produit voire d'innovation ?

- Dominique OZANNE, Directeur Général Hôtels & Hospitality Management – FONCIERE DES REGIONS

En 2005, cela a débuté avec un petit groupe hôtelier par le rachat de 128 hôtels ACCOR. Aujourd'hui, c'est 460 hôtels, 55 000 chambres, dans 6 pays ; on travaille avec 28 marques.

On considère que notre métier c'est le partenariat, l'accompagnement d'opérateurs hôteliers dans leur développement en Europe. Par le passé, on a travaillé avec tous types de marques : ACCOR, Louvre Hotels qu'on a accompagnés dans leur développement à l'étranger, notamment en Allemagne et en Espagne. Notre métier, c'est de trouver les bons opérateurs, ceux qui dégagent le plus de rentabilité, de profitabilité : c'est assez pragmatique.

On s'est aperçu qu'il y avait une tendance de fond sur une hôtellerie un peu nouvelle, dite « Lifestyle ». « Des hôtels qui mettent en scène : une décoration mais aussi un service ».

Ils se différencient des autres hôtels par la qualité de leur décor, toujours très bien introduit dans un environnement local, et par la qualité de leurs services ».

On s'est aperçu que ces hôtels-là étaient parmi les plus rentables. Ils étaient capables de générer les marges d'EBITDA les plus élevées. On s'est donc mis à s'y intéresser fortement à ce phénomène, avec MAMA SHELTER, HOXTON, ROOM-MATE en Espagne, ... Donc pour ces opérateurs-là, on s'est mis à les intéresser dans une logique d'accompagnement.

Notre métier c'est de choisir les marques les plus performantes pour nous aider aussi sur nos parcs actuels. Transformer des vieux Mercure qui performent moins en ROOM-MATE, HOXTON ou en Motel One ça nous va aussi très bien. Il faut que la rentabilité soit au rendez-vous.

Est-ce que tu as senti une évolution de la part de ces investisseurs ? Des disparités entre ceux qui sont plutôt traditionnels pour lesquels ça fait longtemps qu'ils sont investis sur l'hôtellerie, peut-être des nouveaux entrants. Comment ils perçoivent le produit ?

- Catherine RAWANDUZI, Senior Director, Head of Hotels France, Belgium, Luxembourg and Switzerland – CBRE HOTELS

On a remarqué que la plupart des produits « lifestyle » / hôtellerie hybride / ... ne sont pas forcément à l'origine venus de grands groupes hôteliers, mais plutôt d'enseignes mono-marques : CytizenM, Motel One qui est d'une certaine manière « lifestyle ».

Au fur et à mesure, à partir du moment où il y a plusieurs actifs qui ont ouvert, qui fonctionnent et qui démontrent les niveaux de rentabilité sur ce type d'hôtel. A partir du moment où cette démonstration a été faite, forcément c'est un peu le phénomène de mouton de panurge. Les investisseurs se disent : « ah tiens, ça a fonctionné, c'est intéressant, pourquoi pas ? »

Pourquoi c'est plus rentable ? Parce que la tendance de fond, pas seulement dans l'hôtellerie « lifestyle », mais encore plus dans l'hôtellerie « lifestyle », c'est d'avoir des chambres qui ont une surface moindre par rapport à ce qu'on était habitué de voir. C'est-à-dire que le luxe n'est plus dans la surface de la chambre, il est dans ce qui est dans la chambre, notamment en équipements. Ça ne veut pas forcément dire qu'elle coûte moins cher.

Cela permet de faire un nombre de « clés » plus important, c'est toujours plus important surtout lorsqu'on est dans une ville comme Paris. On va équiper la chambre avec de l'High Tech.

Lorsqu'on parle de parties communes importantes, tout cela est lié, et c'est le côté génial. C'est qu'en fait, le client trouve son compte, parce que c'est innovant, ça lui change de chez lui, ça lui donne des idées pour chez lui avec la décoration, les expositions temporaires, l'ambiance musicale. C'est très recherché, c'est très « mise en scène » comme disait Trigano. Il y a ce côté-là qui fait, qu'à la fois le client trouve son compte et ne rechigne pas à payer un tarif qui parfois n'est pas toujours bon marché pour une petite chambre. Il va revenir et il va dire que c'est très bien sur TripAdvisor : c'est le cercle vertueux.

Pour les investisseurs c'est très intéressant car on a réussi à faire plus de chambres dans un même volume. On a réussi à générer du revenu sur des zones assez « mortes », vides comme les « lobby ». Le lobby est mort, maintenant ce sont les parties communes, les lounges, la déco, un wifi qui fonctionne très bien. Il s'agit d'un produit qui génère un revenu partout avec une structure de coût qui a été également revue dans le sens où on a des employés qui sont polyvalents : personnel accueillant, chaleureux, à votre service. Maintenant, le client n'a plus de problème à faire son check-

in lui-même à partir du moment où c'est simple, mais où au moindre problème, quelqu'un va être là tout de suite pour l'aider. Tout ça, c'est à la fois intéressant pour le client, et on a besoin de moins de personnel si l'employé va en même temps servir à boire et voir si le check-in se passe bien etc.

