



Les clés d'un nouveau partage de valeur dans l'hôtellerie

4^e Edition - 2023

Sommaire

Le quatrième rapport de la Fabrique du Tourisme

La parole aux initiateurs de la Fabrique

Le mot du parrain

Partie I : Les ressources humaines, clés de l'expérience client et donc de la création de valeur dans le secteur de l'hôtellerie

- 1) Atelier 1A : Focus collaborateurs
- 2) Atelier 1B : Focus managers

Partie II : La création de valeur dans un contexte inflationniste

- 1) L'optimisation du revenu
- 2) La maîtrise des coûts
- 3) De nouveaux concepts

Partie III : Hôtels : Quelles clés de partage de la valeur pour un actif immobilier pas comme les autres ?

- 1) Quels outils contractuels pour le partage de valeur
- 2) Une rigidité contractuelle peu adaptée au contexte mouvant
- 3) Quelles pistes d'évolution pour la relation opérateur-investisseur ?

Conclusion des étudiants

Remerciements

p.3

p.4

p.5

p.7
p.9

p.14

p.15
p.17
p.17

p.20

p.21
p.22
p.25

p.28

p.30



Édito

La parole aux initiateurs de La Fabrique du Tourisme



Pedro NOVO
Directeur Exécutif Export, Bpifrance

Vanguélis PANAYOTIS
Directeur Général, MKG Consulting

Bertrand PULLÈS
Directeur Associé, Extendam

La Fabrique du Tourisme est née de nos discussions en 2020 et de notre volonté de relancer une dynamique positive au sein du secteur de l'hôtellerie et d'y faire participer tous les acteurs. Les professionnels de l'hospitalité n'ont pas démerité et ont été plusieurs centaines à venir rencontrer leurs pairs et partager leurs idées au cours des 4 séquences de travail organisées depuis lors. Parmi les nombreux défis qui s'imposent aux hôteliers, il est celui d'inventer de nouveaux process pour créer de la valeur. Dans un contexte inflationniste, de

désamour des collaborateurs pour le secteur et à un moment où les projecteurs sont braqués sur certains modes de consommation émetteurs de CO2, il faut retrouver de la marge de manœuvre. L'augmentation des prix moyens devra en effet s'atténuer une fois le point de bascule atteint face au pouvoir d'achat des voyageurs, qu'ils se déplacent pour leurs loisirs ou pour leur travail. Lors de cette 4^e séquence de travail, les participants réunis n'ont pas manqué d'idées et de suggestions pour rendre le secteur à nouveau attractif. Une donnée

indispensable pour maintenir une qualité de service irréprochable et tirer le meilleur parti de son actif. Il est également central que chaque partie prenante d'un projet hôtelier partage à la fois le risque mais aussi la création de valeur pour maintenir un bon équilibre au sein de l'écosystème et permettre au secteur de rester novateur et attractif. Cet équilibre est d'autant plus important à préserver dans un contexte de polycrise, où protéger la valeur est indispensable pour pérenniser l'activité et maintenir les capacités d'investissement

À vous de vous emparer des clés qui vous sont proposées dans ce rapport pour gagner en efficacité et ouvrir les portes d'une hospitalité attractive autant pour les clients, que pour les salariés et les investisseurs. Il est le fruit d'une réflexion collective et d'échanges argumentés entre professionnels et étudiants du secteur. Une nouvelle fois, les entrepreneurs de l'hospitalité sont aller réinterroger certains faits établis et n'ont pas eu peur de remettre en question leurs modèles de fonctionnement pour renforcer leur résilience.

Le mot du parrain

Laurent TAÏEB

Fondateur - Groupe Laurent Taïeb



L'évolution du monde de l'hôtellerie s'est accélérée avec la pandémie du Covid19.

Aujourd'hui, les clients s'attendent à des parcours émotionnels réels qui correspondent à leur désir, leur manière de consommer. Ils aspirent à ce que les hôtels ne soient pas uniquement des lieux pour dormir mais des lieux de vie dans lesquels il se passe quelque chose. Des lieux inspirants avec des restaurants, des spas, des bars et des animations qui leur permettent d'échanger et de se retrouver.

D'ailleurs, les établissements modernes qui ont pris en compte cette demande, rencontrent un vrai succès.

Mais ce changement de paradigme n'est pas sans impacter les ressources humaines dont la gestion va devenir de plus en plus fine. Il va falloir former des collaborateurs, des chefs de service et autres encadrants à cette nouvelle demande.

Il sera indispensable de valoriser le travail individuel de chaque collaborateur, de récompenser la valeur de leur travail ou encore par exemple, de bâtir un parcours jalonné d'entretiens personnalisés.

Ces demandes croissantes des clients impliquent également la création de plus de services qui nécessitent de nouvelles

compétences et donc un besoin de personnel qualifié pour les maîtriser (comme dans le digital par exemple). Dans un monde où la main d'œuvre se fait rare, les enjeux seront très importants.

La rémunération, la qualité de vie, l'adaptation des plannings ou encore les primes réelles sur objectifs sont les éléments clés de la gestion humaine.

Actuellement, notre secteur est moins attractif par rapport à la qualité de vie proposée dans le secteur tertiaire ou à l'offre du télétravail qu'il nous est difficile à mettre en place : il correspond simplement moins à la demande actuelle.


Nous devons donc innover et nous réinventer sans cesse afin d'attirer les collaborateurs de demain et être en adéquation avec les contraintes de notre époque.

Pour les nouveaux projets, la conjoncture ne permet plus de faire les mêmes choses qu'il y a quelques années. L'enjeu est important car nous savons aujourd'hui qu'il va y avoir plusieurs milliers de mètres carrés de bureaux qui ne correspondront plus aux besoins du monde du travail.

Cela créera des opportunités fabuleuses pour le secteur hôtelier. L'évolution du partage de la valeur d'un actif est donc

inévitable. Nous allons alors devoir trouver un autre format que celui du contrat de management, plus approprié aux grandes chaînes, ou celui des baux commerciaux, plus adapté aux indépendants car il y a la création du fonds de commerce.

Dans ce monde moderne, nous allons donc devoir imaginer une nouvelle manière de faire et réfléchir à un partage de la valeur pour que notre secteur puisse répondre aux besoins de demain. Voilà la clé de la réussite des années à venir.



Partie 1 : Les ressources humaines, clés de l'expérience client et donc de la création de valeur dans le secteur de l'hôtellerie



Décennie de crise pour le secteur HCR - Constat sur les métiers HCR au T4 2022

Avec la crise du Covid-19, les problèmes de recrutement auxquels le secteur HCR fait face se sont intensifiés. Aujourd'hui il y a près de 250 000 postes à pourvoir, impactant fortement le secteur¹. Une évaporation des demandeurs d'emploi existait déjà mais celle-ci s'est largement accentuée.

Les salariés HCR se sont rendus compte qu'ils pouvaient avoir une vie plus douce, « plus normale » et ils ont décidé de vivre autrement. Mais alors où sont passés tous ceux qui ont quitté la filière ? C'est une des premières questions que

nous avons abordé lors de cette session de la Fabrique du Tourisme. Tout le monde était unanime: les salariés se sont réorientés vers d'autres secteurs, ils ont repris des études, ils ont changé de voie, ou se sont tournés vers des métiers du tertiaire.

Nous l'avons vu cet été, le manque de personnel dans les établissements HCR a eu un très fort impact sur l'activité et la qualité de service. Alors que la fin de l'épidémie approchait, et que la reprise débutait, propriétaires et gestionnaires se sont retrouvés à devoir fermer des étages entiers, des points de vente, ou encore réduire les horaires de service...

Du jamais vu ?

Une situation complètement paradoxale

en sortie de pandémie où les gens ne demandent qu'une chose : se retrouver, partager des moments et voyager. Les salariés qui avaient résisté à la première vague de départs ont subi la pression liée à la sur-activité et aux sous effectifs et les démissions se sont encore accentuées à l'aube de la rentrée 2022. Le constat est sans appel : des salariés démotivés et un secteur qui peine à recruter des nouveaux talents.

En France, de manière générale 65% des salariés sont désengagés et 25% sont fortement désengagés. Ce désengagement est en constante évolution². Dans un monde en perpétuel mouvement, où la durée de vie moyenne d'un savoir-faire est de 2 ans contre 30 ans en 1987, l'accompagnement des collaborateurs s'avère ainsi être la meilleure approche pour éviter la pénurie, le désengagement et **l'obsolescence des compétences**. Les conditions de travail étant difficiles dans l'hôtellerie, ce désengagement est d'autant plus important.

*L'obsolescence des compétences renvoie à l'insuffisance des savoirs ou compétences actualisés nécessaires à un travailleur pour continuer d'être parfaitement performant dans son activité professionnelle actuelle ou future - Kaufman, 1974.



¹ UMIH, 2022

² Bpifrance, 2022

³ La catégorie A regroupe les personnes n'ayant aucun emploi mais étant en recherche active d'un contrat quel qu'il soit (CDI, CDD, emploi saisonnier, temporaire ou à temps partiel).

1) retenir les salariés

Bien que le gouvernement ait revalorisé de 16% la grille des salaires en janvier 2022, cette mesure n'a pas suffi. Cela confirme que la rémunération n'est pas le seul levier de motivation dans le secteur. Les propositions ne sont pas suffisantes, les travailleurs veulent davantage. De plus, augmenter la rémunération est un facteur de mise en danger pour les PME car les salaires sont leur premier centre de coût (autour de 35 à 40% du CA) et donc un levier peu pérenne pour l'entreprise. Le constat est sans appel : 83 % des PME et des ETI rencontrent des difficultés de recrutement.

Pourtant, il y a 13 fois plus de chômeurs de catégorie A que d'emplois vacants, au troisième trimestre 2022 selon Pôle Emploi. Entre autres, cette donnée met en exergue l'inadéquation des compétences et des besoins du marché du travail, renforcée par une dévalorisation des postes opérationnels. S'engager peu à peu à devenir de véritables organisations apprenantes est une démarche vertueuse qui s'avère aujourd'hui indispensable pour la pérennité des entreprises. Accompagner la montée en compétences de ses talents, c'est ouvrir des perspectives, réenchanter ses collaborateurs et participer à un mouvement global de transformation d'une industrie qui tend à se digitaliser.

1) Quelle est la place de l'humain dans l'hospitalité demain ?

D'après le cabinet McKinsey, 50 % des heures travaillées en France, toutes industries confondues, en 2019 seront automatisables dès 2025. Le cabinet annonce même que 5 % des postes pourraient totalement disparaître, soit 6 millions d'emplois en Europe. Dans le même temps, 15 millions de postes pourraient être créés par le digital. Nous sommes donc à l'aube d'une mutation du socle de compétences exigées par l'industrie, qu'il faut anticiper dès à présent.