Pour répondre à ta question, il faut du temps pour les investisseurs et par exemple FDR est en avance et s'y connaît très bien en hôtellerie. Par rapport à d'autres investisseurs, il a compris plus rapidement. Mais il faut comprendre aussi qu'il y a des choses qui font que ça intéresse aujourd'hui d'autres investisseurs, mis à part ceux qui sont spécialisés, c'est le fait qu'un certain nombre de ces nouveaux concepts proposent des baux qui permettent une accessibilité au plus grand nombre à conditions de répondre aux conditions de solvabilité. Les concepts « lifestyle » (hybrides, hostels, poshtel), sont composés de chambres classiques et puis de chambres multiples. C'est très adaptatif à la typologie de clientèle qu'on peut avoir et cela permet de couvrir une clientèle « pleasure », « business » et « leasure ». Plus on a une clientèle variée plus on est content car ça permet surtout d'en avoir en semaine et en week-end : c'est l'idéal pour un compte d'exploitation hôtelier.

Cette hôtellerie « lifestyle » s'ouvre sur la ville, fait rentrer la clientèle de proximité, la clientèle locale. Ce n'est pas seulement un endroit pour dormir, il s'y passe des choses. Ça permet des programmes mixtes. C'est aussi une demande des villes, des développements, des restructurations d'avoir une partie en hôtellerie « lifestyle » car comme cette hôtellerie est ouverte sur la ville, sur les autres activités, cela permet de mettre du coworking, de mettre du bureau ; et ça, avant, en France, c'était moins répandu. Ce produit-là s'y prête davantage. Avoir un programme mixte, ce n'est pas inintéressant pour les villes mais également pour les investisseurs.

Ceux qui ne sont pas « millennials » tentent de les comprendre. Ce sont des modes de consommations différents, mais en soit, ils ne seraient pas contre un 600 m² avec jacuzzi etc. Le vrai problème, c'est le pouvoir d'achat. Et l'idée, c'est de palier ce pouvoir d'achat, avec des nouveaux types de produit. Donc d'un côté la révolution sociétale est portée par eux, de l'autre côté, « qu'est-ce qu'on fait sur l'humain pour donner de la résonance au produit et aux nouveaux concepts ? ». Ceux qui font les metteurs en scène, qui créent une âme dans un lieu, c'est plutôt l'humain.

Comment ça se traduit dans ces nouveaux concepts, dans ces nouvelles attentes ? est-ce que les investisseurs en ont quelque chose à faire qu'on s'occupe du staff dans les hôtels ? Est-ce que dans le loyer, on perçoit cette partie d'humanité qu'on remet au cœur des produits hôteliers.

Comment on amène ce petit supplément d'âme qui va créer un peu plus d'EBITDA, de communication, d'innovation (au-delà des produits et design proposés) ? Comment chez Accor, on casse les codes ?

– Cédric GOBILLIARD, SVP Lifestyle Division – ACCORHOTEL

Dans la division « lifestyle », parce qu'on veut protéger l'état d'esprit, les valeurs etc., nous ne faisons pas de franchise. On veut manager les hommes : on veut être capable de nous assurer que ce sont les bonnes personnes, et qu'on puisse les gérer, les former. Nous sommes en train de mettre en place un truc qui a été inventé par Gilbert Trigano : « la bonne parole, et je diffuse la bonne parole aux apôtres ». Il avait cette fameuse culture Club Med *extraordinaire*. Il est parti avec un certain nombre de personnes dans le premier village où il a créé l'âme du Club Med avec une dizaine de personnes. Ces personnes ont été un peu les apôtres de Gilbert, et sont devenus des chefs de village. Son objectif était de gérer le réseau des chefs de village. A partir du moment où le chef de village

avait la culture, l'esprit, cette capacité à être avec les autres..., il était sûr que l'intégralité du village Club Med, à l'autre bout du monde, avait les valeurs et l'état d'esprit Club Med.

L'enjeu de Gilbert et des produits « lifestyle », c'est la capacité à animer, gérer, former et recruter les bonnes personnes qui vont diriger nos hôtels. Nous sommes en train de créer des réseaux de directeurs qui sont interchangeables, aux différents formats, tables etc., des « gars » qui sont vraiment des apôtres de cet état d'esprit qu'on veut donner. Quand on recrute, on pose une seule question, qui vient de chez 25hours et Mama, à la personne « raconte-moi une histoire ». Parce qu'on part du principe qu'une personne qui est capable de raconter une histoire dans un environnement totalement stressant, et de raconter n'importe quelle histoire, ça veut dire que face à un client dans un moment de stress, de rush ou de problématique, elle sera capable de s'en tirer dans la relation client. Moins de 50% des personnes sont capables de raconter une histoire au cours d'une interview, la moitié dit « je ne sais pas ».

Donc c'est vraiment, ce « shift » entre les « hard skills » au « soft skills » (être capable d'empathie, d'authenticité, de sincérité et d'humain).

Comment valorise-t-on cela dans l'immobilier (ratios) et dans l'appréciation des investissements ?

- Dominique OZANNE, Directeur Général Hôtels & Hospitality Management – FONCIERE DES REGIONS

On a commencé par du bail (loyer/CA), on s'est de plus en plus intéressé à l'exploitation, il y a 3 ans, de façon très forte. Nous avons une quarantaine d'hôtels en murs et fonds.

Ce que je constate c'est que les meilleurs gestionnaires d'hôtels avec lesquels on travaille, ce sont des gens qui mettent énormément d'amour dans la gestion de leur hôtel. Ce sont beaucoup plus des PME et des spécialistes de la gestion, avec des tailles de gestion de 10 à 50 hôtels maximum, que des grands groupes. Quand on s'adresse à un spécialiste de la gestion à Berlin et à Paris et qu'il est fort dans l'une de ces deux villes, qu'il peut passer tous les jours dans son hôtel et faire ses commentaires au directeur d'hôtel ; c'est souvent sa société et son argent. Chaque fois qu'il rentre dans l'hôtel, il se dit : « comment j'aimerais que moi, je sois accueilli dans cet hôtel. Qu'est-ce que j'aimerais trouver dans cet hôtel. » On s'aperçoit en général que ce sont les meilleurs. Nous avons plus tendance à dire il y a les spécialistes de la **propriété** (murs et fonds) ; il y a les spécialistes de la **gestion** ; et puis il y a les **grands canaux de distribution** (marques). Il y a vraiment 3 types d'acteurs, et c'est vraiment nouveau. On constate qu'il y a une différence de performance dans la gestion d'un hôtel quand le gestionnaire y met beaucoup d'amour et qu'il y passe souvent, ce que peuvent très difficilement faire les grands groupes. Par définition, un directeur d'opération s'il a 50 hôtels à gérer, il a beau être surhumain, il n'arrivera pas à passer tous les jours dans chaque hôtel.

Comment fonctionne YOOMA vis-à-vis de l'exploitation et des choix ? Comment t'es-tu enrichi avec cette expérience (notamment pour quelqu'un qui ne vient pas du milieu de l'hôtellerie) – remettre de l'humain, amour, point de contact entre le client, le staff. Raconte-nous ton expérience autour de ça.

- Pierre BECKERICH, Gérant – EURAGONE INVESTMENT MANAGEMENT – YOOMA

Notre courbe d'apprentissage est partout, pour nous : on n'a jamais exploité d'hôtel et on a créé ce concept ex nihilo. Monsieur Gervais (groupe ACCOR) m'a demandé lors de sa visite la semaine dernière : « ça fait combien de temps que vous faites ce métier, combien avez-vous exploité d'hôtels. ». Je lui ai répondu : « On essaie, on fait un petit truc, on se donne la peine. »

On a encore plus de responsabilités que ce directeur d'exploitation qui va tous les jours dans son hôtel comme présenté précédemment. On a encore plus de mérite car on a créé le produit, puisque le produit n'existait pas avant. La difficulté est là.

La 2^{ème} courbe d'apprentissage : notre personnel vient d'un univers qui n'est pas le nôtre, c'est la 2^{ème} courbe d'apprentissage. Nos clients ont presque tous besoin de nous mais ils ne savent pas qu'on existe donc quand on arrive avec un hôtel et qu'on leur dit : « ben oui, c'est pas un lieu d'hébergement, c'est un lieu de séjour ». Ça fait plaisir à tout le monde ici, tout le monde comprend.

Le client a juste besoin de la 1^{ère} étape de la pyramide. C'est : je viens dormir. Après quand tu lui expliques que c'est un hôtel fait par Ora-ïto et Buren, et que tu lui expliques que c'est le musée du design de la chaise et qu'on va lui proposer des cours de cuisine. Le client est ravi quand il le découvre, mais il ne savait même pas qu'il pouvait le demander. Les sites de réservation tel que Booking ne savent pas que ce type de produit existe, c'est un 3^{ème} univers sur lequel on travaille et on y travaillera d'autant plus facilement quand on aura beaucoup d'autres petits YOOMA dans le monde.