La transformation digitale fait apparaître de nouveaux métiers, mais surtout de nouveaux profils professionnels. Les acteurs de l'industrie hôtelière doivent se préparer à recruter massivement du personnel hautement qualifié, capable d'animer les outils digitaux.

En parallèle, pour répondre au besoin d'authenticité de la clientèle, il faudra recruter du personnel en front-office qui jouera le rôle « d'ambassadeurs de destinations ». Cette tendance s'ancre dans deux phénomènes de fond. Le premier est l'élargissement de l'offre disponible. Les hôteliers n'ont plus l'apanage de l'hospitalité. Avec cette montée en force d'offres concurrentes, les services tangibles montent en gamme et c'est l'humain qui pourra faire la différence dans l'expérience.



Le scénario le plus vraisemblable est que la digitalisation va d'abord permettre d'automatiser les tâches répétitives et chronophages, avant de faire naître de nouveaux modèles qui restent à inventer. Côté client, cela apportera davantage de liberté et d'autonomie. La volatilité grandissante de la clientèle va complexifier la création de liens durables entre les hôteliers et les clients. L'institut Coach Omnium déclare que 23 % des clients d'hôtels se déclarent fidèles à un ou plusieurs établissements hôteliers, contre 38 % en 2009. L'accès à pléthore d'établissements via internet et la recherche de « bons plans » expliquent en partie ces données.

Alors, le gain de temps accordé par le digital doit être mis à profit du pilotage des équipes, du recrutement et de la formation des salariés pour créer l'engagement et donc l'amélioration de la qualité du service. Demain plus qu'hier, il faudra recruter le savoir-être et former au savoir-faire.

Les métiers de l'hospitalité vont se réinventer pour donner plus de profondeur et de valeur à leur rôle intrinsèque : l'accueil. Les professionnels devront quitter le simple costume de restaurateur ou d'hôtelier pour offrir un kaléidoscope de services personnalisés. L'obsolescence des compétences techniques est une particularité de notre époque : il faut former en permanence. Alors, nul ne sert de recruter des compétences précises. L'accent doit être mis sur le recrutement de profils hautement empathiques, agiles et favorables au changement, qui mettent la communication et la relation client au centre de leurs compétences.

2) Comment préparer aujourd'hui les changements de demain avec ses équipes ?

Levier 1 : Créer et maintenir l'engagement de nos collaborateurs

Le salaire est un élément primordial de l'attractivité d'une entreprise. Il est notamment essentiel que celui-ci soit en ligne avec les pratiques du marché pour ne pas être démotivant.

En revanche, la motivation et l'engagement ne sont pas corrélés à un salaire élevé et il existe des leviers d'engagement plus efficaces et pérennes.

3 leviers d'engagements ont été soulignés lors des échanges :

1. Offrir une plus grande autonomie au salarié dans l'organisation de son temps de travail : Cette tendance s'inscrit dans le développement du télétravail suite aux épisodes de confinements successifs. De nombreuses études ont montré une augmentation de la productivité des salariés grâce à l'autonomie et la flexibilité que permet le travail à distance.

Qu'en est-il des postes opérationnels ?

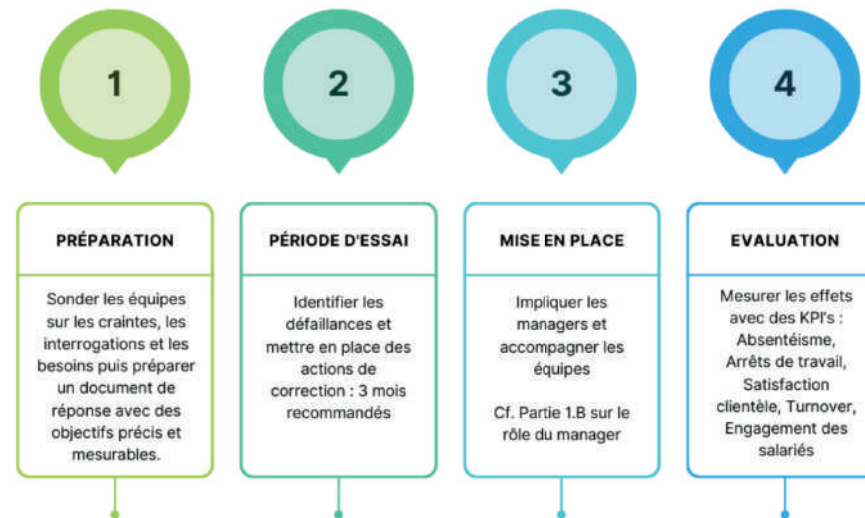
Plusieurs leviers d'action peuvent là aussi être mis en avant comme la communication suffisamment en amont des plannings de travail, la garantie d'un weekend par mois (samedi et dimanche) ainsi qu'une possibilité de semaine de 4 jours.



Étapes de la mise en place de la semaine de 4 jours

La semaine de quatre jours apparaît comme la solution à une meilleure répartition du temps de travail en maintenant, voire en augmentant la productivité des salariés.

Une mesure disruptive mais très attractive pour une nouvelle génération toujours plus attentive à son équilibre de vie professionnelle et personnelle. Lorsque la décision a été évaluée et prise, les étapes ci-dessous peuvent être suivies !



Eric Ombga
Alboran

« Chez Alboran nous pensons que le bien-être au travail dépend de choses essentielles telles que la confiance, l'autonomie, la reconnaissance, la rémunération mais aussi l'équilibre vie personnel et vie professionnelle, c'est pour cela que nous testons la semaine de 4 jours (35h/semaine) et 3 jours de repos dans nos hôtels pour permettre aux collaborateurs qui le souhaitent de privilégier plus de temps OFF pour eux mais aussi de proposer de payer plus les collaborateurs qui veulent travailler plus (5 jours - 39h/semaine) ».



2. Revaloriser les avantages de la convention collective HCR : la convention HCR est parfois méconnue des salariés et prévoit pourtant des avantages différenciants sur le marché du travail en termes d'attractivité :

- Avantage en nature repas, c'est-à-dire l'obligation d'être nourri par l'employeur ou de recevoir une indemnité compensatrice. Cette indemnité s'élève à hauteur de 3,94€ par repas soit 7,88€ par jour pour un contrat de 39h.
- L'indemnisation ou la compensation en repos du temps d'habillage lorsque le règlement intérieur impose un uniforme et de se changer sur le lieu de travail. Cela correspond à 1 jour de repos compensatoire pour 1 an d'ancienneté.

3. Proposer des avantages en nature complémentaires & différenciants : Proposer des avantages en nature complémentaires et différenciant, tel que l'avantage en nature logement : une fiscalité avantageuse pour les entreprises et une perception de gain très intéressante pour le salarié. Le logement dans les grandes villes et les destinations saisonnières peut être compliqué en cas de marché tendu, période d'essai ou manque de temps. La qualité du logement est un élément d'autant plus important et symbolique qui représente la considération de l'employeur pour ses collaborateurs. Enfin, le salarié hésite plus difficilement à quitter son emploi qui impliquerait également de quitter le logement. La valeur pécuniaire perçue par le salarié est supérieure au coût

réel pour l'entreprise et devient un atout d'attractivité majeur pour cette dernière.

Levier 2 : Enrichir et développer nos collaborateurs tout au long de leur parcours

• **Miser sur la polyvalence:**

Celle-ci permet de briser la monotonie des tâches, de donner une vue d'ensemble des services ainsi que de développer la polycompétence. Ce dernier concept renvoie directement à l'augmentation du capital des compétences de l'entreprise par la transmission, la formation et l'entraide entre les services.

Cette polyvalence, en plus de redynamiser les équipes dans leur quotidien, va permettre une augmentation de la productivité de l'établissement en permettant aux salariés extérieurs à un service d'apporter leur contribution à la résolution d'un problème ou à l'expérience client.

Cette polyvalence peut prendre la forme de cross training ou bien de rencontres thématiques sur une problématique identifiée. Afin que la polyvalence des équipes soit optimisée, les espaces de travail peuvent être pensés puis aménagés pour permettre une meilleure communication et accessibilité entre chaque service.

Exemple : Les bars ayant aussi pour fonction de comptoir de réception se sont largement développés dans l'hôtellerie ces dernières années afin de permettre plus de polyvalence au sein des équipes opérationnelles.

• **Formation et plan de développement :**

Bien que les autorités publiques françaises encadrent le plan de développement des compétences des salariés, les employeurs peuvent aller au-delà des obligations légales d'investissement et de formation. Le développement et la formation au sein d'une entreprise restent un point d'attractivité et de rétention majeur.

Ce plan doit être perçu comme « un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel » dans lequel l'employeur a un devoir d'accompagnement. Dans un contexte où le marché de l'emploi est favorable aux employés (offre supérieure à la demande), les employés sont plus exigeants quant à la fréquence de leurs promotions et la rapidité de leur évolution dans l'entreprise.

Il est donc nécessaire pour l'employeur de faire des entretiens et des évolutions plus rapprochés afin de fixer des objectifs concrets et de faire sentir au salarié qu'il est en progression constante.

2 Atelier 1B : Comment le rôle des managers doit-il être appréhendé, dans un contexte de crise des vocations et de mutation du secteur hôtelier ?

Au vu des enjeux de rétention et d'attractivité dans l'hospitalité de demain, il est important de redéfinir et considérer l'importance du rôle du manager.

Lors des discussions nous avons évoqué les autres enjeux critiques sur lesquels le secteur doit travailler afin d'attirer à nouveau des talents :

- La refonte complète du temps et de l'organisation du travail.
- La transition du modèle pyramidal vers un modèle horizontal avec la redéfinition du rôle du manager, central dans le maintien des équipes.
- La création de lien entre le collaborateur et l'entreprise afin de fédérer les équipes.

Ces trois éléments possèdent un sens commun : le manager est à la base de ces changements et joue un rôle déterminant dans la fidélisation des collaborateurs. Quelles bonnes pratiques managériales doivent être mises en place ? Quels moyens les entreprises peuvent mettre à la disposition de leurs managers ? Un ensemble de questions auxquelles le secteur doit répondre.

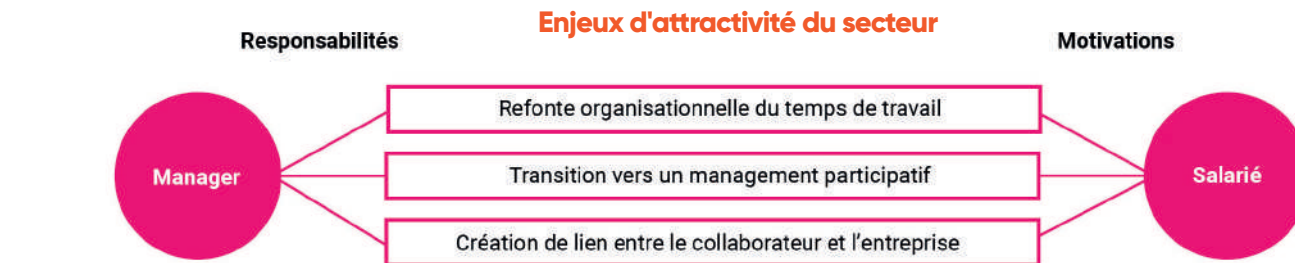
1) Vers un management toujours plus participatif

Le manager possède un rôle central dans le bon fonctionnement d'une entreprise. On attend de lui de savoir écouter, faire grandir les équipes, communiquer clairement la vision de l'entreprise afin de donner du sens aux actions de chacun. Il doit assumer les responsabilités conférées par le poste, mais également les réussites et les échecs. Son rôle a profondément évolué ces dernières années. Celui-ci n'est plus évalué sur son ancienneté et ses compétences techniques mais sur sa capacité à accompagner et faire grandir ses équipes.

a) La transition du modèle pyramidal vers un modèle horizontal ou holocratique

Le secteur HCR, héritier d'une culture très hiérarchique, presque militaire, peine encore à recruter ces nouveaux managers si importants pour le développement des structures. Pour faire face aux bouleversements que le secteur traverse, de plus en plus d'entreprises délaissent les modèles de management pyramidal pour s'orienter vers des structures d'équipes plus horizontales et holocratiques.

Le management pyramidal, ou « top-down » sur base d'échelons prédéterminés est considéré par beaucoup comme trop rigide. Les époques ont changé, et une entreprise qui prône le « c'est l'hôtellerie et la restauration c'est comme ça », aura du mal à garder ses jeunes talents avides de changement et



ayant une perception à court-terme du travail. Le management horizontal ou holocratique, quant à lui, réduit le plus possible la distance entre les cadres et les salariés; de ce fait les choix et les prises de décisions concernent aussi bien l'exécutif que les employés. Les pouvoirs sont redistribués afin de tendre vers l'autonomie des tâches.

Dans une organisation horizontale les niveaux hiérarchiques s'estompent pour laisser place à un modèle homogène avec une vraie proximité entre managers et collaborateurs.

Toutes les parties prenantes sont concernées par un objectif commun où la confiance est primordiale. Ce modèle facilite la prise de décision, la communication, la réactivité en introduisant le sentiment de responsabilité collective.

b) Répondre aux besoins des managers

Cette transition est induite par la capacité des entreprises à recruter des managers, répondre à leurs besoins et leur offrir un accès à la formation. Selon Aurélien Banon, Délégué régional Paris de Bpifrance « Les premiers clients des hôtels sont les

collaborateurs ». Ils doivent être donc au coeur des préoccupations des managers, ce qui doit être pris en compte lors du recrutement, de l'évaluation et de la formation de ces derniers. Parmi leurs besoins de formation on retiendra celui d'être accompagné pour le développement de leurs compétences comportementales (soft skills) pour répondre à des situations complexes. Lors des discussions avec les membres de la Fabrique du Tourisme l'accent a été mis sur l'intelligence émotionnelle et la capacité d'intelligence.

- Un manager se doit de développer des soft-skills telles que la résilience,

la bienveillance et l'empathie. Ces aptitudes s'intègrent dans l'intelligence émotionnelle, à savoir la capacité à être conscient de ses émotions afin d'adapter ses interactions. Cette capacité permet d'améliorer considérablement la communication afin de prévenir et gérer les tensions. Un dialogue construit grâce à l'**intelligence émotionnelle** permettra de fédérer les équipes et d'atteindre les objectifs.

- Selon une publication de l'UMIH le turnover en HCR est 3 fois plus élevé qu'ailleurs. C'est un des principaux

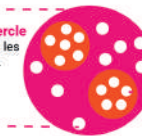
La transition vers un nouveau modèle de management

La pyramide hiérarchique traditionnelle
établit des rapports de subordination enchevêtrés et agence la distinction entre décisionnaires et exécutants



L'holocratie
répartit les pouvoirs traditionnellement aux mains de la direction et des managers à tous les collaborateurs de l'entreprise, considérés comme des responsables autonomes de tâches

Le super-cercle
contient tous les sous-cercles.
Exemple : la direction marketing



Le sous-cercle
est dédié à une fonction.
Exemple : publicité en ligne

Le rôle
renvoie à une tâche, reliée à une fonction.
Exemple : animation des réseaux sociaux

facteurs du manque de stabilité des structures. Pour faire face à cela, la **capacité d'influence*** du manager, à savoir son habileté à rassembler pour conduire une équipe vers un objectif commun, permettrait de réduire considérablement cette statistique.

Mettre l'accent sur la formation et l'accompagnement des managers à ces deux soft-skills est critique pour relancer l'attractivité du secteur et fidéliser les talents de demain.

*Capacité d'influence : le pouvoir de rassembler pour aller vers un objectif commun.



Valérie Bisch
Fondatrice de TOVALEA

« Par **intelligence émotionnelle** j'entends plus intelligence situationnelle que doivent avoir les managers de demain. C'est une question d'éducation personnelle et professionnelle que d'avoir la capacité à analyser et comprendre l'état émotionnel de l'autre et s'adapter en conséquence, dans chaque situation. »

c) La posture managériale face à l'organisation du temps de travail

c.1) L'intégration de la parentalité

Un des thèmes qui a très largement été discuté par les participants est l'intégration, et l'acceptation de la parentalité dans l'organisation du travail.

Les salariés sont demandeurs de lieux mis à disposition pour l'accueil de leurs enfants afin de mieux pouvoir combiner vie professionnelle et vie personnelle.

Emmanuelle Servy, directrice financière et développement chez Yooma Urban Lodge, a expliqué que la mise à disposition des salles de séminaires utilisées comme espaces de devoirs pour les enfants dans leurs hôtels permet aux collaborateurs de finir leur travail plus tranquillement, sans avoir peur de la fermeture de l'école par exemple, mais aussi aux enfants de découvrir le lieu de travail de leur parents. L'hôtel se transforme donc en véritable créateur de liens entre les collaborateurs et leurs enfants, ce qui leur permet une meilleure intégration de la parentalité.

c.2) L'organisation de la semaine de 4 jours

Dans la première partie du rapport, la question du maintien de l'engagement chez les collaborateurs a été évoquée, notamment sur la transformation du temps de travail avec la mise en place des semaines de 4 jours.

Mais quel rôle les managers auront dans la mise en place de cette nouvelle organisation? Une fois de plus, la formation et l'accompagnement semblent être au cœur de la problématique.

Les directions doivent mettre à la disposition de leurs managers des outils performants de mesure de la productivité/performance afin de tirer tous les bénéfices de cette nouvelle organisation (cf Atelier 1A).





Guillaume Webre

Alliances, M&A et innovation, Decathlon

Incarner des valeurs, le sentiment d'appartenance - Zoom sur Décathlon

Inscrire les missions des collaborateurs dans le cadre plus large de la mission de l'entreprise permet d'augmenter l'engagement de ses collaborateurs. Ce sujet faisant encore partie intégrante de la stratégie afin d'améliorer la rétention du personnel, nous avons choisi d'aborder à nouveau ce thème en l'illustrant grâce à un exemple, hors de notre industrie, mais qui opère également dans un domaine de passion, Décathlon.

Entreprise française occupant la 2^e place du palmarès Best Workplaces dans la catégorie 2 500 salariés et plus, première entreprise Française dans le classement FORBES « Meilleurs Employeurs Monde 2022 », Décathlon est l'entreprise française la plus admirée selon l'étude menée par l'Ifop et Eight Advisory pour le JDD en 2022. Comment a-t-elle pu se construire une telle réputation ? Quels outils managériaux a-t-elle mis en place afin d'y parvenir ?

Un des piliers du fonctionnement de Décathlon est la notion de management responsabilisant : en mettant en avant comme valeur « Ose, on te fait confiance », l'entreprise s'assure de responsabiliser ses collaborateurs en leur affirmant son soutien et en les poussant à être acteurs dans leur métier. Ainsi toute initiative est bonne à prendre : « Ici on invente, on teste,

on travaille, mais toujours en prenant du plaisir ». Cette culture de la responsabilisation permet également de donner plus de marge de manœuvre et d'initiatives non seulement aux managers mais aussi aux entités locales sans pour autant que le top management soit déconnecté de la prise de décision. Laisser ses employés être décisionnaires sur les actions qui impactent leur travail quotidien permet de renforcer l'autonomie mais aussi le sentiment des employés d'être valorisés.

Un autre outil managérial très concret mis en œuvre par Décathlon est l'entretien individuel toutes les 4 semaines entre chaque « coéquipier » et son « leader ». Celui-ci est parfois considéré comme la raison du succès de l'entreprise, du fait de la régularité d'un temps d'échange privilégié, ce qui permet une relation durable et de confiance entre le manager et l'employé.

Ce rendez-vous régulier se déroule en 5 étapes principales :

1. Un temps d'écoute où le « coéquipier » évoque ce qui est apprécié dans son travail.
2. Ce qui a été réalisé pendant la période.
3. Les résultats (économiques, humains ou environnementaux) obtenus par rapport à l'objectif du coéquipier.
4. Le développement des compétences du « coéquipier » avec feedback.
5. La planification de nouvelles décisions à prendre pour continuer ce développement. Ce point mensuel qui concerne tous les « coéquipiers », quel que soit leur niveau

hiérarchique, permet un développement continu de leur compétences afin que chacun puisse créer de la valeur en étant au service de l'entreprise tout en y prenant plaisir.

L'entreprise Décathlon grâce à ses bonnes pratiques montre qu'un autre type de management est possible afin de créer un véritable sentiment d'appartenance. Responsabiliser ses employés et les suivre régulièrement afin de leur permettre de continuer à se développer, et à créer de la valeur pour l'entreprise.

Résumée par l'idée de « symétrie des attentions » l'attention que l'on donne à ses clients doit également être donnée à ses employés : elle englobe tous ces leviers concrets dont le secteur HCR peut s'inspirer et appliquer. Comme l'explique Guillaume Webre, invité à prendre la parole à La Fabrique du Tourisme en tant que Leader Intégration et Synergies chez Décathlon : « Nous sommes reconnus pour un service client de qualité, et nous croyons qu'il est possible uniquement parce que le développement de nos collaborateurs, avec exigence et bienveillance, est au cœur de notre management. [...] En clair, un dirigeant qui demande à ses employés d'avoir un haut niveau d'attention et/ou de service avec ses clients, devrait appliquer ce haut niveau d'attention et de service envers ses collaborateurs, qui seront alors plus à même de les reproduire. »

2) Empowerment : le manager fédérateur

Lors des discussions nous avons beaucoup parlé des besoins des managers pour mener à bien leurs missions. Ces besoins doivent être entendus et pris en compte par la direction générale.