Est-ce que tu regrettes ou pas ?

Je ne sais pas si c'est le matin ou le soir qui est le plus difficile. Mais tous les matins, on essaie de se dire que c'est une bonne idée et tous les soirs on se couche en pensant que c'est l'idée du matin qui doit dominer et on a oublié tous les incidents qu'il y a eus dans la journée. C'est dur, c'est compliqué car on est en telle disruption qu'il n'y a pas à ce point de produits, que ce soit techniquement ou commercialement, ayant de tels enjeux. Parce que évidemment, un jour, ils ont appelé « rouge » l'hôtel qui était bleu avant ; très bien, mais finalement ils n'ont changé que la couleur. Et quand on parle de nouveaux concepts il n'y en a pas eu finalement autant que ça. C'est souvent une question de couleur. Là on est quand même confronté à l'installation de quelque chose dans la tête, autant dans la tête des clients que simplement dans le fonctionnement technique...

On voit cette sensibilité parmi les gens que tu côtoies régulièrement tu as vu des duplications de la pensée de Dominique ou maintenant on est beaucoup plus sensible à ça, où on te dit : « c'est quoi les rendements, je veux un hôtel standardisé, du m², du tracking record, si c'est gros c'est que ça doit bien marcher » ; est-ce que ça évolue un peu, dans les mentalités ?

Ça évolue énormément. Les investisseurs ne sont pas plus bêtes que les hôteliers. Ils voient bien qu'aujourd'hui les clients ne sont plus dans les « loyalty program ». A mon avis, ces derniers vont

devoir être revus aussi. Cela ne fonctionne plus tout à fait comme ça. On va continuer à aller chez Hilton, Marriott, parce qu'on a la carte. On va aller dans tel ou tel endroit, parce qu'on en a entendu parler, parce qu'on a lu un article. Ce qui fait qu'aujourd'hui, un investisseur ne peut pas être complètement indifférent à des éléments comme TripAdvisor, Booking.com, en termes de rating. Je ne parle pas de l'aspect OTA², qui est un autre sujet au niveau de la rentabilité. Aujourd'hui, quand un client n'est pas satisfait de son expérience, surtout d'un point de vue humain, la sanction tombe tout de suite et elle est terrible. Avant si on voulait se plaindre de quelque chose, il fallait qu'on envoie au service clientèle/Head office qui se trouvait de l'autre côté de l'Atlantique pour les marques internationales. On avait une chance sur cent d'avoir une réponse. Aujourd'hui, on ouvre son application et 2 minutes après, c'est fini : on a posté sa critique assassine en disant que « j'ai demandé ça, on m'a dit que ce n'était pas possible », et ça c'est terrible ! Donc, remettre de l'humanité oui, c'est fondamental, plusieurs mauvaises critiques sur TripAdvisor, Booking.com, ça va se ressentir sur le compte d'exploitation. Non pas qu'on veuille tout ramener au compte d'exploitation, mais l'investisseur c'est quand même ce qui l'intéresse. Aujourd'hui, le prix d'un hôtel ou d'un hostel peut changer jusqu'à 7 fois par jour. Le « yield management » sur des périodes assez tendues fait que l'on change son prix sans arrêt, et le prix va aussi être fonction du ressenti de la clientèle, l'humain c'est la base absolue. Donc, que ce soit l'investisseur ou l'hôtelier, aujourd'hui personne ne peut ignorer, que si un staff n'est pas content, fait la tête (pour ne pas dire plus), ça se ressent directement. C'est pourquoi il faut faire attention à son staff et il faut aussi que la philosophie ou l'état d'esprit de l'enseigne reste vivant : ça se fait soit en créant des divisions à part, au sein d'un très grand groupe, soit en ayant des entrepreneurs qui le font, mais il faut faire très attention ; si on perd l'état d'esprit qui est nécessaire à ce genre d'établissement, je ne suis pas sûr qu'ils aient une durée de vie extrêmement longue.

C'est vrai qu'il y a les entrepreneurs, les « intrapreneurs », c'est peut-être un exemple chez ACCOR de créer cet esprit d'entrepreneuriat même au niveau des grands groupes pour ne pas se faire polluer justement par tout ce qu'il faut changer.

Est-ce que ça t'a aidé TripAdvisor pour remplir YOOMA ?

- Pierre BECKERICH, Gérant – EURAGONE INVESTMENT MANAGEMENT – YOOMA

On a beau médire, je ne sais pas si c'est TripAdvisor qui m'a aidé mais il est clair que tous ces concepts et le nôtre en tout premier lieu n'ont aucune chance d'exister une seule minute si on n'a pas Booking.com, Expedia etc.

Booking.com et Expedia, ce sont des distributeurs, là on parle de TripAdvisor.

Au bout de 6 mois, on a 1200 avis sur Booking.com, on en a, je crois, une bonne centaine sur TripAdvisor. On n'a pas beaucoup travaillé sur TripAdvisor. Et c'est vrai que la difficulté est là : ça s'appelle « hospitality ». Je ne suis pas d'accord avec ce qui a été dit tout à l'heure : on dit le client va s'habituer, il va faire son check-in lui-même etc. Je ne suis pas de cet avis-là, le client doit avoir le choix. Je connais des gens qui ont envie d'aller directement dans leur chambre. Pour ces gens-là, la clé de la chambre est sur leur portable via le Bluetooth, mais ça représente aujourd'hui 5% des chambres. Une fois qu'on a fait le check-in en ligne ou qu'on a un n° de réservation, les enfants peuvent sortir les clés du ventre du robot, oui ça marche, mais avant tout, il faut laisser le choix. Oui,

² OTA: *Online Travel Agencies*

notre réception c'est à 90/95% de gens qui ont envie qu'on leur dise bonjour et qu'on leur explique cet écosystème de cet étrange hôtel tellement compliqué. Il faut laisser le choix et ça, ça ne va pas vraiment dans le sens du compte d'exploitation, mais c'est dans le sens du métier, cela s'appelle « hospitality », je le rappelle.

En quoi le digital va enrichir cette expérience lifestyle (WIFI, tablette surveiller ses enfants) avant pendant et après ? Est-ce que tout est sur l'humain ou est-ce qu'on peut ajouter des choses autour ? (Public)

- Pierre BECKERICH, Gérant – EURAGONE INVESTMENT MANAGEMENT – YOOMA

Je crois qu'il y a justement 2 écoles.

Quand le Peninsula a été terminé, j'ai négocié mon contrat d'entreprise général avec VINCI qui a construit le Peninsula et qui m'a fait l'honneur d'une visite vraiment détaillée du Peninsula. Bien qu'étant le constructeur de l'hôtel, ils n'arrivaient pas à éteindre et allumer les lumières, ni ouvrir la totalité des 3 couches de rideaux qu'équipaient chaque « truc » ... Quand tu regardes le W de l'Opéra (rue Helder), ils ont exploité pendant 5 ans en tout digital, et la dernière fois que j'y étais, ils étaient en travaux, ils ont tout viré et ils ont mis des interrupteurs. Il faut savoir que quand vous êtes dans un hôtel et que vous vous levez la nuit, il y a une petite veilleuse qui vous dit que le WC est « là ». Quand je suis chez moi, il est à gauche et quand je me réveille dans un hôtel, je me dis où suis-je, quelle chambre j'ai ? Et puis je me prends le mur, au lieu de prendre la porte. Et ça, ce sont des choses qui sont très loin du digital et moi, j'aime bien qu'on puisse éteindre avec un interrupteur. Notre coffre-fort est équipé d'une prise électrique parce que je crois que si vous partez vous promener, que vous voulez laisser votre ordinateur dans la chambre, c'est bien de le laisser dans un coffre-fort et en même temps de pouvoir le recharger. Oui le digital, pour une expérience maîtrisée du digital, et non pour perdre le client.

Comment le digital s'insère dans le parcours client ?

- Cédric GOBILLIARD, SVP Lifestyle Division – ACCORHOTEL

On est là pour parler des concepts lifestyle, vous pouvez avoir des problématiques. Les hôtels classiques représentent 70% de notre CA et marchent très bien. Et ce qui fait la rentabilité aujourd'hui d'un groupe comme le nôtre ou de la majorité des hôtels, c'est de répondre à une demande normale. Exemple : avant de m'occuper de la division « Lifestyle », je m'occupais des hôtels Mercure, et on avait rénové un énorme Mercure, porte de Saint-Cloud et je voulais absolument cet hôtel en « lifestyle ». J'ai mis beaucoup d'argent dans la lumière, dans le son, l'animation, la restauration et je m'y suis vraiment impliqué personnellement en me disant « je vais vraiment transformer cet état d'esprit Mercure, vous allez voir, ça va être un truc fabuleux ; super bien situé avec Canal+ et TF1 à proximité. »

Au bout de 2 mois, je vois un nombre de plaintes incroyables de clients que je convoque et leur dis : « je ne comprends pas, on a fait un truc de dingue pour vous ». Ils répondent « mais monsieur ce n'est pas du tout ce qu'on veut ». Les corporate de chez Ipsen, Bayer, TF1. On est là la semaine, si on veut aller dans un hôtel « lifestyle » ce n'est pas ici qu'on va aller. Donc il y a une partie de cette clientèle qui ne recherche pas une hôtellerie « lifestyle »