Nous avons échangé sur le terme « mentor-mentoré », un sentiment d'appui fort de sa direction avec une ligne de conduite claire à suivre.

Comme évoqué en première partie, la formation est un outil majeur qui doit être mis à leur disposition. En lien avec la direction, au risque de provoquer une perte de sa motivation qui pourra être ressentie au sein de l'équipe.

Le manager fédérateur, au coeur du management holocratique



Vestiges du management pyramidal

- Négliger les entretiens individuels et le feedback
- Refuser la possibilité de développer de nouvelles compétences à ses collaborateurs
- Contrôler sans laisser une marge de manoeuvre à ses équipes
- Ne pas quantifier les performances des collaborateurs



Pratiques du manager fédérateur

- Communiquer régulièrement sur des données factuelles (chiffres, évaluations)
- Responsabiliser ses collaborateurs : qu'ils deviennent force de proposition
- Fixer des objectifs quantifiables et faire un suivi régulier (une fois par mois) : être force d'écoute
- Former ses collaborateurs mais également être formé



Alice Lombard
Tage Hospitality

« Il s'agit de trouver l'équilibre entre manager les équipes et le pilotage de l'activité confiée. »

Les clés du succès du manager fédérateur :



1. Soutien et confiance de la direction.
2. Communication renouvelée en s'appuyant sur les technologies adaptées et sans oublier l'échange direct :
 - Chiffres au pourcentage d'évolution.
 - Évolution clients.
3. Formations.
4. Temps d'échanges avec la direction.
 - Définition et suivi d'objectifs clairs.
 - Remontée d'informations des équipes et autres parties prenantes.



Partie 2 : La création de valeur dans un contexte inflationniste



Un contexte inflationniste ?

Depuis 2022 et plus particulièrement sa saison estivale, le secteur hôtelier a considéré que ses performances étaient revenues à une dynamique ante-Covid, avec des performances en termes de fréquentation et de prix moyen parfois supérieures à celles de 2019.

On peut d'ailleurs remarquer que le RevPAR 2022 en France est supérieur de 7% par rapport à 2019, emmené principalement par un prix moyen au-dessus de 14,3%, malgré un taux d'occupation toujours en deçà de 4,4 points, mais progressant de 20,3 points comparés à 2021.

Malgré cette reprise optimiste, après une crise impactant fortement les performances de fréquentation, et un climat constant d'incertitude concernant le marché de l'emploi dans le secteur, une nouvelle préoccupation a frappé l'industrie hôtelière.

(Voir tableau page suivante)

En effet, l'indice des prix à la consommation, principale mesure de l'inflation, a grimpé de 5,9% sur un an, touchant l'intégralité des produits, de l'énergie aux services en passant par les produits manufacturés et les matières premières.

Cette situation amène un contraste aux performances d'exploitation hôtelières

avec des profits en demi-teinte en raison des charges élevées qui empiètent sur l'augmentation du chiffre d'affaires. Face à l'augmentation du prix des matières premières, de l'énergie, des investissements liés à l'ESG, des coûts salariaux, etc. : comment continuer à créer de la valeur dans un contexte inflationniste ?

Dans un contexte de crises successives et superposées, l'objectif serait alors plutôt de commencer par sécuriser la rentabilité avant de chercher à l'augmenter.

1 L'optimisation du revenu

Levier : Prix Moyen

L'optimisation du revenu est la piste la plus évidente lorsqu'on cherche à créer de la valeur avec des stratégies telles que le revenue management ou le marketing. Cependant, les hôtels peuvent arriver à un seuil de résultat où ces stratégies deviennent inefficaces et ne permettent plus d'augmenter les revenus. Il faut donc penser différemment l'optimisation du revenu :

Concernant le prix moyen, les performances actuelles montrent que celui-ci a dépassé 2019, mais l'élasticité des prix a des limites : il faut donc stimuler l'attractivité de l'offre pour conserver les prix actuels.

Pour se faire, l'hôtel peut au même prix ajouter des offres ou services associés compris dans le prix déjà pratiqué : accès au spa, parking offert early / late check... Ces attentions peu coûteuses permettent

à l'hôtel de justifier le maintien de prix élevés. La détermination d'un seuil de rentabilité permet de déterminer à partir de quel prix la chambre est rentable afin d'ajuster au mieux la stratégie de revenue management.

Le calcul de ce seuil de rentabilité pour la vente d'une chambre peut être estimé en prenant en compte les coûts par chambre suivants :

Le coût des consommables

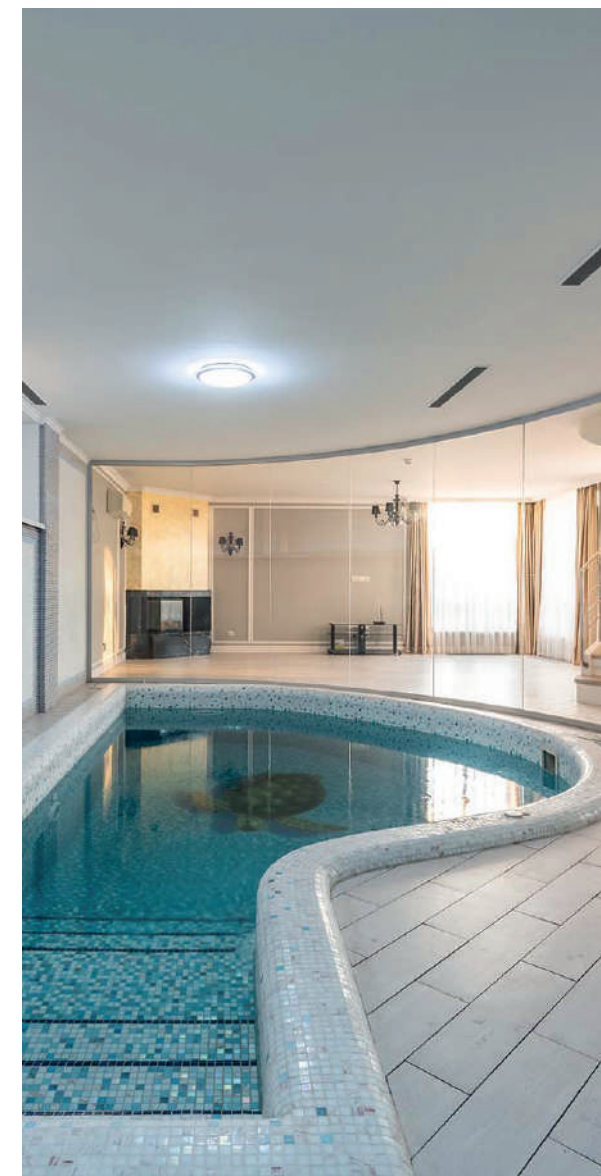
Comprend les produits d'accueil, les consommables en chambre, la sous-traitance du linge, etc.

Le coût du personnel

Calculer le temps passé par catégorie de chambre pour la remettre en état de vente et le multiplier par le taux horaire du personnel d'étage.

Le coût de l'énergie

Faire le calcul sur différents mois du coût de l'énergie mensuel divisé par le nombre de chambres vendues pour déterminer un coût additionnel par chambre.



LES CAUSES DE L'AUGMENTATION DES COÛTS

Ce tableau présente les causes de l'augmentation des coûts, la raison de cette variation et des pistes de maîtrise des coûts :

	Coûts matières premières et coûts des produits transformés	Coûts énergétiques	Coûts du personnel
Les causes de l'augmentation	<ul style="list-style-type: none"> Echanges internationaux compliqués par le contexte géopolitique tendu. Difficultés d'approvisionnement aggravées par la flambée du prix du carburant. Productions agricoles perturbées par les aléas climatiques. Raréfaction de l'offre voire pénuries de certains produits. 	<ul style="list-style-type: none"> Approvisionnement compliqué en raison du conflit Ukrainien. Production impactée par les aléas climatiques. Contraintes grandissantes sur les énergies fossiles. 	<p>L'augmentation des coûts de personnel est notamment liée aux difficultés de recrutement en raison de :</p> <ul style="list-style-type: none"> Crise sanitaire faisant quitter des travailleurs de l'industrie hôtelière vers d'autres secteurs. Décalage entre la pénibilité du travail et la rémunération. Sensibilité accrue des employés au salaire face à l'inflation généralisée.
Les chiffres de l'augmentation	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation de certains segments de produits jusqu'à +25% : produits alimentaire au moins +2,8%, +7,2% pour les produits frais (INSEE). Au supermarché : prix des produits alimentaires en hausse de près de +10%, produits des marques distributeur +12%. Certains produits précis particulièrement impactés : ex : huile de tournesol +137%. 	<ul style="list-style-type: none"> Hausse des coûts d'énergie qui oscille entre 400 et 500%. L'énergie qui représentait environ 3% du CA en 2019 devrait atteindre 12% en 2023. 	<ul style="list-style-type: none"> Depuis 2022, une rémunération minimum supérieure de 5% au SMIC et une augmentation moyenne de 16,33% de la grille de salaires dans la branche HCR. 200 000 postes ne sont pas occupés en hôtellerie. Les restaurants fonctionnent en moyenne à 80% de leur capacité normale en raison de la pénurie de main d'œuvre.
Les pistes de maîtrise de coûts	<ul style="list-style-type: none"> Adaptation des portions alimentaires pour éviter le gaspillage des solutions telles que WINNOW existent. Choix de fournisseurs locaux évitant les frais de livraisons. Recherche de produits de substitution ou alternatifs plus résilients à l'inflation. Estimer l'élasticité qualité des clients : si un produit vient à manquer, va-t-il créer un manque particulier chez le client ? Proposer les produits à la demande et non par défaut (surtout pour les chambres). 	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilisation des clients et des employés aux bonnes pratiques de consommation d'énergie. Investissement dans des équipements conçus pour réduire la consommation d'énergies : mitigeurs pour l'eau, led pour l'électricité, chauffage moderne... Entretien régulier des infrastructures et équipements pour éviter une perte d'efficacité. 	<ul style="list-style-type: none"> Optimisation des heures d'ouverture Développement des avantages en natures pour augmenter l'attractivité tout en maintenant les salaires : <ul style="list-style-type: none"> Semaines de 4 jours ou horaires adaptés, partenariats avec avantages, comité d'entreprise... Développement de la formation pour gagner en productivité.

Levier : Taux d'Occupation

L'analyse et les stratégies en vue de l'acquisition de nouveaux marchés est aussi une piste à fort potentiel notamment dans un contexte qui a fait émerger de nouvelles clientèles.