D'un autre côté on s'est aperçu qu'il y a une tranche de nouvelle clientèle. Nous avons fait une étude et on s'est dit ce n'est pas possible, on est en train de perdre un relais de croissance, perdre une nouvelle clientèle, souvent des jeunes, souvent effectivement des « millennials ». On fait une étude pour savoir ce que veulent ces jeunes et cette nouvelle génération et on s'est aperçu que c'était des gens qui étaient totalement schizophrènes. C'est-à-dire que quand ils voyagent, ils n'ont jamais autant voyagé dans le monde entier que nous, ils voyagent 5 fois plus que nous grâce au low cost et par contre quand ils voyagent, ils ne veulent que du local. Quand il va à Rio, il va aller « bouffer » du brésilien rencontrer du brésilien, donc totalement schizophrénique, parce que global et local. Ils sont drogués sur le digital, ils sont totalement connectés au digital et pour eux, ça fait partie de leur vie sauf que quand ils arrivent à l'hôtel, ils veulent une réponse au digital sur une réponse physique, donc ils veulent une complémentarité entre le digital et le « physical » ; là aussi une approche complètement schizophrène. Ils sont totalement égoïstes, individualistes, ils pensent à eux, ils pensent à leur bonheur, ils pensent à demain. Et à côté de ça ils sont totalement dans le partage avec les autres dans une volonté d'appartenir à une communauté. Donc le truc commence à être compliqué. Dernier point, ce sont surtout des personnes qui ne veulent pas abandonner leur confort, demandez-leur de dormir sous la tente avec les lits picot de l'armée qu'on aurait pu faire, jamais de la vie. Donc ils ne veulent pas laisser tomber la qualité et ils veulent un prix correct. Donc quand vous avez tout ça, vous vous apercevez que vous devez créer un produit ou en tout cas que vous devez répondre à une demande qui est compliquée à comprendre. Ça a été ça la nouveauté : on a ouvert un JO&JOE à Hossegor pour la 1^{ère} fois, qui est plutôt un outil marketing et qu'on ouvrira à Paris dans un an. Avec le fait qu'au mois d'août, je pensais que j'aurais que des jeunes de 18 ans, alors que je n'ai eu que des familles. On arrivait sur un état d'esprit, donc non seulement c'était des jeunes mais en plus c'était des jeunes qui attiraient des personnes qui voulaient vivre cette même expérience.

- ça me fait penser à la voiture cabriolet, on pense qu'il n'y a que des jeunes dans des cabriolets alors qu'il n'y a que des cheveux gris.

A partir de là quand je vous ai dit tout ça, il a fallu créer un produit où il y ait effectivement beaucoup de digital mais pas que du digital, un produit qui réponde au local (donc être capable d'être ouvert sur les autres, avec un restaurant, des parties communes qui soient animées etc.), où il y ait une logique de sécurité (parce que les jeunes veulent aussi un peu de sécurité). Nous avons lancé chez JO&JOE, le "Happy house" qui est une zone fermée (un peu comme pour AirBnB) où vous pouvez partager, échanger. Parce que AirBnB a voulu être social mais il ne l'est pas. Finalement AirBnB c'est avant tout la location d'appartements et il n'y a pas d'interrelations sociales là où les hôteliers peuvent recréer ce lien social par la création d'espaces sociaux.

Et en termes de rentabilité, pourquoi un hôtel lifestyle est plus rentable qu'un hôtel classique ? Il y a une seule raison : chaque m² est rentabilisé par du F&B. Quand vous regardez MAMA, 25hours, JO&JOE, 65% de mon CA est réalisé par le F&B, et en partie le bar où je fais 85% de marge. Donc, ça veut dire que si on est capable d'avoir comme dans ces produits lifestyle minimum 35% de F&B, ce qui est pour nous presque un critère de ratio qui montre que vous êtes un vrai produit « lifestyle ». Quand vous avez dit que Motel One était « lifestyle », on est loin de mes ratios qui combinent à la fois du F&B et de l'hébergement.

- Catherine RAWANDUZI, Senior Director, Head of Hotels France, Belgium, Luxembourg and Switzerland – CBRE HOTELS

J'aurais tendance à dire que c'est plus du B&F que du F&B. Parce que si on veut faire des bonnes marges en restauration, même si on est très fort, là où on va vraiment manger c'est sur la partie "B" qui est le « beverage ».

– Cédric GOBILLIARD, SVP Lifestyle Division – ACCORHOTEL

Vous avez une réaction d'hôtelière. Parce que chez nous, on a cette approche de ratio en % et quand j'ai commencé à travailler avec 25hours en particulier à Berlin ou MAMA à Paris, ils ont évidemment un ratio ; mais ce qui est le plus important c'est le volume. Et quand ils font entre 500 et 600 couverts/jour, même si le ratio est de 38 - 37% de marge, c'est excellent parce qu'à la fin vous avez du volume. En fait, leur obsession, c'est le volume.