Vous trouverez dans le tableau ci-contre des exemples de possibilité d'acquisition de nouvelles clientèles (cf [tableau ci-contre](#)). D'autre part certains segments sont à privilégier car ils procurent plus de valeur finale. Il convient donc de déterminer les typologies de clients qui, par exemple, augmentent le RevPAR, ou qui réservent sans générer de commissions de réservation, de les fidéliser et de comprendre les stratégies pour les capter davantage, afin d'augmenter leurs parts dans le volume de clients totaux.

2 La maîtrise des coûts

Dans le cadre d'un contexte inflationniste, la fluctuation des coûts est le principal facteur affectant les performances d'exploitation hôtelière. 3 coûts se démarquent par les caractéristiques suivantes :

- Leurs sensibilités à l'inflation.
- Leur caractère essentiel pour l'exploitation.
- La part qu'ils prennent dans les coûts totaux.
- Leur capacité à être maîtrisé si une stratégie adéquate est mise en place.

Ces coûts sont : le coût en matières premières et produits manufacturés, le coût en énergies, et le coût en masse salariale. Leurs évolutions et les leviers sont détaillés dans le tableau ci-dessus.

3 De nouveaux concepts

Les constats établis précédemment rendent l'innovation et la créativité dans les modèles d'affaires ainsi que dans la création de nouveaux concepts plus que jamais nécessaires. 3 pistes d'optimisation du revenu et de maîtrise de coûts figurent dans le tableau en page suivante (cf [tableau page suivante](#)).

Agir sur son volume

OPPORTUNITÉ	ANALYSE	ACTION POUR ACQUÉRIR LE MARCHÉ
La chute du cours de l'euro face au dollar.	Offre à la clientèle américaine un pouvoir d'achat fort.	Accueillir des Américains permet de conserver des prix élevés que cette clientèle considère comme acceptables.
L'émergence du « bleisure ».	Voit la montée en puissance d'une clientèle ayant des attentes autant business que loisir.	Rendre son concept plus hybride entre loisir et business permet d'être une offre privilégiée pour cette clientèle rarement complètement satisfaite sur tous ses besoins.





OFFRE MULTI SERVICIELLE

L'hôtel va plus loin qu'être seulement un lieu pour dormir et se transforme en un lieu de vie qui offre une multitude de services annexes. L'hôtel peut ainsi développer des services de proximité (services logistiques, workplace, day use, café à emporter) ou créer une « vie d'hôtel » en proposant régulièrement des événements qui ne sont pas réservés aux seuls clients de l'hôtel : afterwork, activité sportive et wellness, concerts et spectacles...

Avantages pour la maîtrise des coûts

Les services proposés nécessitent souvent peu de coûts d'installation et consistent en l'optimisation des usages des mètres carrés, d'équipements existants et de la répartition du travail.

Avantage pour l'optimisation des revenus

La diversification des services permet une diversification de la clientèle. Il est ainsi possible de toucher des segments qui d'habitude ne sont pas concernés par l'activité de l'hôtel (surtout la clientèle de proximité). Le concept créé permet aux clients de ces nouveaux services ou événements de découvrir l'hôtel par le même biais. Au final, si le concept est bien développé, il peut conduire à créer une vraie communauté fidèle et cliente de tous les services.

Exemple : Chouchou Hôtel (4 étoiles, Paris IX)

Le concept d'hébergement est assez classique mais l'établissement se différencie par ses autres services tels que les bains à louer à l'heure, le food market, et le bar guinguette. Celui-ci propose un semainier d'animations et d'évènements (DJ set, concert, stand up...), créant un lieu vivant du matin jusque tard dans la nuit, autant pour les clients de l'hôtel que pour les locaux.



EXPERIENCE DIGITALE

DESCRIPTION

Deux axes peuvent aller de paire pour le développement de ce concept : la digitalisation et la domotique. Ces deux outils combinés peuvent offrir une expérience personnalisée du début à la fin du parcours client. Cela commence en développant les canaux digitaux pour atteindre les clients et lors de la réservation afin de collecter des informations qui pourront être réutilisées lors du séjour afin de faire vivre un moment unique et adapté. La personnalisation passera notamment par une domotique poussée et prenant en compte les habitudes du client : températures, habitudes lumineuses, consommations... Ces informations collectées peuvent être réutilisées au prochain séjour.

Avantages pour la maîtrise des coûts

Connaitre de façon poussée les habitudes de ses clients permet d'évaluer sur lesquelles il est possible de faire des économies. La connaissance en avance des attentes permet de les anticiper en adaptant les températures, luminosités (économie d'énergies), les consommations de produits d'accueil (économie en matière premières). Le développement de ce concept permet aussi de gagner en efficacité permettant un gain en personnel. Pour finir, avoir un système de réservation en ligne poussé va inciter les clients à réserver de façon directe, permettant de faire des économies sur les commissions.

Avantage pour l'optimisation des revenus

Ce positionnement est différenciant et a un fort potentiel dans les années futures. Miser dessus et insistant sur le développement d'un cycle de consommation nouvelle génération peut apporter un avantage concurrentiel non négligeable, dans un monde où 52% des réservations de séjours se font actuellement en ligne. De plus, pousser la personnalisation fidélise les clients à un hôtel ou même un groupe.

Exemple : Groupe NOMAD

Le groupe d'hôtels NOMAD a choisi de développer leur parcours client en le digitalisant de la prise de réservation à la notation de l'établissement en passant par le check in et les options en chambre. L'optimisation du digital et de la domotique rend l'expérience unique, adaptée aux besoins de chacun tout en simplifiant l'exploitation par l'hôtelier. La digitalisation et la domotique ne nous entendent pas forcément hôtellerie de luxe et prix important, puisque les hôtels NOMAD sont 3 étoiles.



ÉCO RESPONSABILITÉ & ENGAGEMENT SOCIÉTAL

DESCRIPTION

Miser sur un positionnement durable est une tendance de fond dans un contexte global qui exige de prendre en compte la performance écologique et sociale au même titre que la performance économique. L'objectif est d'avoir un impact positif sur l'environnement direct et indirect de l'établissement. Au niveau écologique, la maîtrise des consommations et l'impact sur la biodiversité sont des enjeux majeurs. Au niveau social, le bien-être des employés sont des sujets à développer et la mise en valeur des coutumes locales.

Avantages pour la maîtrise des coûts

La maîtrise des coûts résulte principalement d'une meilleure maîtrise des consommations en matières premières (baisse du gaspillage et utilisation plus réfléchie), et des énergies (changement des habitudes, sensibilisation des clients et employés). De plus développer le bien-être des employés permet un engagement plus fort de ces derniers, augmentant leurs performances et donc leur efficacité.

Avantage pour l'optimisation des revenus

Le positionnement durable permet de séduire une clientèle de plus en plus sensible aux enjeux de développement durable et qui est prête à dépenser plus pour consommer selon ses valeurs. Cela permet également d'éviter les polémiques et problèmes de réputation dus aux mauvaises pratiques de certains établissements.

Exemple : Hôtel Rosalie (Paris XIII)

L'hôtel Rosalie (Paris XIII) a obtenu le label Clé Verte suite à sa rénovation et son repositionnement. L'agencement, les équipements et les services ont été conçus pour respecter une charte écologique et sociale rendue publique et toute l'équipe se mobilise au quotidien pour sensibiliser les clients et partenaires.

Partie 3 : Hôtels : Quelles clés de partage de la valeur pour un actif immobilier pas comme les autres ?



1 Quels outils contractuels pour le partage de valeur?

Il existe traditionnellement 4 modèles impliquant une répartition du risque différente entre propriétaire immobilier et exploitant (cf schéma ci-contre).

Le Bail : le propriétaire est souvent dans une optique très immobilière souhaitant percevoir un revenu principalement fixe, en principe inébranlable quel que soit le niveau d'activité. L'exploitant est entièrement maître du fonds de commerce, supporte tous les risques liés à l'activité mais bénéficie d'une bonne activité. Pour certains exploitants, la propriété du fonds de commerce et son équilibre bénéfice/risque est la voie la plus incitante. A priori tout le monde y trouve son compte. Et pourtant les sujets de travaux lourds ou les situations de crise extrême telles que le Covid en a créé, soulève des questions et des frustrations de part et d'autre.

La Franchise : à l'autre bout de la chaîne, d'autres acteurs sont à la fois propriétaires et exploitants et choisissent de faire appel à une enseigne pour améliorer visibilité et distribution. L'exploitant est seul maître à bord, sous la réserve de respecter les standards de la marque. Ce schéma est très intense capitalistiquement pour le franchisé et limite le développement rapide, d'autant plus en période de raréfaction des financements. Pour le franchiseur, la

maîtrise de la qualité des actifs est limitée, ce qui peut conduire à une hétérogénéité des hôtels du réseau et par conséquent être néfaste à la marque.

Entre les 2, on trouve des modèles qui se sont beaucoup développés au cours de la dernière décennie :

Le contrat de management, permettant aux enseignes internationales ou exploitants en marque blanche d'être impliqués dans la qualité de la gestion (mandat de gestion pour compte du propriétaire), sans en avoir l'intensité capitalistique.

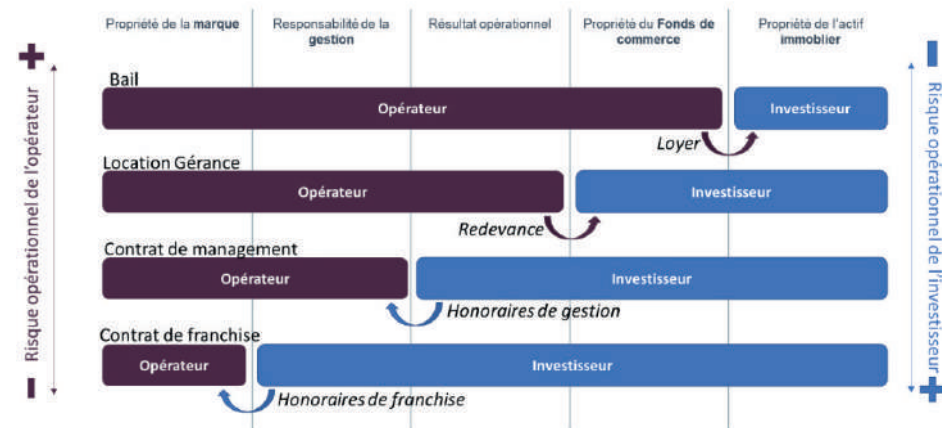
Le contrat de location-gérance qui offre un niveau de risque proche bien que la relation soit inversée (cf ci-dessous).

[Focus sur ces 2 derniers contrats qui semblent offrir davantage d'équilibre entre les parties :](#)

Sous certains aspects, ces deux modes de gestion impliquent des objectifs similaires, car ils permettent à l'investisseur de confier la gestion et la coordination des opérations à un professionnel expérimenté, tout en conservant la propriété du fonds de commerce et en profitant du potentiel d'augmentation du NOI en contexte favorable.

L'opérateur en contrat de management perçoit des honoraires calculés sur le chiffre d'affaires (**base management fee**) et sur le résultat opérationnel (**incentive fee**), tandis que locataire-gérant conserve le résultat de l'exploitation et verse au propriétaire une

Modes de détention et répartition du risque opérationnel



redevance fixe et /ou variable. Avec ces deux contrats, le mandant propriétaire du fonds de commerce en supporte l'éventuelle perte de valeur et les risques financiers inhérents à son exploitation.

Cependant, dans le respect des contours du contrat établi, son droit de regard quant à la performance opérationnelle et économique de l'exploitant est limité.

Récemment, on constate que ces types de contrats signés dans un autre temps, commencent à trouver eux aussi leurs limites :

- Parce que la crise a fait apparaître des difficultés d'application des contrats

- Parce que les propriétaires d'actifs hôteliers sont montés en compétence sur cette catégorie spécifique d'actifs.

2 Une rigidité contractuelle peu adaptée au contexte mouvant

Tandis qu'ils subissent les aléas d'un monde qui change de plus en plus vite (cf. [Modèle VUCA p.25](#)), opérateurs et investisseurs hôteliers se trouvent liés par des contrats rédigés et négociés en des temps qui peuvent paraître ancestraux tellement ils sont décorrélés du contexte du moment.

Les éléments saillants de contexte qui ont été discutés lors de l'atelier de la Fabrique du Tourisme et élaborés dans les parties précédentes sont :

1. Les conséquences du Covid : l'exploitation a connu de très forts impacts tandis que les éléments immobiliers et fonciers ont subi moins de variations.

2. Les difficultés de recrutement et rétention des employés (cf. [Partie 1 du rapport](#)).

3. Les effets de l'inflation sur les coûts (matières premières, salaires, énergie...) (cf. [Partie 2 du rapport](#)).

Près de la moitié des établissements affirme que l'augmentation des prix de l'énergie remet sérieusement en question leur situation financière¹.

4. Les effets de l'inflation sur les prix moyens : les revenus hôteliers (CA et cashflow) bénéficient directement du contexte inflationniste contrairement aux

loyers immobiliers : les hôtels garantissent ainsi un placement gagnant malgré l'augmentation des taux d'intérêt.

5. Les échéances du Décret Tertiaire

et des craintes notamment liées au fait qu'en hôtellerie, les changements nécessaires pour la conformité du Décret Tertiaire devront se faire au niveau du bâtiment car les économies sur l'exploitation semblent difficilement atteignables. Ces investissements complexifient d'autant plus la relation entre opérateurs-locataires et propriétaires, tant dans la répartition des obligations entre les partenaires, que dans les moyens de les faire respecter.

Ainsi, les hôtels qui se définissent par la volatilité de leur demande, des locations de très courte durée et des clients aux profils changeants, doivent exercer dans un double cadre figé :

- Celui de l'actif immobilier – par définition inamovible, lent et cher à faire évoluer.
- Celui de ou des contrats qui lient ses propriétaires et parties prenantes –
- souvent signés pour plusieurs années ou décennies.

La question du juste partage de la valeur se pose donc particulièrement dans une période charnière de transformations et de crises multiples. Comment équilibrer le partage du risque lors de changements majeurs /expérimentations pour faire face à une crise ou un contexte défavorable ?

Par ailleurs, avec la montée en compétences

des investisseurs et le recul sur des contrats longs signés avec peu d'expérience, la perception des avantages et inconvénients du contrat de management évolue (cf p. 22 et 23).

L'hôtel est devenu un actif plus courant et les propriétaires ont acquis une meilleure compréhension et une plus grande maturité, ce qui leur confère un pouvoir de négociation qu'ils n'avaient pas auparavant. Manque de flexibilité, trop forte

standardisation au sein des chaînes intégrées, engagement fort et contraint, partage du risque déséquilibré ou assiette d'honoraires non adaptée font partie des raisons invoquées par les propriétaires pour passer à la franchise ou ne pas renouveler leurs contrats de management.



¹<https://www.investissementconseils.com/immobilier/actualites/40555-investir-dans-lhotellerie-une-opportunite-de-crise.html> (2020)

LE CONTRAT DE MANAGEMENT VU PAR L'INVESTISSEUR

Avantages et inconvénients traditionnels (adapté de HVS 2015)	
+	-
Peu d'expertise opérationnelle requise	Liquidité affectée par le contrat
Pas de siège/équipe de management opérationnels	Pas de contrôle sur les opérations
Accès aux équipes de Développement, Design et Opération de l'opérateur	Résiliation du contrat difficile
Facilité de trouver des financements bancaires grâce à une marque et un opérateur fort	Coûts de la gestion externalisée
Fort potentiel de hausse du NOI	Risque élevé de pertes financières (NOI négatifs)
	Manque de visibilité sur l'utilisation des honoraires
	Initiatives marketing globales imposées par l'opérateur
Avantages et inconvénients émergents / renforcés	
	Honoraires payés sur un chiffre d'affaires bénéficiant de l'inflation et NOI affecté par l'augmentation des coûts
	Difficulté à obtenir des financements bancaires pour les actifs hôteliers
	Forte exposition aux risques environnementaux (physiques et de transition)
	Responsabilité des investissements technologiques et techniques liés aux réglementations (Décret Tertiaire) et nouvelles pratiques (A, robotisation)
	Standards de marques peu adaptés aux spécificités locales

LE CONTRAT DE MANAGEMENT VU PAR L'OPÉRATEUR

Avantages et inconvénients traditionnels (adaptés au HVS, 2015)	
+	-
Expansion rapide avec un investissement minimal	Pas d'intéressement à la plus value immobilière
Faible risque de pertes financières	Opérateur = agent du propriétaire (pas un partenaire financier)
Fournit une masse critique pour couvrir les coûts	Dépendance à l'égard de la solidité financière du propriétaire
Facilité relative à protéger l'intégralité de la marque (si opérateur-franchiseur)	Résiliation à la main du propriétaire
Risque de marché inférieur à celui d'un bail	
Possibilité de percevoir des honoraires sur le résultat (incentive)	
Avantages et inconvénients émergents / renforcés	
Honoraire perçu sur un chiffre d'affaires bénéficiant de l'inflation	Responsabilité du recrutement et de la fidélisation des employés
Possibilité de prendre une participation minoritaire dans l'actif et bénéficier de la création de valeur	Difficulté à atteindre les marges opérationnelles servant de référence aux clauses de minimum garanti ou d'honoraires d'incentive
	Multiplication des clauses de rupture

VUCA

L'acronyme VUCA décrit une situation jugée compliquée en se basant sur 4 caractéristiques. Ces 4 composantes sont caractéristiques de la période actuelle, que l'on peut donc juger de difficile à appréhender et à résoudre.

Volatility (volatilité) : le contexte est volatile car il est en constante évolution : aucune tendance n'est stable, les acteurs doivent constamment se réinventer pour rester compétitif.

Uncertainty (incertitude) : L'incertitude est le manque de visibilité et de capacité d'anticipation. De nombreux événements à l'échelle macro sont arrivés récemment de manière aléatoire et ont surpris, ce qui nous laisse penser que d'autres peuvent encore arriver. La conjoncture économique fluctue aussi de façon plus aléatoire et plus violente : marchés immobiliers, taux bancaires, inflation, etc.

Complexity (complexité) : La complexité de la situation réside dans la multitude d'acteurs impliqués : le contexte inflationniste touche le gouvernement, les entreprises, les investisseurs et les consommateurs. C'est aussi un problème qui nécessite une multitude de leviers pour être encaissé, et qui est encore plus complexe à inverser, de part son échelle importante.

Ambiguity (ambiguïté) : L'ambiguïté fait référence au caractère peu clair du problème : les problématiques inflationnistes sont souvent méconnues, et elles apportent un caractère d'impuissance et de fatalité. Il semble impossible d'aller contre l'inflation et on ne peut que la subir en attendant un retour à la normale.

VUCA 2.0

Face au contexte actuel jugé VUCA, Bill George, professeur à Harvard Business School, a développé un VUCA 2.0. Cet acronyme apporte des pistes pour appréhender un contexte VUCA :

Vision (vision) : La vision apporte de l'anticipation ce qui permet de pouvoir appréhender les problématiques actuelles et futures en possession des éléments d'informations nécessaires.

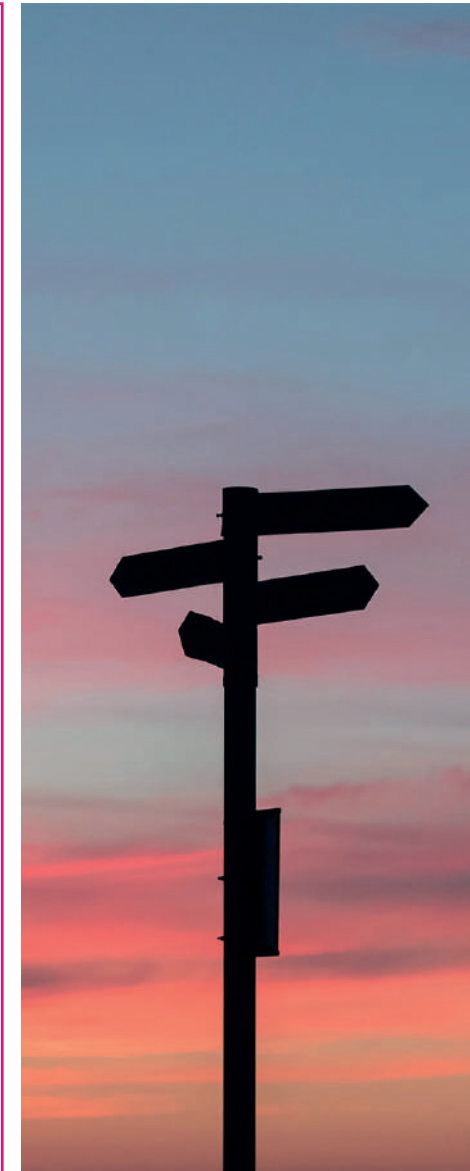
Understanding (comprehension) : Une fois ces éléments collectés, il faut les traiter et les comprendre afin de déterminer une stratégie adéquate et efficace face au contexte compliqué.

Courage (courage) : Après avoir déterminé des stratégies, il faut avoir le courage de les appliquer, le changement étant un facteur de risque, mais qui peut aussi, si il est bien maîtrisé, permettre de surmonter la situation.