- Catherine RAWANDUZI, Senior Director, Head of Hotels France, Belgium, Luxembourg and Switzerland – CBRE HOTELS

Il ne faut pas être obsédé par la marge opérationnelle qu'on a fait en hôtellerie, restauration, mais qu'est-ce que cela va apporter : un taux d'occupation plus élevé, un prix moyen plus élevé. Donc, tout cela est lié. Mais on ne fera jamais moins de 15% de marge en restauration, à moins qu'on ait 90% de « beverage ». Cela contribue au fonctionnement global de l'établissement et à faire venir des gens. Prenons pour exemple, l'hôtel le Bikini à Berlin, avec un restaurant-bar avec vue sur le zoo, le bar fonctionne extrêmement bien alors que c'est quand même un hôtel qui n'a pas de réception au RDC. Ce qui veut dire qu'on a aussi cassé les codes de l'hôtellerie. Pendant très longtemps, le F&B, ça a été "no way". Même manger dans le restaurant de l'hôtel le soir, donnait envie de se pendre. On préférait avoir un club sandwich dans sa chambre. Alors qu'aujourd'hui, au contraire c'est ce qui va permettre de communiquer. Cela peut être un endroit sans forcément une cadre de restauration extraordinaire, mais un lieu de F&B. Par exemple, à Paris où on jurait que par des hôtels bureaux pour des capacités plus petites. Aujourd'hui même ces hôtels-là, veulent avoir un F&B parce que c'est ça dont on va parler.

Cédric GOBILLIARD, SVP Lifestyle Division – ACCORHOTEL

Vous êtes un peu dure avec Motel One parce que c'est en Allemagne quand même (je ne sais pas si tu es allée prendre une bière en fin de journée chez Motel One) à contrario les 25hours de Vienne/Hambourg (ils sont tous pareils), je vais prendre un verre là-bas : 70% de local (autrichiens). C'est ça que les gens cherchent, donc il y a un vrai effet de création de lieu de vie, d'animation, d'attractivité qui va permettre d'obtenir un vrai effet de levier sur les 70% de marge sur l'hébergement (et même si on en fait un peu moins sur le reste tout ça contribue...).

Questions :

Choix d'investissement du lifestyle, localisation, valeur ?

La localisation c'est ce qu'on regarde en premier.

- Soit on est dans une logique de bail et on va regarder vraiment la localisation en premier lieu ;
- Soit on est dans une logique murs et fonds, on va avoir un double regard : à la fois la localisation et puis la qualité du gestionnaire et de son management.

Ce sont des critères fondamentaux. Nous allons regarder la rentabilité intrinsèque de l'hôtel, ce qu'on peut en faire en termes de potentiel d'amélioration du CA/m² (c'est fondamental, c'est pour ça qu'on parle aujourd'hui de lifestyle). Ce qu'on disait sur Motel One par exemple c'est la meilleure chaîne d'Europe en termes de profitabilité. Donc regarder une opération avec Motel One c'est être quasiment sûr de la gagner, donc c'est quand même très intéressant. On va donc essayer de voir ce qu'on peut améliorer : voir s'il y a de la constructibilité résiduelle, voir les surfaces non utilisées (surfaces de Lobby par exemple, parfois elles sont immenses et non utilisées/exploitées), est-ce qu'on peut les transformer en surface de F&B ? Quel est le potentiel de création de valeur du site de façon intrinsèque ?

C'est quoi un nouveau concept performant en termes de marge d'EBITDA, quel est le taux d'effort ? Est-ce que, Cédric, vous vous faites challenger par les investisseurs (j'imagine que oui, encore plus par les temps qui courent).

En tant qu'opérateur on mesure la marge (marge hébergement et marge restauration) et puis maintenant on a un nouveau ratio plutôt dans le lifestyle et c'est l'EBITDA au m². C'est l'élément clé et c'est comme ça qu'on arrive à convaincre les investisseurs. La prise de risque sur le F&B, c'est qu'il faut que ça marche, contrairement à l'hôtellerie où on a plus ce risque illimité. Si ça marche vous pouvez doubler votre rentabilité au m². Nous le voyons dans nos marques « lifestyle ». Par contre on voit aussi que si ça ne marche pas, c'est compliqué. "Du coup" vous avez du m² qui est mal utilisé et qui coûte très cher.

Quelles sont maintenant tes nouvelles attentes ? Déjà ils t'avaient convaincu sur les ratios à l'ancienne, maintenant tu pousses le curseur un peu plus loin. Qu'est-ce que tu ne regardes pas ? Tu regardes à partir de quoi ?