Adaptability (adaptabilité) : Dans un contexte volatile, incertain, complexe et ambiguë, mettre en place une stratégie nécessite de l'adaptabilité pour toujours faire en sorte que le projet reste cohérent et efficace face au contexte et à la situation.

Lors d'une situation jugée VUCA, VUCA 2.0 est donc la méthodologie la plus simple pour appréhender le problème.

(cf p.21)



3 Quelles pistes d'évolution pour la relation opérateur-investisseur ?

- Vers plus de flexibilité et de customisation des contrats.
- Une prise en compte des spécificités et du cycle de vie de l'actif.
- Une prise en compte de la mixité des usages.
- Des modes de gestion hybrides.

La répartition équitable de la valeur entre propriétaire et exploitant est un véritable défi car chaque partie peut facilement se sentir lésée. Un axe de réflexion pour équilibrer cette tendance serait alors de tendre vers moins de standardisation et plus de flexibilité des contrats pour les adapter au projet, aux parties prenantes et à l'évolution potentielle du contexte au cours de la vie du contrat.

A. Plus de « customisation » et de flexibilité des contrats

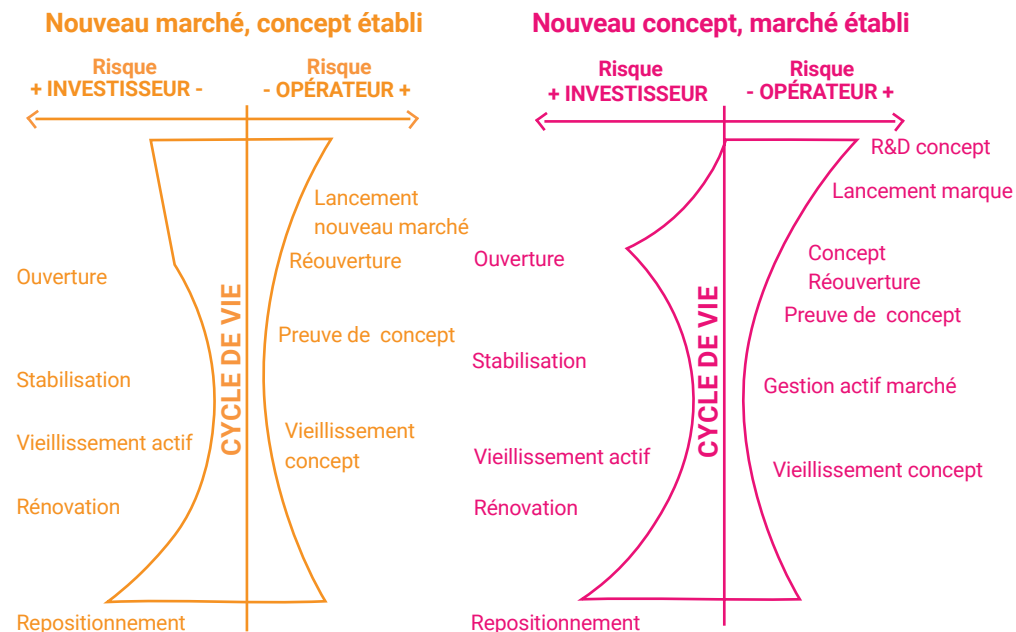
Cela se traduit au moment de la négociation des contrats (bail, location-gérance, contrat de management) où certaines clauses sont les clés pour une répartition équitable de la valeur entre les parties. Par exemple, les propriétaires souhaitent dorénavant posséder un droit de regard plus important sur le recrutement des principaux postes de direction, le budget, l'externalisation ou non

du personnel, le bien fondé des dépenses d'investissement, la conclusion de baux et concessions etc. Les exploitants doivent désormais faire preuve de flexibilité et d'adaptabilité pour remporter des contrats.

Plusieurs aspects méritent d'être reconsidérés et adaptés, tels que :

- La durée dudit contrat => plus courte et répartie en phases.
- Les clauses de ruptures => grâce à des tests de performance aux critères objectifs le mode de calcul des honoraires => plus d'intéressement au résultat opérationnel (incentives) L'équilibre entre les redevances de base (en général 2 à 4% du CA total) et les redevances de résultat (basées sur les marges opérationnelles) est revu les intérêts des deux parties à la performance.
- La part du risque engagé (financier et opérationnel) pour l'opérateur => système de réduction et récupération d'honoraires en cas de résultats négatifs
- Les attentes du propriétaire en termes de performance => Mode de détermination d'un minimum garanti
- Le montant et le partage des investissements => contribution aux CapEx et FF&E. Il semble qu'il faille également prendre en compte dans l'analyse des évolutions des contrats les spécificités de l'actif immobilier.

Répartition du risque opérationnel au cours de la vie d'un actif



Maturité des concepts et des marchés : évolution de la répartition du risque

Traditionnellement (gauche) : les opérateurs apportaient des marques avec des concepts « établis », ayant fait leurs preuves, pour permettre aux investisseurs de créer de nouveaux marchés.

Exemple ancien : créer le premier Novotel, Mercure, ibis... de la ville.

Exemple plus récent : créer un marché « MICE » avec la marque Dolce en périphérie de Paris ou Bruxelles.

Récemment (droite) : les opérateurs apportent des nouveaux concepts, qui doivent faire leurs preuves, pour permettre aux investisseurs de pénétrer des marchés établis

Exemples : Zoku, Meininger, Edgar Suite à Paris.

B. Des contrats adaptés aux spécificités et au cycle de vie de l'actif

Une autre solution gagnante-gagnante évoquée est de repenser l'équilibre en concordance avec la typologie de l'actif (positionnement, localisation, capacité) et le niveau de maturité de l'actif et/ou de son marché (création ou phase de stabilisation).

Typologie de l'actif : il a été évoqué, lors des ateliers, le fait que tous les contrats ne sont pas forcément adaptés à tous les hôtels, que ce soit pour un enjeu de maîtrise du concept ou encore de responsabilité et donc de motivation du personnel. Et plus le positionnement est élevé et plus ces enjeux sont importants.

Maturité du concept et/ou du marché: les échanges ont pu faire émerger l'idée que l'équilibre devait être différent selon le niveau de standardisation ou de challenge du projet. Plus le challenge de positionnement sur le marché est élevé, du fait d'une nouvelle localisation ou d'un nouveau concept, plus le risque repose sur l'exploitant et donc plus l'exploitant doit être intéressé au résultat.

À l'inverse, pour un actif normé, stabilisé ou à une localisation idéale, générant peu de risques d'exploitation, il peut apparaître normal que l'équilibre soit revu au profit du propriétaire. Sans compter le cycle de l'actif qui fait que le succès d'un hôtel dans le temps repose aussi sur le niveau d'investissements pour maintenir l'actif en bon état.

Un risque pris par le propriétaire qui nécessite une rémunération. Ainsi la « rémunération » du propriétaire, quelle que soit sa forme, devrait s'accroître au fil des années une fois que l'établissement s'est imposé dans le marché hôtelier, que les frais d'exploitation sont stabilisés en pourcentage du chiffre d'affaires de l'hôtel et que le besoin de CapEx s'accroît.

C. Des contrats adaptés aux actifs mixtes

Pour paraphraser Laurent TAIEB, Parrain de cette 4e édition et à l'initiative du Too Hôtel, perché au sommet de l'une des Tours DUO dans le XIIIe arrondissement de Paris, aujourd'hui, c'est « l'activité connexe qui apporte de la valeur à l'actif ». C'est par cette diversification des usages au sein d'un même projet que nous tendrons à développer des actifs plus résilients et avec un meilleur rapport rendement-risque. Ainsi, les contrats vont devoir s'adapter à la pluralité de sens de l'Hospitalité de demain, pour continuer d'optimiser la valeur perçue de nos visiteurs, clients et hôtes. Est-ce que cela a du sens d'inclure par exemple l'activité de restauration dans le même mécanisme de rémunération que l'hébergement ? Comment peut-on éventuellement cumuler plusieurs typologies de contrats sur un même actif, sans complexifier l'exploitation et sans déperdition de valeur ? Ces sujets sont plus que tout au centre des discussions à mesure que la mixité des usages se développe et apporte du renouveau à l'hôtellerie.

D. Des contrats Hybrides

On constate enfin que les contrats de gestion hybrides sont en plein essor. Le plus courant est le contrat de « Manchise » qui permet aux propriétaires d'hôtels de conclure un contrat de management avec une groupe/une enseigne pour une période initiale, à définir, et de convertir cette relation contractuelle en franchise à l'issue de cette période.

Cela répond notamment aux besoins de faire évoluer les relations au fur et à mesure du cycle de vie de l'actif tel qu'évoqué au point B, en offrant une flexibilité par l'évolution du cadre contractuel.

Au cours de la période initiale, le propriétaire a davantage besoin de l'assistance à la gestion d'un groupe, pour la phase de positionnement de l'actif.

Une fois stabilisé, le contrat se transforme en un contrat de franchise aux termes duquel le propriétaire assume la responsabilité de la gestion et conserve uniquement la marque en échange du paiement d'une redevance annuelle de franchise. Le niveau de prestations et donc de rémunération évolue avec l'actif.

En conclusion, avant d'entrer dans un schéma contractuel, le propriétaire d'un actif hôtelier doit se poser toute une série de questions lui permettant d'affiner ses besoins et de trouver le meilleur équilibre avec les autres créateurs de valeur qui sont l'exploitant et le franchiseur :

- Caractéristiques de l'actif: localisation, capacité, positionnement.
- Une enseigne est-elle nécessaire?
- Quel niveau de prestations /délégation attendues ?
- Quel savoir-faire existant sur cette typologie d'actif ?
- Quelle vision à court, moyen et long terme de l'actif ?

À suivre : Un prochain atelier de la Fabrique du Tourisme pourra se pencher sur l'élaboration d'un arbre décisionnel permettant aux propriétaires et opérateurs de bien comprendre quels sont leurs besoins et leurs forces respectives pour trouver ensemble un équilibre qui optimise la valeur créée et son partage.



Gwenaelle Darmon
Directrice de l'immobilier
et de l'expansion chez Franprix

Focus sur Franprix et son modèle de franchise

Gwenaelle Darmon a partagé son expérience du modèle de développement de Franprix axé principalement sur la franchise.

« Nous avons 1/3 de magasins en succursales et le reste en franchise. Nous favorisons le développement en franchise. Nous avons des master franchisés qui peuvent avoir jusqu'à 50 magasins. Nos franchisés sont en forte demande d'ouvrir de nouveaux magasins avec nous. Nous apportons de nombreux services pour ouvrir un magasin clés en main, adapté et modulable. »

L'enseigne s'est en effet réinventée depuis 2015 en transformant des lieux de vente en lieu de vie, grâce à :

- Des offres de restauration.
- Des services type presse, collecte de colis, livraison à domicile.
- Des partenariats avec d'autres grandes enseignes permettant la mise en place de corners adaptés à la localisation du point de vente et aux besoins de sa clientèle (Décathlon, Claire's, HEMA, etc.).
- Un engagement ESG fort : transport vert, dons alimentaires etc.

Franprix se présente plus comme sélectionneur de produits que comme distributeur. Et le coût des services apportés par la marque vient s'ajouter en toute transparence au prix d'achat des produits par le franchisé.

C'est sur ce modèle de rémunération de la franchise que Franprix se distingue. Gwenaelle Darmon a mis en exergue l'attractivité de ce modèle pour les franchisés dont le niveau de charge est ainsi aligné sur le niveau de revenus, permettant un meilleur partage de la valeur, et par conséquent un développement gagnant-gagnant, plus rapide pour le franchiseur et plus intéressant pour le franchisé.

Conclusion

La parole aux étudiants



La Fabrique du Tourisme permet de mettre en évidence les évolutions du secteur, en réunissant des professionnels de tous horizons. L'année 2022 a été marquée par une inflation sans précédent qui a nécessité une réactivité du secteur hôtelier.

Il est maintenant de notre ressort de ne plus subir ces évolutions, de les anticiper et de les transformer en opportunités.

Participer à ces groupes d'échanges, d'où fusaient les partages d'expériences et d'idées, nous a permis de mieux comprendre les enjeux auxquels nous devons faire face demain en entreprise.

Nous tenons à remercier chaleureusement Laurent Taieb (groupe Laurent Taieb), Vangelis Panayotis (MKG consulting), Pedro Novo (Bpifrance), Bertrand Pullès (Extendam) et tous les participants des

ateliers de travail. Les présentations de Guillaume Webre, intervenant pour Décathlon et Gwenaëlle Darmon intervenant pour Franprix nous ont permis ce « pas de côté » et élargi le champ des possibles. Enfin, nous exprimons toute notre gratitude à Johanna Wagner pour son soutien, sa disponibilité et son accompagnement lors de l'élaboration de ce rapport.

Nous devons être assez humbles afin de considérer notre façon de penser et de faire fonctionner nos entreprises comme « un travail en cours » qui ne cessera jamais de s'améliorer. Ainsi il n'existe pas une seule création de valeur possible mais des créations de valeur. Celles-ci, clés de différenciation pour toutes les entreprises, se trouvent à différents niveaux.

Au niveau du salarié, qui a de nouvelles attentes et besoins, dont celui de donner un sens à son travail. Au niveau du manager, qui est chargé de donner ce sens et de trouver le sien. Au niveau de l'opérateur qui cherche à dégager une meilleure rentabilité sur l'exploitation. Et au niveau du propriétaire, qui veut valoriser son investissement immobilier.

Cette pluralité de points de contact permet à chacun d'identifier lequel serait le plus pertinent immédiatement, à moyen ou long terme. L'enjeu est donc de trouver un juste équilibre, le bon niveau à utiliser et le calendrier adapté afin d'optimiser cette création de valeur.

« Il s'agit [...] de créer le destin de l'entreprise dans un collectif de travail, avec, par et pour les Hommes. » Bernard Michaud.

Nous sommes avant tout un secteur créateur d'émotions transmises par l'humain. Il en va de la responsabilité de l'entreprise de redistribuer une partie de sa valeur à ceux qui l'ont créée. N'oublions jamais ces derniers mètres humains sans lesquels le service n'a plus son sens.

Margot **BELLAMY**
Guillaume **DESHAYES**
Marie **LE BESCOND**
Luc **LOMBARD**
Solène **MAAREF**
Olga **RUDELOU**
Alban **SUCROT**
Raphaël **TRAVET**

SYNTHÈSE DU RAPPORT

Retrouvez ci-dessous les principales actions élaborées dans le rapport en fonction de leur rapidité et facilité de mise en place

IMMÉDIAT

Actions qui peuvent être mises en place rapidement et facilement

IMPORTANT

Actions nécessitant une certaine préparation et/ou un temps de mise en place de plusieurs semaines ou mois

STRATÉGIQUE

Actions s'inscrivant dans le temps long en raison d'impacts importants sur l'organisation et/ou la stratégie

Des actions pour protéger et pérenniser la création de valeur

PARTIE 1 : RESSOURCES HUMAINES

- Revaloriser les avantages en nature de la convention collective HCR.
- Instaurer plus de flexibilité pour les salariés : communication des planning en amont et choix des repos
- Instaurer un management plus participatif

- Arrêt de des journées en coupure
- Définir la stratégie de la marque employeur : culture d'entreprise pour renforcer le sentiment d'appartenance
- Mettre à disposition les lieux de vie, espaces aux équipes pour transmettre les valeurs de l'entreprise

- Mise en place de la semaine de 4 jours & avantages en nature (logement...)
- Définir la stratégie de la marque employeur : culture d'entreprise pour renforcer le sentiment d'appartenance
- Mettre à disposition les lieux de vie, espaces aux équipes pour transmettre les valeurs de l'entreprise

PARTIE 2 : PROTÉGER LA VALEUR DANS UN CONTEXTE INFLATIONNISTE

- Ajout de services associés aux offres déjà existantes pour le même prix
- Définir son seuil de rentabilité de vente de chambre afin de pratiquer un revenue management plus souple
- Mise en place de procédures concernant le gaspillage de nourriture mais aussi d'énergie.

- Analyse de la conjoncture afin de déterminer des nouveaux segments de clientèle à capter
- Analyser les segments de clientèles à favoriser en fonction de leurs habitudes de consommation et augmenter leur part dans la clientèle globale de l'hôtel
- Investir dans des rénovations/ nouveaux équipements à consommation réduite
- Réorganisation du fonctionnement du personnel et mise en place d'avantages
- Tests sur la clientèle de leur élasticité prix mais aussi qualité et quantité et adaptation de l'offre en fonction

- Le développement de nouveaux concepts afin de pouvoir augmenter les revenus mais aussi maîtriser les prix.
- 3 concepts ont été proposés :
 - L'offre multi servicielle
 - La digitalisation et domotique,
 - L'engagement éco responsable

PARTIE 3 : RÉPARTITION DE LA VALEUR ET DES RISQUES

- Analyser les répercussions de la polycrise sur les propriétaires et exploitants

- Repenser les honoraires en concordance avec le cycle de vie l'actif
- Proposer des nouveaux modèles de gestion moins standardisés
- Développer l'activité connexe

- Miser sur la réversibilité

Remerciements

À tous les professionnels de l'hôtellerie et du tourisme, participants et contributeurs

Vincent **AVILA**
HPVA

Aurélien **BANON**
Bpifrance

Pierre **BECKERICH**
Yooma Urban Lodge

Laura **BEN-IBGUI**
JLL

Sylvie **BERGERET**
MKG Consulting

Caroline **BETEMPS**
Extendam

Gérard **BIART**
Groupe Giroud

Laurent **BIGOT**
Natixis

Winoc'h **BILLETTE**
Entrepreneur

Valérie **BISCH**
Mermoz Associés

Katell **BOURGOIS**
Cushman & Wakefield

Jérôme **BOSC**
Alboran

Regis **CHAPRON**
Covivio

Maxime **CHAUVIN**
Pierre&Vacances

Olivier **COHN**
Best Western

Matthieu **COUTAU**
Solonet Gestion Hôtelière

Jean-Michel **DALMASSO**
Dalmata Hospitality

Sébastien **DE COURTIVRON**
Covivio

David **DOUVIN**
Accor

Joséphine **DUFOREST**
Cushman & Wakefield

Augustin **DUMONT**
L'Escale Royale

Etienne **FAGUER**
Atypio

Hélène **GAUTHIER**
Honotel

Laurent **GAUZE**
IPIH

Alexandra **GOGUET**
Marriott

Arthur **GIR**
Axa IM

Anne Christine **GIRARDEAU**
LG

Louis **GRANDCOLAS**
EAD - Les Piaules

Arthur **JAEGER**
Cycas

Hugues **KEMAJOU**
Bpifrance

Quentin **LAFERTE**
CBRE

Thomas **LAMSON**
Adagio

Vianney **LAUTROUS**
Extendam

Clemence **LE PETIT -LESIEUR**
Axa IM

Alexandra **LIBES**
Best Western

Alice **LOMBARD**
Tage Hospitality

Thomas **LOUIS DE SOULTRAIT**
LG

Paul Antoine **MAURASIN**
Vinci

Serge **MESGUICH**
Bpifrance

Georges **MEURISSE**
Atalante

Solenne **OJEA-DEVYS**
OKKO

Eric **OMGBA**
Alboran

Jennifer **OTERO**
BRED

Harold **PRADOURA**
HPVA

Caroline **PIEL**
Hotel en ville

Diane **POURAGEAUD**
Accor

Félix **PUTATTI**
Solonet Gestion Hôtelière

Timothée **RIOM**
Pierre&Vacances

Camille **RIVES**
Caisse des dépôts

Christophe **SAUVAGE**
Elegancia

Emmanuelle **SERVY**
Yooma Urban Lodge

Antoine **SIBIEUDE**
Marriott

Tanguy **STEINMYLLER**
Somnoo

Laurent **TAÏEB**
Groupe Laurent Taïeb

Sarah **THOLOGNAT**
Bpifrance

Romain **TROLLET**
Assas Hotel

Leslie **VIAL**
MKG Consulting

Charles **YAMINI**
FTS Finances

Aux experts qui nous ont accompagnés lors de cette nouvelle édition



Gwenaelle DARMON
Directrice Immobilier & Expansion,
Franprix



Guillaume WEBRE
Directeur Integration et Synergies,
M&A & Innovation, Decathlon

À notre parrain



Laurent TAÏEB
Fondateur Groupe Laurent Taïeb

Aux organisateurs, leurs équipes et leurs partenaires

Bpifrance - Notamment Marie Poussin
et Delphine Petit

ESSEC - MSc in Hospitality Management
IMHI - notamment



Johanna WAGNER
Intervenante Externe & Corporate
Executive Associate, ESSEC IMHI

Extendam avec :



Inès HAACK
Responsable d'Investissement,
EXTENDAM



Cécile LECLERC
Responsable d'Investissement,
EXTENDAM

MKG Consulting notamment, Simon
Becker, Mélanie Le Barzic, Sasha Levallois
& Emmanuelle Tulliez

Cafés Richard





**C'est maintenant qu'il faut être optimistes,
pour aujourd'hui... comme pour demain.**

bpifrance

B SMART


ESSEC
BUSINESS SCHOOL

EXTENDAM
CAPITAL PARTNERS IN HOSPITALITY

MKG