- Dominique OZANNE, Directeur Général Hôtels & Hospitality Management – FONCIERE DES REGIONS

Après avoir regardé la localisation, on regarde la marge d'EBITDA, on est très basique. Il ne nous arrive pas d'aller vers des hôtels de moins de 30% de marge d'EBITDA. Et puis, on va sur des chaînes qui ont déjà un peu, un track record avec 2 ou 3 hôtels qui performant déjà. Ce sont nos principaux critères. On investit aussi dans des grandes métropoles où on se dit qu'il faut qu'il y ait au moins 2 millions de nuitées/an. C'est l'un de nos critères importants.

Donc, c'est quoi le TOP performing chez toi ?

Il y a 50% de marge d'EBITDA que je vois à Berlin avec Motel One justement, qui est l'un des plus performants.

Catherine, comment êtes-vous challengée par les investisseurs ? Aujourd'hui, on peut rentrer à quel niveau de rendement ?

- Catherine RAWANDUZI, Senior Director, Head of Hotels France, Belgium, Luxembourg and Switzerland – CBRE HOTELS

Les rendements varient selon la typologie d'établissement. Pour les établissements hôtels : on va raisonner par lit et pas forcément, par chambre, pour diviser son P&L. Quand on parle de location ou de bail on peut raisonner en loyer/chambre éventuellement ou en loyer/lit. Tout cela découle des profits / rentabilités qu'on va pouvoir obtenir. Comme on le disait, aujourd'hui le « lifestyle », in fine, c'est quand même d'arriver à un niveau de rentabilité qui soit supérieur à ce qu'on faisait classiquement. Donc, c'est vrai que 40% est aujourd'hui ce qu'on attend. Avant, les 40%, on arrivait à

les atteindre en résidence hôtelière. C'était plus commun d'avoir des taux d'efforts élevés sur des résidences hôtelières. Nous en général, on n'aime pas parler de taux d'effort/CA ; ça ne veut pas dire grand-chose. Si on est sur un 4* business ou sur un JO&JOE ou Motel One, ce n'est plus du tout la même chose. Donc on va parler de taux d'effort/EBITDA. Et nos amis investisseurs, les banquiers et tous ceux qui font en sorte que les établissements sortent de terre commencent à être très tendus si on dépasse les 60 ou 65% d'EBITDA. Au-delà de cela, on est dans une zone dangereuse et que nous même, nous recommandons à "ne pas franchir". Car le jour où l'exploitation pour des raisons x ou y, et on l'a tout vu, là tout récemment à Paris, on a connu des baisses impressionnantes que personne n'avait prévues, on peut se retrouver facilement, une fois le loyer payé, en EBITDA négatif. C'est la pire des choses par ce que la valeur d'un actif est quand même liée au fait que ce soit un loyer supportable et que quoiqu'il se passe, le locataire va pouvoir payer ce loyer.

Pierre, je ne sais pas si tu en as quelque chose à faire des ratios à ce stade-là ? Mais je trouve intéressant ton point de vue au moment où finalement on emprunte à 1%. Est-ce qu'on envie de payer du loyer ? D'avoir des 7/8% de rendement pour l'investisseur ? Est-ce que tu t'es posé ces questions

– Pierre BECKERICH, Gérant – EURAGONE INVESTMENT MANAGEMENT – YOOMA

On a pris nos propres sous et on les a mis dans cette aventure donc on s'est un tout petit peu, déchargé de la tutelle et de la contrainte de l'investisseur, mais tout en ayant des indicateurs évoqués ici, en tête. Ainsi pour ce qui est de la répartition du CA, nous allons vers les 35% voire 40% issus F&B : c'est un objectif qui était également le nôtre. Quand on regarde la spécificité d'une chambre de 6 personnes ou d'une de 4 personnes, elle va avoir 20/22m², ce qui est peu ou prou "normal". Même en la vendant à 200 € voire jusqu'à 280 €, je dirais que le fait de multiplier les couchages est aussi évidemment un énorme levier en termes de rentabilité. On va pouvoir passer dans une autre catégorie de prix. C'est un levier nouveau, que nous appréhendons. Il n'y a pas de ratio pour ce type de levier, si ce n'est ceux des auberges de jeunesse dont on s'est un peu inspiré évidemment. Je le rappelle, on ne divise pas nos chambres, c'est certainement le levier le plus intéressant pour nous : le service qu'on rend, on va le rendre dans un lieu relativement petit pour lequel, les autres le rendent à 2 personnes et nous, nous le rendons à 6. C'est pour cela que nous avons des surfaces communes.

Synthèse écrite par Elodie BURGGRAVE et Ludovic FERRO, étudiants du DESUP IMMOBILIER D'ENTREPRISE de l'Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne