

Enquête économique sur la petite hôtellerie française

Une étude inédite et originale, produite par le
Comité pour la Modernisation de l'Hôtellerie Française
Traitement & analyses par Coach Omnium



Comité pour la Modernisation de l'Hôtellerie Française
6, Rue de Jarente – 75004 Paris – www.comitemodernisation.org

Enquête économique sur la petite hôtellerie française

Si l'hôtellerie française, dans sa globalité, est relativement bien suivie en termes d'activité et d'offre, on ne savait pas grand chose sur la petite hôtellerie, celle de moins de 25 chambres, pourtant très majoritaire en France (les hôtels indépendants classés ont 26 chambres en moyenne, contre 89 pour les hôtels de chaînes intégrées). Le *Comité pour la Modernisation de l'Hôtellerie Française* a voulu éclairer le sujet et trouver des informations destinées à abattre des idées reçues ou encore d'en confirmer d'autres.

Cette étude totalement inédite à cette échelle, ne peut pas prétendre être totalement représentative, car nous nous sommes basés uniquement sur la bonne volonté d'hôteliers ayant accepté de répondre à cette lourde enquête — par le nombre de questions —, dont certaines sont très personnelles. Nous voulons les en remercier, d'autant que grâce à eux, un pas de plus dans la connaissance d'un secteur aussi occulté jusqu'à ce jour aura été franchi. Mais si le contenu de cette étude paraîtra peut-être frustrant à certains, il correspond à une tendance très fiable, qui pourra servir à bon nombre d'opérateurs pour aider la petite hôtellerie, qui semble en avoir bien besoin. Cette étude le confirme totalement.

Cette enquête économique fait partie des missions que le *Comité pour la Modernisation de l'Hôtellerie Française* s'est attribuées. Sa diffusion sera totalement gratuite et elle sera également délivrée aux pouvoirs publics. Elle représente un grand nombre de journées de travail qui a mobilisé les équipes du Comité, ainsi que celles de Coach Omnium qui a gracieusement réalisé le traitement et l'analyse de ce dossier.

J'espère à présent que les fruits de cette enquête ne resteront pas dans un tiroir et qu'ils serviront à soutenir la petite hôtellerie, dont nous avons besoin et que réclame avec force la clientèle hôtelière.

Mark Watkins
*Président du Comité pour la
Modernisation de l'Hôtellerie Française*
mwatkins@comitemodernisation.org

★ **Méthodologie :**

Cette étude porte sur **196 hôtels indépendants**, ayant en général moins de 25 chambres (voir ci-après le profil des hôtels). Les exploitants ont accepté de répondre à de lourds questionnaires auto-administrés, qui comprenaient près de **150 questions et items**. L'enquête a été réalisée durant le 1^{er} semestre 2008. Cette étude est protégée par un copyright-©2008 et est la propriété conjointe du *Comité pour la Modernisation de l'Hôtellerie Française* et de Coach Omnium, qui a traité et analysé l'enquête.

Nous remercions la quarantaine de Comités Départementaux du Tourisme (CDT) qui ont accepté de diffuser les questionnaires dans leur département, ainsi que la chaîne Relais du Silence et les nombreux hôteliers indépendants ayant accepté de répondre à cette lourde enquête. Toute reproduction ou citation du contenu de cette étude doit faire l'objet d'une demande préalable auprès du *Comité pour la Modernisation de l'Hôtellerie Française*.

Sommaire

Page N°

• Ce qu'on peut retenir de cette étude	4
• Le profil des hôtels concernés.....	6
o Localisation	
o Capacité	
o Catégorie	
o Services et équipements de l'hôtel	
o Etat général de l'hôtel	
• L'exploitant & son exploitation.....	10
o Niveau d'études des exploitants hôteliers	
o L'hôtel est exploité depuis...	
o L'exploitant est-il propriétaire ?	
o L'exploitant est-il logé sur place ?	
o Emprunts en cours	
o Mode de financement de l'acquisition	
• Activité & résultats d'exploitation.....	12
o Saisonnalité	
o Taux d'occupation de 2005 à 2007	
o Tarifications	
o Types de clientèles	
o Politiques tarifaires	
o Chiffres d'affaires & résultats d'exploitation de 2004 à 2007	
o Outils de gestion utilisés	
• Le personnel.....	19
o Salariés saisonniers et à l'année	
o Stagiaires et apprentis	
o Participation du conjoint et des enfants	
o Niveaux de rémunération des salariés	
o Turnover	
o Adhésion à un syndicat	
• La commercialisation.....	22
o Adhésion à une chaîne volontaire	
o Moyens de promotion et de commercialisation engagés	
• Les travaux dans l'hôtel.....	24
o Déclarations de travaux	
o Financements des travaux	
• La problématique de l'hôtel.....	25
o Principales difficultés d'exploitations relatives	
o Souhaits pour améliorer la rentabilité & types d'aides souhaités	
o Motifs de satisfaction & de frustration	
o Souhaits de vente de l'affaire	
• Mode de gestion.....	27
• L'adaptation aux nouvelles réglementations.....	29
o Arrêté sécurité incendie	
o Accessibilité aux personnes handicapées	

★ **Ce qu'on peut retenir de cette étude...**

La petite hôtellerie française, d'en moyenne moins de 25 chambres, selon notre étude, vit des moments difficiles. Si elle n'est pas obligatoirement déficitaire sur un plan économique, elle n'en demeure pas moins très fragilisée, voire dans une situation très précaire, où l'on constate tout de même que **près d'un hôtel sur deux est en bilans négatifs ou en petit équilibre économique**. Notre étude confirme sans surprise que plus les hôtels sont grands, meilleure est leur rentabilité (car un hôtel à une majorité de frais fixes alors plus faciles à amortir) et que les hôtels en ville vivent généralement bien mieux que les hôtels isolés à la campagne, faute de marché dynamique pour ces derniers. Nous savions cela, mais l'enquête le rappelle parfaitement.

Parmi les bonnes nouvelles, on retiendra que les hôteliers qui exploitent de petites unités sont le plus souvent des **passionnés de ce métier** et des débrouillards, ne comptant pas leurs efforts et leur peine. Gagner de l'argent n'est le plus souvent pas leur première motivation professionnelle. S'ils reconnaissent qu'avec davantage de possibilités de financement leur sort serait plus facile à supporter, beaucoup assurent que l'expression de la satisfaction de leur clientèle est leur première récompense. Leur souci de maintenir leur hôtel à un bon niveau de prestation semble réel et ils comprennent parfaitement que c'est une des clefs de voûte de leur pérennité.

Parmi les mauvaises nouvelles, face à leur situation mitigée, mais toujours fragile, voire préoccupante, **la petite hôtellerie au global souffre d'un grand nombre de problèmes et de complications**. Certaines sont conformes à ce que vit plus ou moins toute l'hôtellerie française, comme par exemple la peine dans la recherche et l'emploi de personnel qualifié ; mais d'autres sont nettement plus spécifiques à la vie des petites structures. *Ainsi, on trouvera en vrac :*

- **Des taux d'occupation faibles** pour près de 40 % des hôtels, lesquels ne dépassent pas 50 % de taux d'occupation annuel, ce qui les met en situation d'extrême vulnérabilité. D'une manière générale, à peine 27 % des hôtels interrogés dépassaient les 60 % de taux d'occupation en 2007, réputée être une bonne année pour l'hôtellerie française.
- **Une saisonnalité trop prononcée**, surtout pour les hôtels situés à la campagne, dans des stations balnéaires ou à la montagne, avec de toute façon **un manque de clientèle d'affaires** capable de lisser l'activité annuelle.
- **Des prix de chambres orientés vers le bas**, à cause d'une demande insuffisante, irrégulière ou très saisonnière.
- **Une rentabilisation compliquée**, où près d'un hôtelier répondant sur deux déclare ne dégager aucun bénéfice d'exploitation ou encore être en perte.
- **Une gestion complexe du personnel**. Les petites unités ont bien sûr peu de salariés, et avec le temps, leurs patrons ont fait le maximum pour en employer le moins possible, compte tenu des coûts salariaux. Ainsi, ces derniers augmentent fortement leur temps de présence dans l'entreprise et font souvent appel à des apprentis et à des stagiaires. La difficulté à trouver du personnel compétent et motivé est générale dans l'hôtellerie. Mais, elle est exacerbée dans la petite hôtellerie, d'autant que les salaires y sont particulièrement bas et que les conditions de travail n'y sont pas toujours parmi les meilleures. Dans 70 % des cas, les hôteliers répondants à cette enquête travaillent avec leur conjoint et dans 15 % avec leurs enfants.

- **Des hôteliers parfois trop isolés.** A peine près de 40 % des hôteliers de petites unités adhèrent à une chaîne hôtelière volontaire et 37 % à un syndicat hôtelier.

- Une **méconnaissance des bonnes pratiques commerciales et de marketing** hôtelier & **peu de moyens promotionnels** mobilisés. Faute de temps, par manque d'argent, par choix d'autres priorités, mais aussi sans doute par une prise de conscience insuffisante, il y a au final très peu d'hôteliers exploitant des petites unités qui réalisent des opérations commerciales pour leur hôtel (moins de 1 sur 5). En résumé, l'action commerciale n'est pas leur fort et du coup, ils subissent les conséquences délétères d'un attentisme prononcé. Par ailleurs, leur politique tarifaire se réduit à la plus simple expression et les hôteliers répondants sont majoritaires à définir leurs prix surtout par rapport à la concurrence (qui elle-même les définit par rapport à la concurrence, et ainsi de suite). Les prix sont rarement calculés par rapport au marché.

- Les **outils informatiques de gestion** sont plutôt peu utilisés et soit la gestion est faite à la main, soit tout bonnement elle est peu suivie.

- **Des travaux de modernisation insuffisants en volume.** Si les hôteliers cherchent tant bien que mal à rénover leur établissement et au moins à le maintenir en bon état, leurs manques de moyens les réduisent à la frustration. Les programmes de rénovations sont le plus souvent modestes ou parcellaires. D'autant que les professionnels disent souffrir du manque de soutien bancaire, alors qu'heureusement beaucoup bénéficient de subventions ou d'aides publiques pour accéder à des travaux de rénovations. Mais, avec 20 % ou 25 % d'aides sur les montants d'investissements nécessaires, il faut encore trouver le complément, ce qui se révèle souvent complexe. D'une manière générale, si 3/4 des hôteliers répondants sont propriétaires de leurs murs et du fonds de commerce, ils sont une majorité (80 %) à avoir des emprunts bancaires qui courent et l'autofinancement n'est pas toujours à leur portée quand il s'agit de réinvestir.

Les affres des mises aux normes

Cette situation de retard dans les rénovations des hôtels devrait s'amplifier avec l'obligation de réinvestir qui est imposée dans le cadre de l'accueil des personnes handicapées et des normes de sécurité incendie. Une majorité d'hôteliers interrogés sont inquiets de ne pouvoir respecter ces contraintes ou encore de ne pas trouver les financements idoines. Souvent ils disent également que ces investissements réglementés leur enlèveront, le cas échéant, toute possibilité de moderniser leur prestation. Celle qui se voit et qui est mise à la disposition des clients. Avec le risque patent et dramatique que leur établissement devienne encore moins attractif et qu'il chute dans son activité, parfois déjà très basse.

- **Un alarmant manque de temps.** Le modèle économique de la petite hôtellerie, qui demande un profil bien particulier et un sacrifice de toute vie privée, conduit les exploitants à un manque de temps et de recul, qui les fragilise d'autant plus. Il leur est difficile de vivre autrement qu'au jour le jour ; ils ne peuvent anticiper dans leur affaire et doivent tout régler au fur et à mesure que les problèmes se présentent, avec à la clef, une pression énorme à surmonter.

- **Le modèle économique** des exploitants de petits hôtels est plutôt simple et se base essentiellement sur des choix économiques ardues : *travailler avec peu ou pas de personnel, travailler beaucoup (en nombre d'heures et de jours) en tant qu'exploitant, avec le plus souvent son conjoint, et parfois ses enfants, se rémunérer mal, en profitant si possible du logement et de la nourriture sur place pour amoindrir les besoins matériels privés (ce qui suppose aussi que les conditions de vie et de logement ne sont pas forcément des meilleures), réinvestir quand vraiment cela devient nécessaire, en cherchant à l'extérieur (emprunts, subventions,...) les moyens de financer ces besoins.*

● **Vendre leur affaire.** Au final, le plus alarmant des constats issus de cette étude est la proportion d'hôteliers qui souhaitent vendre à très court ou à court terme leur hôtel, **soit plus de 56 %**. Les échéances de mises aux normes (sécurité incendie, personnes handicapées) sont devenues un accélérateur de cette situation. Mais plus largement, les pénibles conditions de travail déclarées, le manque chronique de moyens et la faible rentabilité des petits établissements motivent les hôteliers à vouloir vendre leur affaire, tout en sachant qu'ils auront peu de candidats à la reprise.

LE PROFIL DES HÔTELS CONCERNÉS

★ **Localisation** — les hôtels ayant répondu font partie des régions suivantes :

Ile-de-France, Basse-Normandie, Picardie, Bretagne, Champagne-Ardenne, Poitou-Charentes, Lorraine, Aquitaine, Alsace, Franche-Comté, Pays de la Loire, Languedoc-Roussillon, Bourgogne, Nord-Pas-de-Calais, Rhône-Alpes, Centre, PACA.

La plus grande partie des hôtels se situe dans un village (35 %).

Village	35 %	Centre Grande Ville	11 %
Campagne (isolé)	25 %	Station Balnéaire	7 %
Centre Petite Ville	17 %	Périphérie Grande Ville	4 %
Périphérie petite ville	14 %	Station Thermale	2 %

Comité pour la Modernisation de l'Hôtellerie Française

Nota : Le total dépasse les 100 % car des hôtels peuvent présenter 2 cas de figure : par exemple être dans la périphérie d'une petite ville et à la campagne.

★ **Capacité**

Les hôtels répondants ont **en moyenne 23 chambres** (moyenne pondérée).

★ **Catégorie**

Répartition des hôtels en fonction de la catégorie

Non classé	2 ☆	3 ☆	4 ☆
5 %	54 %	32 %	9 %

Comité pour la Modernisation de l'Hôtellerie Française

★ Services et équipements de l'hôtel

Part des hôtels disposant de :

Restaurant	77 %
Salle(s) de réunions ou assimilées	67 %
Bar	71 %
Espaces de sport et de remise en forme (piscine, tennis, salle de musculation, terrain de volley...)	19 %
Autres*	14 %

Comité pour la Modernisation de l'Hôtellerie Française

* *Autres : parking privé, salon d'intérieur, salle de billard, caveau pour dégustation de vins, salon de thé, parc, tabac/bimbeloterie, parcours de pêche,...*

2/3 des hôtels proposent une ou des salles de réunions (une seule pour la plupart). Toutefois, il ne s'agit pas forcément de salles parfaitement équipées à la réception de séminaires, mais parfois d'une pièce vacante et polyvalente dans l'hôtel, mise à la disposition des entreprises.

★ État général de l'hôtel :

Nota : *il est évident que demander aux hôteliers leur avis sur l'état de leur propre établissement reste du domaine de l'approximation dans les réponses. Sans accuser qui que ce soit de tricher, on sait plus largement qu'il est difficile pour les exploitants d'avoir un regard objectivement critique sur leur hôtel. Aussi, les réponses présentées ici — sur ce critère — doivent être reçues avec prudence.*

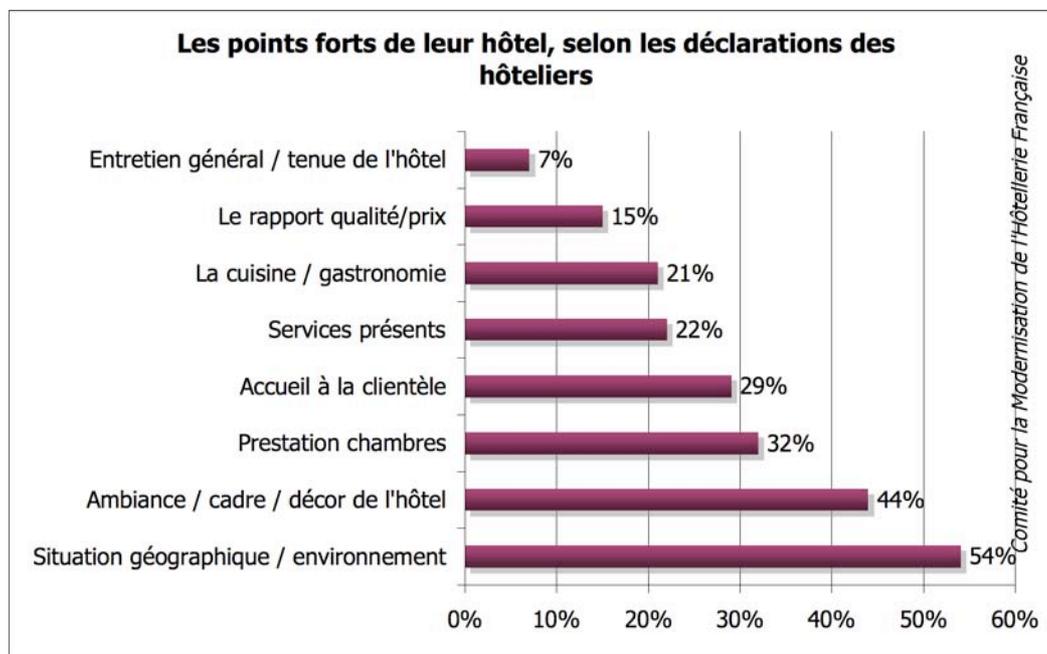
62 % des hôteliers interrogés affirment que leur établissement est en bon, voire en très bon état, c'est-à-dire soit neuf, soit entièrement rénové.

Toutefois, si les hôteliers annoncent chercher à procéder à des rénovations et fonctionner par tranche pour étaler les dépenses et le travail, près d'un tiers avouent que les rénovations ne sont pas suffisamment régulières dans leur hôtel ou pas assez complètes et qu'ils tardent à les lancer. Par exemple, il est courant qu'une année, ils rénovent quelques chambres, l'année suivante les couloirs, l'année suivante la réception,... Donc l'état des hôtels est bien souvent inégal dans leur globalité. Pourtant seuls 7 % des hôteliers estiment que l'état de leur hôtel est mitigé : « *si l'intérieur de l'établissement est en bon état, la façade est à refaire entièrement pour être plus vendeuse.* »
« *Toutes nos chambres ont été rénovées, mais pas encore les parties communes.* »

Il est clair que seuls des spécialistes, qui ne soient pas les exploitants des établissements concernés, pourraient se rendre compte de l'état réel des hôtels en les visitant.

Enfin, si 12 % des exploitants pensent que leur hôtel devrait être rénové, aucun ne le trouve « *vétuste* ».

★ Les points forts



Le total dépasse 100 % car les hôteliers ont généralement donné plusieurs points forts.

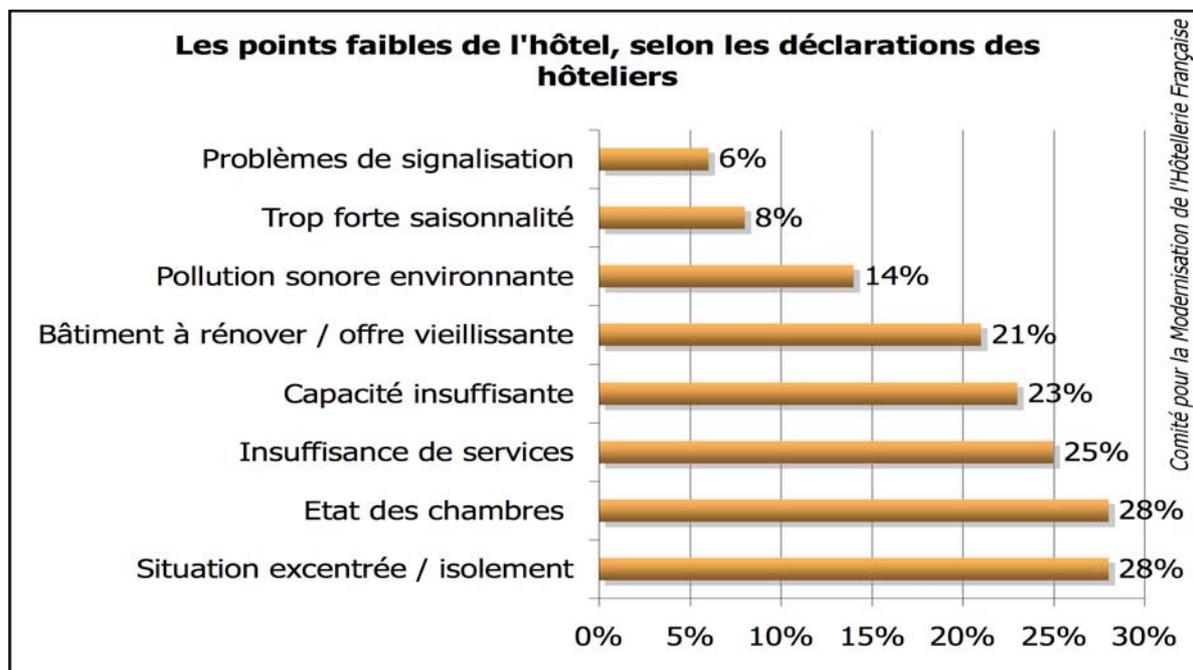
Les 2 principaux points forts des établissements selon les hôteliers :

- **leur emplacement**, par rapport à la proximité d'axes de passage ou de sites touristiques, à la beauté des lieux, à la situation en centre ville ou au coeur de village,... selon les situations.
- **le cadre, le cachet, le charme de l'hôtel**. Les chambres ont été mentionnées par un tiers des hôteliers comme étant un des points forts de leur établissement, du fait de leur dimension, de leur confort, de leurs équipements, de leur décor,...

L'accueil n'arrive qu'en 4^e position ; moins de 30 % des répondants l'ont mentionné comme un point fort. Un quart des hôteliers ont parlé de leur offre de services, concernant les équipements de l'hôtel (piscine, sauna, court de tennis,...) et surtout le parking fermé.

Les hôteliers indépendants, exploitants de petits hôtels, ont à cœur de rappeler qu'ils sont dans une approche différente de celle des chaînes hôtelières (intégrées). A savoir que contrairement à ces dernières (selon eux), ils ont chez eux le sens de l'accueil, ils proposent du charme et une prestation personnalisée.

★ **Les points faibles :**



Le total dépasse 100 % car les hôteliers ont généralement donné plusieurs points faibles.

Les 3 principaux points faibles, évoqués par un quart des répondants, résident dans :

- **la situation excentrée de l'hôtel** : « nous sommes isolés et ne captions pas de clientèle de passage », « on est perdu dans la nature et donc pas situé sur une voie de passage », « la station manque de notoriété », « la première grande ville est à 45 km, d'où un manque de clientèle locale pour faire tourner le restaurant », « trop isolés, nous ne parvenons pas à accueillir une clientèle d'affaires ou de séminaires ».
- **l'état des chambres** : « nous entretenons bien nos chambres, mais elles devraient être rénovées », « nous ne faisons pas le poids face aux hôtels mieux équipés », « nous cherchons à rendre nos chambres plus modernes, mais nous n'en avons pas les moyens », « nos chambres n'ont pas été rénovées depuis presque 10 ans ; et cela joue sur notre taux d'occupation », « notre banquier vient de nous refuser pour la 3^e fois un crédit pour refaire nos chambres ».
- **le manque de services en tout genre** : « pas de parking », « il nous manque un restaurant », « on n'a pas de climatisation », « nous avons 3 étages de chambres et pas d'ascenseur », « on ne dispose d'aucun équipement de loisirs (piscine, sauna,...) qui pourrait être un plus pour séduire les clientèles », « l'absence de salle de réunions ».
- **la capacité**, le manque de chambres pour travailler correctement et pouvoir accueillir diverses cibles de clientèles simultanément, notamment des groupes. « Si nous avions 10 chambres de plus, nous pourrions recevoir des autocars », « nous refusons des clients les week-ends »,...

L'état des chambres a été cité par 28 % des hôteliers répondants : leur manque de confort, leur décor vieillot ou leur petitesse, l'état des salles de bains ou leur exigüité, l'absence de toilettes dans certaines chambres, leur inégalité entre les chambres rénovées et celles qui ne le sont pas,...

21 % mentionnent l'état de l'hôtel dans son ensemble, son aspect ancien et marqué par le temps, son décor démodé, ses peintures abîmées, ses façades à refaire, ses jardins mal entretenus faute de temps, son enseigne lumineuse mal mise en valeur,...

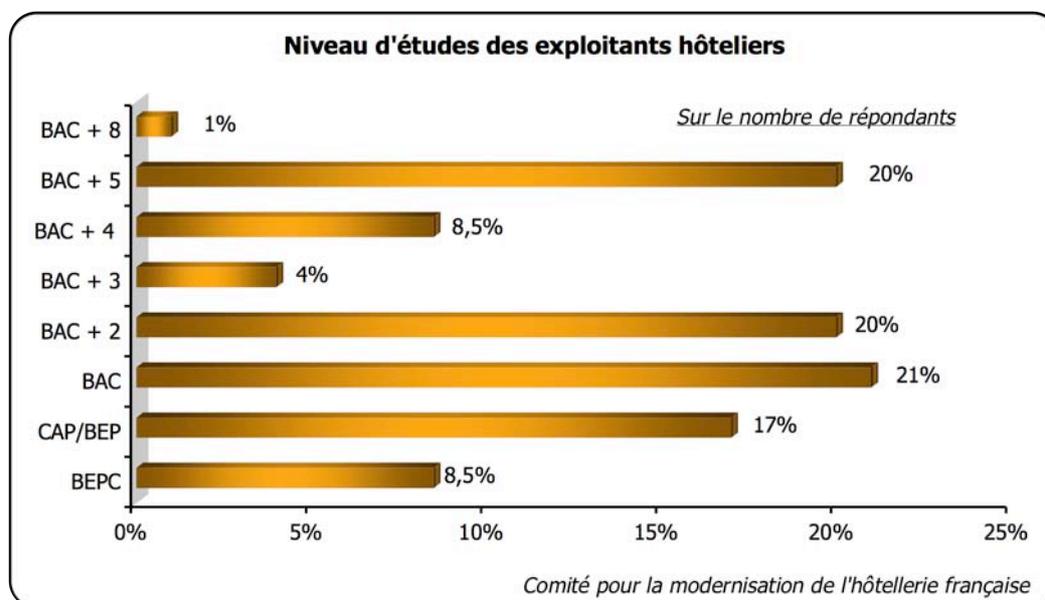
La pollution sonore a également été fréquemment évoquée, soit par rapport au bruit extérieur à l'hôtel — bien souvent le passage d'un axe routier ou d'une voie ferrée —, soit par rapport aux problèmes d'insonorisation entre les chambres. Rappelons que le bruit est le premier motif de plainte des clients d'hôtels : 45 % en parlent occasionnellement ou régulièrement (*études Coach Omnium*).

De manière plus ponctuelle, les hôteliers ont parlé de la fréquentation saisonnière et donc des difficultés à remplir l'établissement toute l'année, ainsi que du fléchage défaillant de leur hôtel. « *La réglementation à l'égard des enseignes est contraignante et nous ne pouvons indiquer notre établissement correctement.* »

Enfin, quelques hôteliers subissent l'architecture de leur hôtel, notamment quand il s'agit de châteaux ou de bâtisses anciennes, qui n'ont pas été conçus à des fins hôtelières. En outre, les charges y sont souvent lourdes, comparées à un hôtel dans un bâtiment plus moderne.

L'EXPLOITANT & son exploitation

★ Niveau d'études des exploitants répondants



Plus de la moitié des hôteliers répondants ont un niveau d'études supérieur au bac, et les 3/4 ont au moins le niveau bac. À noter que parmi les hôteliers qui ont leur bac, seulement 1/4 ont passé un BTH

ou Bac hôtelier. Quelques hôteliers sont également passés par des Écoles Hôtelières (Thonon-les-Bains, Lyon, Genève), mais au final ils sont rares, ce qui demeure surprenant.

★ **L'hôtel est exploité par le répondant depuis...**

Moins de 4 ans	24 %
De 4 à 10 ans	29 %
De 11 à 20 ans	34 %
Plus de 20 ans	13 %

On observe tous les cas de figure qui vont des exploitants qui exercent depuis moins d'un an dans cet hôtel à ceux qui sont à leur poste depuis 40 ans. Finalement la moitié des hôteliers exploite leur établissement depuis

moins de 10 ans et l'autre moitié depuis plus de 10 ans.

★ **L'exploitant est propriétaire :**

Des murs	Oui : 72 %
	Non : 28 %
Du fonds	Oui : 100 %

★ **L'exploitant est logé sur place :**

Oui : 64 %	Non : 36 %
-------------------	------------

★ **Le logement fait partie de l'exploitation :**

Oui : 59 %	Non : 41 %
-------------------	------------

★ **L'exploitant a encore des emprunts en cours sur son hôtel :**

Oui : 80 %	Non : 20 %
-------------------	------------

Pour les hôteliers qui ont encore des emprunts sur leur établissement, le nombre d'années restantes de remboursements s'échelonne sur moins de 10 ans pour les 3/4 d'entre eux.

Au final, assez peu d'hôteliers ont des échéances de remboursement à très long terme, 15 ans au maximum.

★ **L'acquisition a été financée par...**

100 % fonds propres :	pour 5 % des hôteliers
Apport + emprunts bancaires :	pour 71 % des hôteliers
Autres modes de financement :	pour 24 % des hôteliers

Plus des 2/3 des exploitants ont financé leur établissement par fonds propres + emprunts bancaires. Le montant de **l'apport personnel** sur les besoins varie de 5 % à 60 % selon les hôteliers, mais pour la moitié des déclarants, il est compris entre 20 et 30 %.

Les autres modes de financement concernent pour l'essentiel des successions/héritages, des emprunts bancaires sans apport de départ et des crédits-bail.

ACTIVITÉ ET RÉSULTATS D'EXPLOITATION

★ **Nombre de mois d'ouverture**

52 % des hôtels interrogés sont ouverts toute l'année ; ce pourcentage grimpe à 83 % si l'on ajoute les établissements qui ferment moins d'un mois par an.

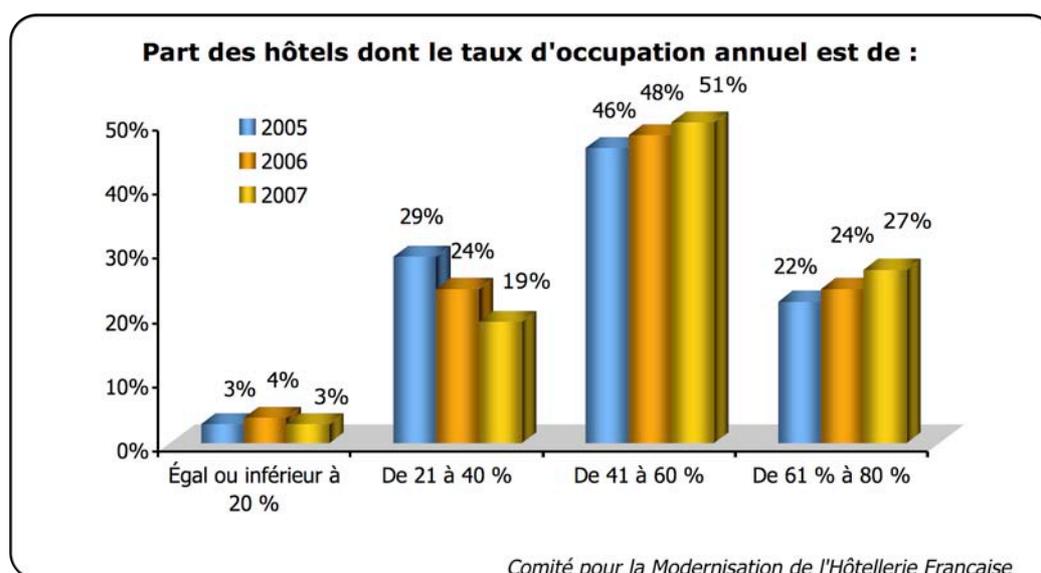
Un peu plus de 10 % des hôtels répondants sont purement saisonniers, ouvrant de 5 à 8 mois dans l'année.

★ **Les taux d'occupation**

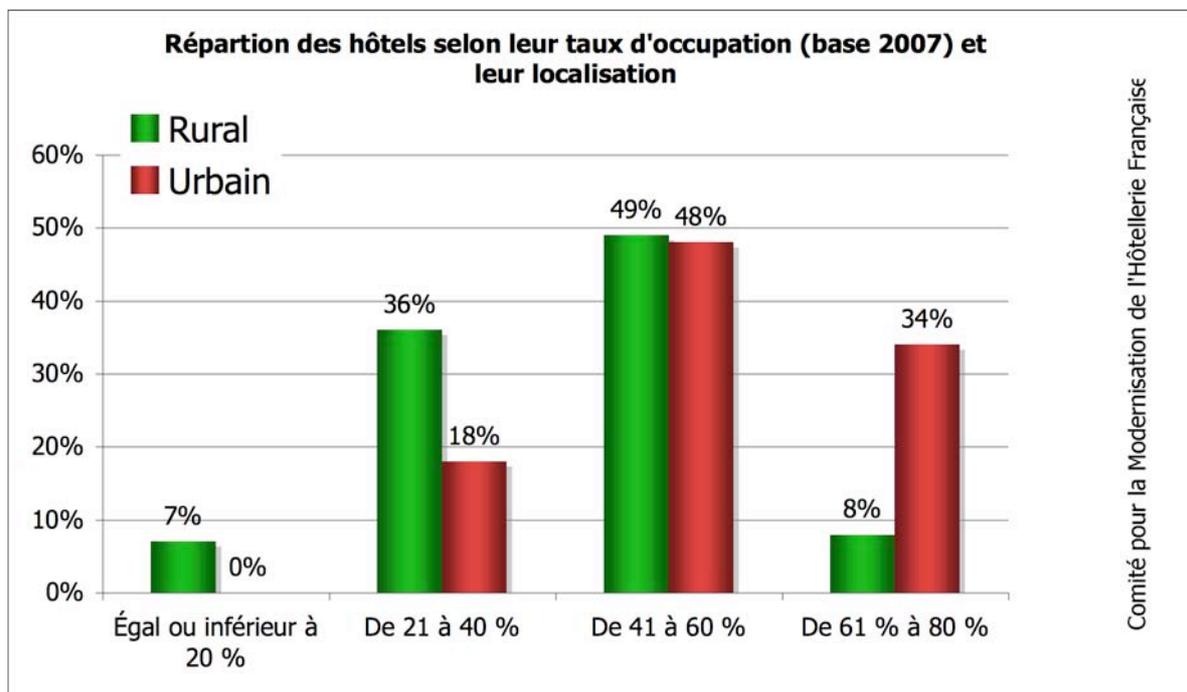
Les taux d'occupation ont plutôt tendance à augmenter entre 2005 et 2007 : près de 1 exploitant sur 2 enregistre une hausse de ses taux de remplissage entre ces 3 années.

Pour la majorité des hôteliers (53 % en 2006), les taux d'occupation sont supérieurs à 50 %, part qui s'accroît en 2007, concernant 58 % des exploitants.

Une bonne partie des hôteliers (27 % en 2007) enregistrent même des taux supérieurs à 60 %.



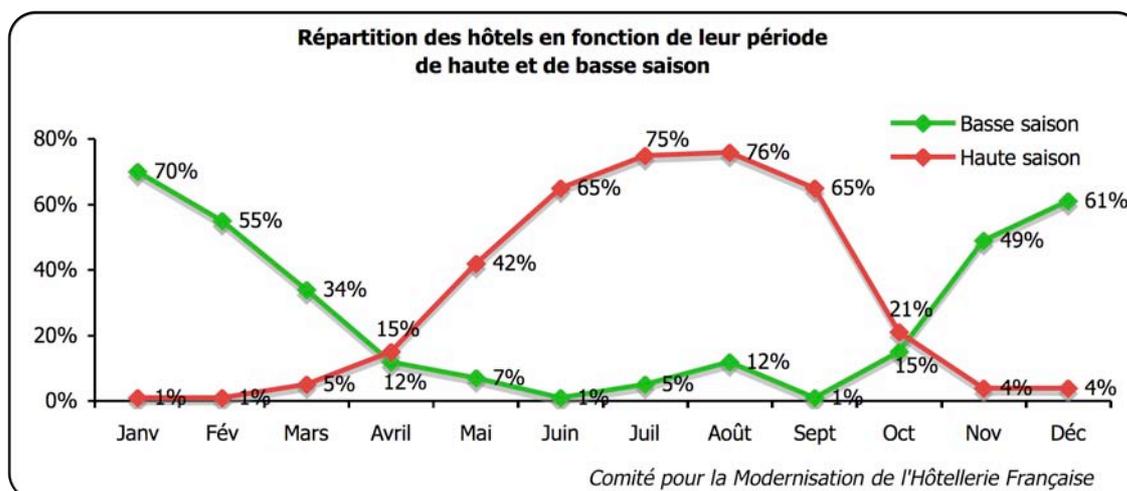
Lire : « En 2007, 51 % des hôtels interrogés ont réalisé un taux d'occupation compris entre 41 et 60 % ».



Lire : « 48 % des hôtels en milieu urbain réalisent des taux d'occupation de 41 à 60 % ».

Sans surprise, sauf exception, plus les hôtels se trouvent à la campagne et sont isolés, moins leur taux d'occupation est bon. A l'inverse, les hôtels en milieu urbain, même petits, sont mieux lotis car ils bénéficient généralement d'une mixité de clientèles d'affaires et de loisirs, qui se complètent. En milieu rural, l'on a davantage affaire à une mono-segmentation de clientèle, qui par conséquent ne suffit pas pour garantir de bons taux de fréquentation toute l'année.

★ Saisonnalité



Lire : « Août est un mois de haute saison pour 76 % des hôtels et de basse saison pour 12 % ».

Logiquement, les mois de haute saison s'étalent de mai à septembre, juillet et août étant les plus cités. À l'inverse, les mois les plus creux vont de novembre à février.

Précisons que la saison est évidemment largement fonction de la localisation de l'hôtel. En montagne, février et mars sont généralement des mois de forte activité. En milieu urbain, les mois de juin et septembre observent des pics de fréquentation car c'est pendant ces périodes que se côtoient les clientèles de loisirs et d'affaires. À l'inverse, sur des destinations littorales, les mois de juillet/août affichent les meilleurs scores de remplissage.

★ Les tarifs :

Prix moyens affichés de la chambre d'hôtel en 2007

	Chambre la moins chère		Chambre la plus chère	
	Haute saison	Basse saison	Haute saison	Basse saison
2 ☆	48 €	45 €	66 €	63 €
3 ☆	78 €	72 €	128 €	118 €

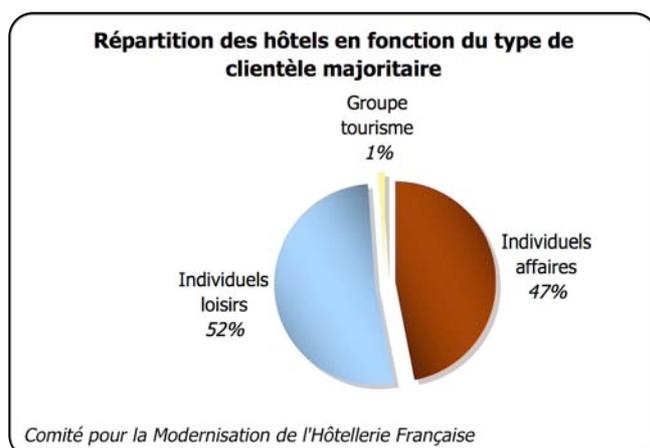
Comité pour la Modernisation de l'Hôtellerie Française

L'échantillon de l'enquête ne compte pas d'hôtel superéconomique et peu d'établissements 4 étoiles. Les prix moyens affichés de ces derniers ne fluctuent pas selon la période de l'année et varient de 110€ à 235 € en fonction de l'hôtel et de la chambre.

Plus des 2/3 des hôteliers ne font pas de distinction tarifaire entre la basse et la haute saison. Ils n'ont **qu'un seul prix à l'année**. Ainsi les écarts des prix moyens observés entre les 2 saisons dans le tableau ci-dessus sont limités.

Par contre, les tarifs varient plus nettement en fonction de la chambre. Comme on le sait, les hôteliers proposent généralement différents types de chambres en fonction du confort, de la vue, de la dimension ou de l'équipement de leur offre. C'est aussi une façon d'élargir les ciblés de clientèles. Ainsi, les écarts de prix au sein d'un même établissement peuvent représenter jusqu'à 40 % entre le moins cher des chambres et le plus cher, dans l'hôtellerie 3 étoiles en haute saison.

★ Le type de clientèle :

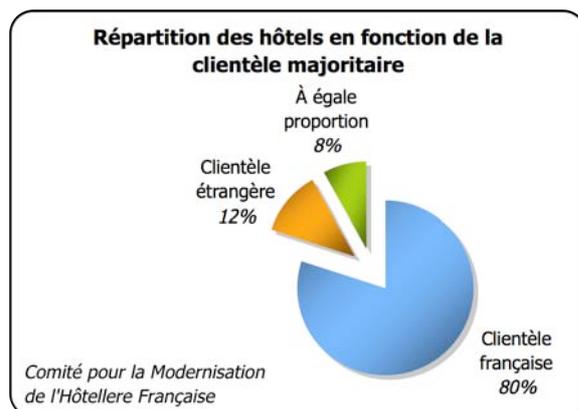


Lire : « 52 % des hôtels travaillent avec une majorité de clientèle de loisirs ».

La moitié des hôtels travaille avec une majorité de clientèles de loisirs et l'autre moitié essentiellement avec une clientèle d'affaires individuelle. Les groupes de tourisme et les séminaires résidentiels ne représentent généralement qu'un complément d'activités pour les établissements, soit entre 2 % et 22 % de leurs clientèles.

À noter, logiquement, les 2/3 des hôtels qui accueillent surtout des clientèles d'affaires, sont implantés au centre ou en périphérie d'une ville, petite ou grande. À l'inverse, les 2/3 des établissements qui reçoivent essentiellement des clientèles de loisirs sont situés à la campagne ou dans un village.

★ L'origine de la clientèle



Lire : « 80 % des hôtels ont majoritairement une clientèle française ».

Plus l'hôtel se place dans le haut de gamme, plus il accueille une clientèle étrangère. Il en va de même pour les hôtels en milieu urbain comparés à ceux situés en milieu rural, sauf exception.

★ Clientèles habituelles

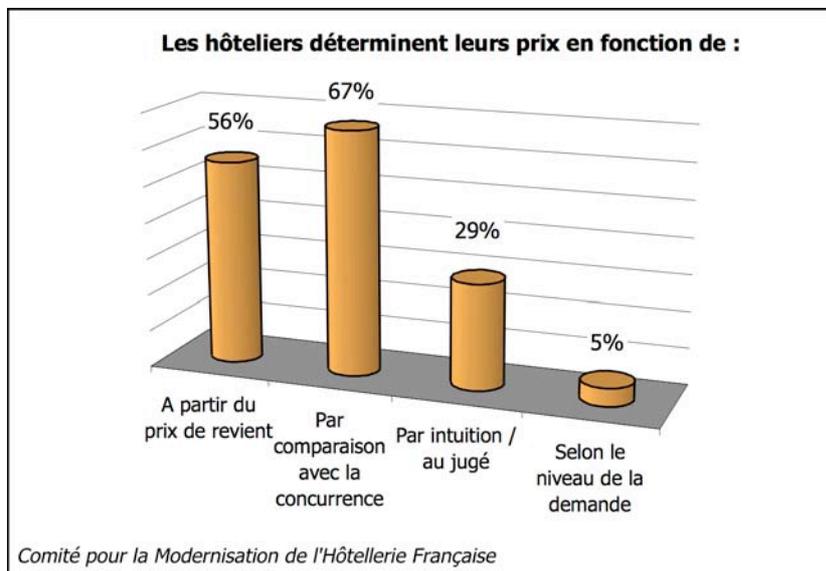
Part des hôtels qui accueillent habituellement des :

Couples	83 %
Commerciaux	57 %
Familles	44 %
Seniors	42 %
Individuels affaires	29 %
Séminaires	12 %
Groupes de loisirs	7 %

Comité pour la Modernisation de l'Hôtellerie Française

83 % des hôtels interrogés travaillent habituellement avec une clientèle de couples et plus de la moitié avec des commerciaux. Par contre, peu d'établissements ont l'habitude d'accueillir des groupes (d'affaires ou de loisirs), ce qui paraît logique puisque les hôtels interrogés disposent en moyenne de 22 clés.

★ Politique tarifaire



La plupart des hôtels combinent plusieurs méthodes pour déterminer leurs prix. Une grande partie les fixe en fonction du prix de revient connu ou estimé et des tarifs de leurs concurrents.

D'une manière générale, on se rend compte que les prix ne sont pas définis méthodiquement, et que l'approximation et le mimétisme sont affaire courante, avec à la clef une conséquence dangereuse :

- devoir baisser ses tarifs si un concurrent moins cher s'installe,
- ne pas connaître la réaction des clients et l'impact des tarifs,
- ignorer son propre niveau de rapport qualité/prix.

Les hôteliers fonctionnent en somme à l'aveuglette quand il s'agit de déterminer leur tarification et n'ont, de ce fait, pas une bonne maîtrise de leur chiffre d'affaires et de leur activité.

Positionnement tarifaire de l'hôtel par rapport à la concurrence locale, de même gamme

Plutôt égal	52 %
Plutôt plus élevé	8 %
Plutôt moins élevé	35 %
Ne sait Pas	5 %

Comité pour la Modernisation de l'Hôtellerie Française

Plus de la moitié des hôteliers interrogés affirment que leur positionnement tarifaire est plutôt égal à celui de la concurrence locale de même catégorie et plus d'1/3 qu'il est plutôt inférieur.

Les établissements dont les prix sont moins élevés expliquent leur démarche pour des raisons de :

- ↻ *politique des prix* : c'est leur artifice pour attirer la clientèle, notamment après des réouvertures suite à des travaux ou quand l'hôtel n'offre pas des prestations de grande qualité,
- ↻ *situation isolée*, pour compenser l'éloignement.

Les 8 % d'hôtels qui pratiquent des prix supérieurs à leurs concurrents le justifient, pour la plupart, par la qualité estimée de leur prestation.

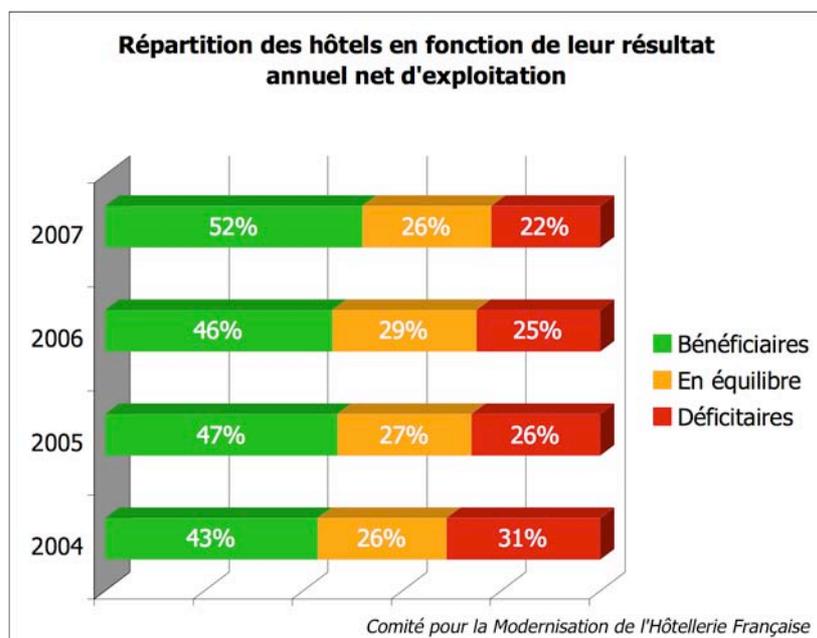
★ Le chiffre d'affaires :

Pour les 2/3 des hôteliers, leur chiffre d'affaires a progressé entre 2005 et 2007 de moins de 10 %. Il faut dire que l'année 2007 a été particulièrement bonne pour l'hôtellerie française, et les petits hôtels en ont profité comme les autres.

1/4 des hôteliers ont enregistré une baisse de leur chiffre d'affaires entre ces 3 mêmes années, une régression qui toutefois ne dépasse pas les 10 %.

Tous hôtels confondus, le poste hébergement (+ petit-déjeuner) représente en moyenne 56 % du chiffre d'affaires. Le reste relève principalement de la restauration, ainsi que d'autres types de prestations : location de salles, téléphone, mini-bar,...

★ Bénéfices : Résultats Nets d'Exploitation (avant impôts)

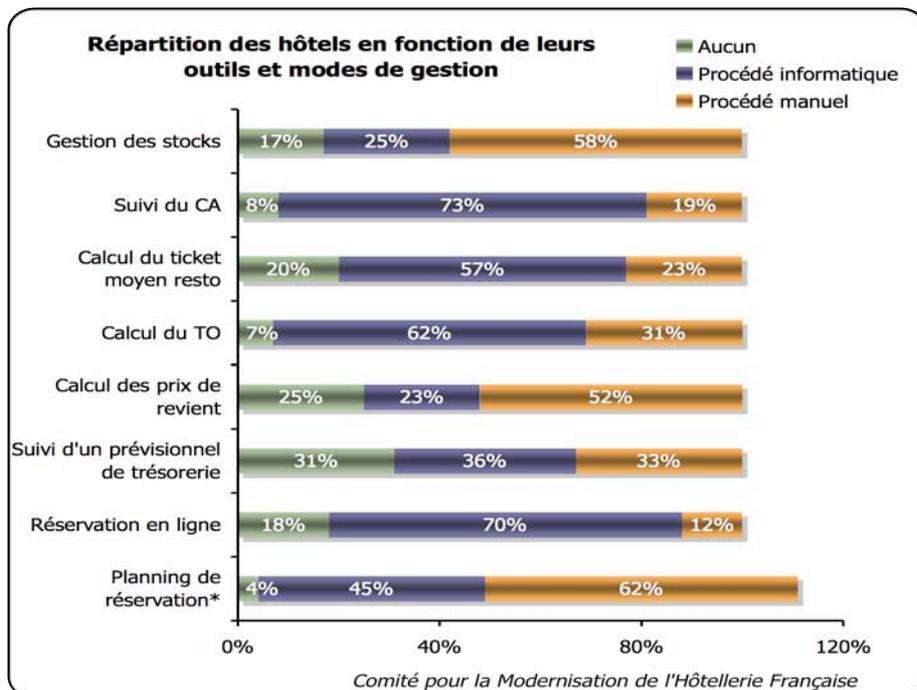


Seule la moitié des hôteliers répondants ont eu un résultat d'exploitation bénéficiaire en 2007. Avant cette bonne année d'activité pour l'ensemble de l'hôtellerie française, la situation varie en s'améliorant toutefois entre 2004 et 2006. Pour autant, presque la moitié des hôteliers déclarent un bilan négatif ou en équilibre en 2007. Tout cela démontre une **réelle précarité** pour cette typologie d'hôtels, où le moindre événement peut faire basculer la balance économique.

Parmi les répondants, les hôtels déficitaires n'ont pas de caractéristiques spécifiques, par exemple par taille, par localisation, par catégorie. On trouve de tout. On aurait pu penser que les plus petits hôtels seraient les plus fragilisés ; mais, ce n'est pas inéluctable : ils ont adopté généralement un modèle de gestion fait de beaucoup d'économies, avec pas ou peu de personnel et où le dirigeant se rémunère au minima.

Quoi qu'il en soit, la part d'hôtels **en situation économique équilibrée ou déficitaire semble ici très importante** : entre 4 et 5 hôtels sur 10, selon les années de référence.

★ Outils et modes de gestion



* *Planning de réservation : le total dépasse les 100 % car certains hôteliers utilisent à la fois les modes manuels et informatiques pour gérer leur planning.*

Globalement le procédé informatique est assez utilisé, mais seulement pour la gestion hôtelière, notamment pour le suivi du chiffre d'affaires (73 % des hôteliers) et logiquement pour la gestion en ligne (70 %). Cependant, il faut se rappeler que si les entreprises de service

sont informatisées à 90 % en France, l'hôtellerie n'arrive au global qu'à 60 % (source Insee).

Pour le planning de réservation, le calcul du prix de revient et la gestion des stocks, le procédé manuel domine encore, ce qui peut se comprendre quand on a affaire à de petites unités hôtelières.

Quant au suivi d'un prévisionnel de trésorerie, plus de 30 % des hôteliers ne s'y intéressent pas. De même, 1/4 d'entre eux ne calculent pas leurs prix de revient.

Moyens ou outils qui font défauts pour mieux gérer l'entreprise :

☞ **Outils informatiques** (cité par 1/3 des hôteliers), notamment des logiciels de gestion pour les plannings de réservation, pour la comptabilité, pour le calcul du prix de revient, pour la gestion des stocks,...

Les hôteliers n'ont pas mis en place les outils informatiques qu'ils souhaitent pour des raisons financières, mais aussi par manque de temps et de connaissances. **Pour 20 % des hôteliers, le manque de temps est une entrave dans la gestion courante de leur entreprise.**

LE PERSONNEL

★ Salariés à l'année

Lorsqu'ils emploient des salariés, les hôteliers interrogés en ont 4,8 en moyenne à l'année. L'amplitude est large selon les hôtels répondants : de 0 à 28 salariés à l'année. Bien entendu, le niveau d'activité, le nombre de chambres disponibles et la présence d'un restaurant influent généralement sur le nombre d'employés. Précisons que certains hôtels qui comptent un nombre important de salariés, sont des établissements de luxe, dont le restaurant est parfois étoilé au Guide Michelin.

Notons cependant que **plus des 2/3 des hôteliers ont entre 0 et 5 salariés** à l'année. Ce sont des micro-entreprises par excellence. Les hôtels en milieu urbain emploient davantage de salariés que les établissements en milieu rural.

★ Salariés saisonniers

Les hôteliers saisonniers interrogés (ou avec une forte saisonnalité dans leur activité) emploient en moyenne 3,5 employés saisonniers, et jamais plus de 10.

★ Apprentis, stagiaires d'écoles hôtelières ou autre

Près de la moitié des hôteliers répondants emploient des apprentis, avec 2,6 apprentis en moyenne par établissement.

Un tiers des hôteliers répondants ont recours à des stagiaires : 2,5 en moyenne par établissement.

★ Participation des conjoints et des enfants dans la gestion de l'hôtel

Près de 70 % des hôteliers de l'échantillon gèrent leur établissement en couple et 15 % travaillent avec leurs enfants.

★ Niveau de rémunération

Répartition des hôtels en fonction des rémunérations salariées générales déclarées

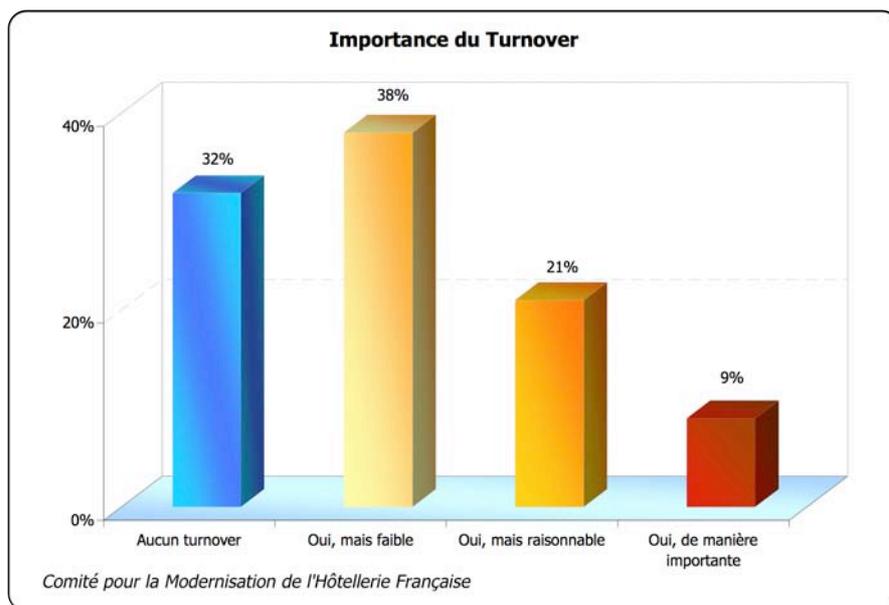
SMIC	42 %
Plutôt un peu au-dessus du SMIC	50 %
Plutôt bien au-dessus du SMIC	8 %

Avec 4 hôteliers sur 10 qui paient leurs employés au SMIC et près de la moitié qui dépassent de peu le salaire minimum, la confirmation est faite que le niveau de rémunération du personnel est bas. Avec parallèlement un grand nombre d'hôtels déficitaires ou en équilibre économique, on peut comprendre qu'il ne sera pas facile dans l'avenir de rehausser les salaires.

★ Temps de travail

La durée hebdomadaire de travail en hôtellerie est de 39 heures dans plus de la moitié des hôtels, selon la réglementation. À noter : le quart des hôteliers pratiquent des horaires variables en fonction de l'activité de l'hôtel.

★ Turnover des salariés et raison de ce turn-over



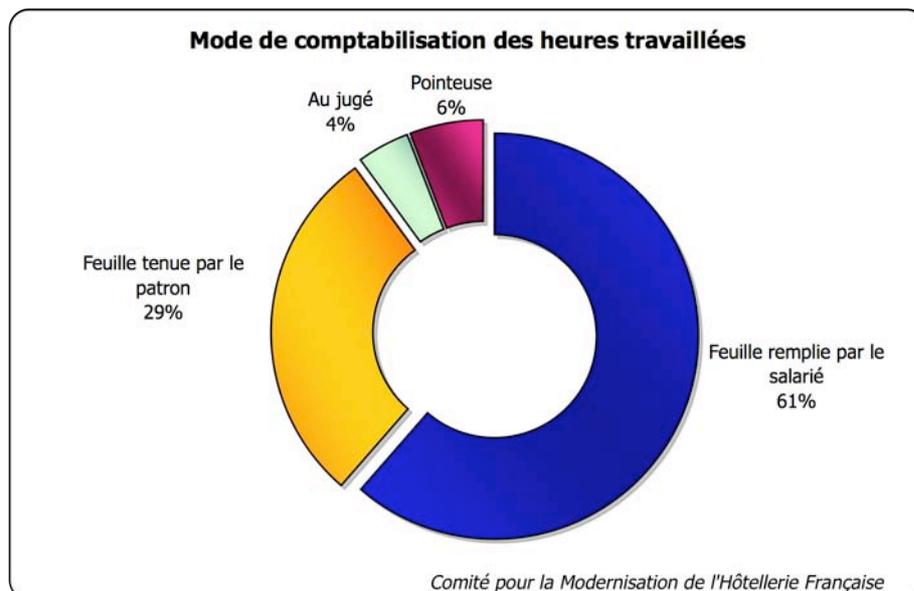
68 % des hôteliers sont confrontés au turn-over de leurs salariés, mais faiblement pour plus de la moitié d'entre eux. Au final, seul 9 % des hôteliers répondants subissent d'importantes rotations de personnel.

Les hôteliers expliquent le turn-over du personnel dans leur hôtel, par :

- ↻ la localisation de leur établissement, implanté dans des zones relativement reculées n'offrant ni activité externe, ni animation.
- ↻ la saisonnalité.
- ↻ les contraintes de la profession (horaires décalés, salaires peu attractifs, métiers peu valorisés ni valorisants,...).
- ↻ un personnel peu motivable, peu impliqué et peu compétent.

À l'inverse, la faible rotation du personnel dans certains hôtels, est souvent expliquée par les bonnes conditions de travail offertes aux employés, la bonne ambiance,... et plus rarement par les salaires.

★ Mode de comptabilisation des heures de travail



Dans plus de 60 % des établissements, ce sont les salariés qui remplissent eux-mêmes leur feuille mensuelle de présence. Un quart des hôteliers se chargent eux-mêmes de cette tâche. La pointeuse est peu en usage dans l'hôtellerie de petite capacité.

heures supplémentaires

Oui, toujours payées	45 %
Oui, parfois payées	23 %
Non, jamais payées	32 %

Seuls 45 % des hôteliers rémunèrent systématiquement les heures supplémentaires. Un hôtelier sur 5 avoue même ne jamais les payer, soit en s'arrangeant avec des récupérations, soit en se mettant en marge de la légalité.

★ Adhésion à un syndicat professionnel

Oui	37 %
Non	63 %

Près d'un tiers des hôteliers interrogés adhèrent à un syndicat professionnel. *Dans l'ordre :*

- l'UMIH (Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie), citée par 47 % des adhérents,
- la CPIH (Confédération des Professionnels Indépendants de l'Hôtellerie), citée par 17 %,
- la FAGIHT (Fédération Autonome Générale de l'Industrie Touristique), citée par 11 %.

Pour les autres réponses, parmi les adhérents à des syndicats, ont été mentionnés :

La FNIH (Fédération Nationale de l'Industrie Hôtelière), GPIH (Groupement des Professions de l'Industrie Hôtelière), FDIH (Fédération Départementale de l'Industrie Hôtelière), et des syndicats locaux.

LA COMMERCIALISATION

★ **Adhésion à une chaîne volontaire**

Près de 40 % des hôteliers répondants adhèrent à une chaîne volontaire et 22 % d'entre eux à plusieurs chaînes à la fois.

En tête, sans surprise, Logis de France : les 2/3 des hôteliers adhérant à une chaîne ont opté pour cette enseigne.

Les autres chaînes volontaires mentionnées régulièrement ou ponctuellement : Relais du Silence, Châteaux & Hôtels Collection, Châteaux & Demeures de Tradition, Contact Hôtel, Inter Hôtel, Relais & Châteaux,...

★ **Site Internet**

Une grande proportion (77 %) des hôteliers répondants ont un site Internet ou un Blog. Les sites les plus sophistiqués cohabitent sur le Net avec les plus minimalistes.

★ **Guides**

Près de 74 % des hôtels se déclarent cités dans un ou plusieurs guides, dont les 2/3 dans plusieurs guides.

Les principaux, dans l'ordre :

- le Guide Michelin : 26 % des hôteliers cités
- le Guide du Routard : 25 %
- le Petit Futé : 14 %
- le guide Champérad : 12 %
- le Gault & Millau : 11 %
- le Bottin Gourmand : 5 %

★ **Centrales de réservation**

Près de 67 % des hôteliers adhèrent à une ou plusieurs centrales de réservation, dont au moins celle de leur chaîne volontaire. Logis de France est la première citée par 22 % des adhérents à une centrale.

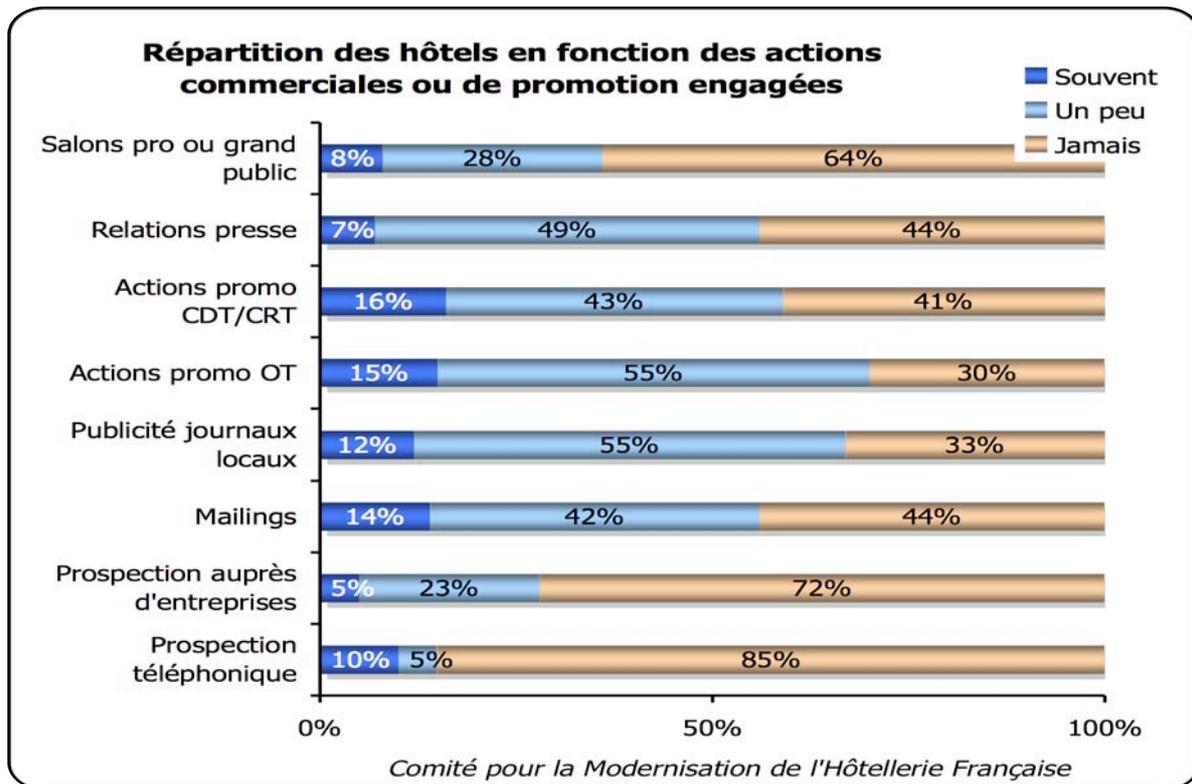
★ **Qui s'occupe de la commercialisation de l'hôtel ?**

Dans la grande majorité des cas (92 %), l'hôtelier ou son (sa) conjoint(e) s'occupe sans surprise directement de la commercialisation.

Dans les autres cas, il s'agit d'un employé, de l'ensemble de l'équipe ou très rarement d'un commercial extérieur.

Mais il faut savoir (voir ci-après) que très peu d'hôteliers développent des actions commerciales ou promotionnelles pour leur hôtel.

★ **Actions commerciales et de promotion**



Au final, les hôteliers répondants, gérant des unités de petite capacité, engagent assez peu d'opérations commerciales et **à peine 15 % d'entre eux sont réellement mobilisés autour de la commercialisation de leur hôtel.**

Respectivement 85 % et 72 % des hôteliers ne réalisent **jamais** d'actions de prospections téléphoniques, ni auprès des entreprises, ni auprès d'opérateurs touristiques. Ils privilégient davantage les actions promotionnelles menées de façon groupée avec leur office de tourisme (70 %) et les publicités dans les journaux locaux ou régionaux (67 %).

Parmi les opérations commerciales que les hôteliers **souhaiteraient mettre en place** (indépendamment du temps nécessaire ou des moyens financiers), les principales actions citées sont dans l'ordre des occurrences :

- ⇨ la prospection auprès des entreprises,
- ⇨ l'amélioration du site Internet de l'hôtel ou/et de son référencement sur les moteurs de recherche,
- ⇨ des emailings et du phoning,
- ⇨ des relations presse,
- ⇨ la mise en place de panneaux publicitaires ou de signalétique.

Mais, les hôteliers rencontrent des difficultés à mettre en place toutes les actions commerciales qu'ils souhaiteraient pour des raisons de **manque de** :

- temps,
- moyens financiers,
- compétences,
- conseils,
- moyens techniques et humains,
- contacts utiles.

LES TRAVAUX DANS L'HÔTEL

★ Hôtels ayant engagé des travaux de rénovation

La quasi totalité des hôteliers (96 %) disent avoir engagé des travaux de rénovation, extension, valorisation ou modernisation de leur établissement au cours des 5 dernières années.

Les rénovations sont, la plupart du temps, menées régulièrement par les hôteliers en étalant les travaux. **Ce sont les chambres qui font le plus couramment l'objet de rénovations.** Suivent les travaux techniques (électricité, mises aux normes de sécurité, accès handicapés,...), la rénovation et l'équipement des cuisines et la réception.

Sans mettre en doute les déclarations des hôteliers, on sait que les travaux de rénovations déclarés peuvent être de natures diverses. Ils sont soit complets (mais c'est rare), soit plus généralement modestes et partiels.

★ Financement des travaux

Plus du tiers des hôteliers ont financé leurs travaux par des emprunts bancaires et le quart seulement en fonds propres ou par autofinancement. 30 % des hôteliers ont couplé fonds propres + emprunts bancaires.

Près de la moitié des hôteliers répondants ont déjà reçu des subventions ou des aides pour effectuer leurs travaux de rénovation, de modernisation ou d'extension. Les aides proviennent dans la majeure partie des cas du département et/ou de la région. Le montant de la subvention ou de l'aide varie de 2,5 % à 40 % de l'investissement total, selon les déclarations, et est **en moyenne de l'ordre de 20 %**. Il s'agit très rarement d'avances remboursables.

Les 3/4 des hôteliers n'ont pas eu de difficulté à trouver ou à obtenir ces aides. 70 % se sont fait aider pour monter le dossier d'instruction, le plus souvent par le Conseil Régional, le Conseil Général, la CCI ou Logis de France. Globalement les hôteliers sont satisfaits de l'aide qu'ils ont reçue pour monter le dossier d'instruction.

Les rares mécontents se plaignent de la complexité de montage du dossier et du manque d'informations et de conseils pour le réaliser.

★ Aides techniques dans la réalisation des travaux

Environ la moitié des hôteliers interrogés ont eu recours à des aides ou des soutiens techniques ou spécialisés pour la réalisation/élaboration de leurs travaux. Le plus souvent, ils ont fait appel à des architectes, décorateurs ou cuisinistes.

★ Les principales difficultés déclarées

- **Le financement.** Les hôteliers peinent à trouver des fonds ; les banques sont réticentes et les lourdeurs administratives ralentissent le versement des subventions ou aides financières.
- **Les entreprises qui réalisent les travaux.** Il semble difficile de trouver des entreprises compétentes et efficaces, qui savent tenir leur délai et pratiquent des prix raisonnables.
- **Le manque de lisibilité des normes de sécurité et d'accès aux personnes handicapées** pose également des problèmes. Hormis le coût que cela représente et leurs délicates mises en place selon la configuration de l'hôtel, ces normes ne sont pas très lisibles, selon eux. Les hôteliers se plaignent du manque d'informations et de conseils sur le sujet. Ils ne savent pas exactement ce qu'ils doivent mettre en place et qui peut les aider.

LA PROBLÉMATIQUE DE L'HÔTEL

★ Principales difficultés d'exploitation relatées par les professionnels interrogés :

Les principales difficultés évoquées par les hôteliers sont (dans l'ordre des occurrences) :

1. ➡ **Le personnel.** Le recrutement est une tâche difficile ; la demande est insuffisante et pas toujours de qualité (manque de qualification, de compétence, de motivation). La gestion du personnel en place est également délicate.
2. ➡ **Le financement et la gestion.** Les charges salariales élevées, les banques peu motivées à soutenir l'exploitation et/ou à prêter, les fortes augmentations des prix des matières premières, des énergies et des fournitures, la TVA trop lourde dans la restauration et les recettes affaiblies, une clientèle volatile ou encore des capacités d'accueil insuffisantes. Cette situation ne permet pas de générer des marges d'exploitation suffisantes d'où des difficultés à engager des travaux de rénovation, de modernisation, des actions commerciales,... selon les déclarations des hôteliers.
3. ➡ **La réglementation.** Elle est de plus en plus lourde et contraignante. L'adaptation aux normes de sécurité et d'accès aux personnes handicapées grève lourdement le budget, qui n'est déjà pas si important.
4. ➡ **La saisonnalité.** Les hôteliers disent peiner de plus en plus à remplir leur établissement sur certaines périodes de l'année, dont l'avant et l'après-saison, ou de la semaine.
5. ➡ **Le manque de temps.** Les horaires imposés par l'activité hôtelière et le peu d'effectifs présents laissent peu de temps pour l'anticipation. « *On a la tête dans le guidon, tout se fait dans l'urgence.* » « *On a pas le temps de s'occuper des aspects commerciaux et promotionnels pour essayer de capter davantage de clients.* » Certains hôteliers parlent aussi de leur propre « esclavage », à devoir réaliser de nombreuses heures de travail, avec peu de repos, pour des rémunérations très basses.

★ Que souhaiteriez-vous faire pour améliorer votre activité ou votre rentabilité ?

Les principales actions que les hôteliers souhaiteraient mettre en place pour améliorer leur rentabilité (dans l'ordre des occurrences) :

1. ☞ **Augmenter le nombre de chambres** (quand cela est possible) pour pouvoir recevoir plus de clients ou diversifier la clientèle.
2. ☞ **Créer ou améliorer des équipements/aménagements** (salle de banquets, de séminaires, bar, espace détente/spa, piscine,...) pour attirer davantage de clientèles.
3. ☞ **Rénover les chambres**, améliorer leur confort pour séduire les clientèles et en attirer davantage.
4. ☞ **Développer l'activité séminaires** pour diversifier les clientèles et remplir l'hôtel pendant les périodes creuses.
5. ☞ **Trouver le moyen d'augmenter les tarifs** (et que les clients les acceptent).

★ Motifs de satisfaction

Parmi les motifs de satisfaction des hôteliers, **le plus récurrent est le contact avec la clientèle**, leur contentement et leur fidélisation. Au-delà de l'argent, qui n'est pas toujours au rendez-vous, c'est cet aspect du métier, la récompense par les compliments des clients et leur satisfaction exprimée, qui plaît le plus aux hôteliers répondants concernés.

Viennent ensuite, la réussite de l'hôtel grâce au travail personnel, la liberté et le fait d'avoir sa propre entreprise, de disposer d'un établissement de qualité reconnue.

★ Motifs de frustration

Le motif de frustration le plus cité est **l'importance de la charge de travail qui implique un manque de temps** pour pouvoir remplir toutes les tâches inhérentes au métier et disposer d'un peu d'espace de liberté, ne serait-ce que pour prendre du recul.

Les difficultés liées à la gestion et au recrutement du personnel ont été soulignées à plusieurs reprises comme frustrantes, car « *malgré nos efforts, nous n'y arrivons pas* ». Il y a là un sentiment de désarmement et d'impuissance.

Les hôteliers mettent également en avant les rigidités administratives et la lourdeur des charges fixes, ainsi que la saisonnalité trop marquée de l'activité, sans réel moyen de pouvoir y remédier.

★ Types d'aides souhaitées

Les aides souhaitées par les hôteliers relèvent principalement de :

- ☞ l'environnement administratif : la **simplification de la législation du travail** et **l'allègement des contraintes administratives**.
- ☞ la **diminution des charges patronales**.
- ☞ des aides ponctuelles financières et du conseil pour la **mise aux normes des établissements**.

- ⇨ des aides à la rénovation et à la modernisation (techniques ou financières).
- ⇨ des aides financières, notamment auprès des banques : simplifier l'obtention de prêts, les rendre plus intéressants (taux d'intérêt moins élevé).

★ **Souhait de vendre l'affaire**

Plus de la moitié (56 %) des hôteliers répondants souhaitent vendre à plus ou moins court terme leur affaire, dont 20 % tout de suite, pour des raisons principalement de :

- départ à la retraite et pas de reprise assurée derrière,
- problèmes de santé,
- difficultés financières,
- impossibilité de se mettre aux normes,
- conditions de travail pénibles et usantes (pas de vie privée).

LE MODE DE GESTION

★ **Moyens pressentis pour améliorer le résultat d'activité**

Pour améliorer le résultat de l'activité, **les hôteliers tentent de limiter au maximum leurs charges, notamment les effectifs**. La masse salariale représente, en moyenne chez eux, la majorité des dépenses de l'entreprise.

Donc, pour limiter ces dépenses et restreindre le nombre de salariés, les hôteliers :

- se paient peu, voire pas du tout,
- travaillent 12 à 15 heures par jour, parfois 7 jours sur 7,
- emploient, parfois massivement, des stagiaires et des apprentis,
- gèrent au mieux les heures de présence pour éviter de devoir payer des heures supplémentaires, préfèrent le digicode au gardien de nuit,...
- ont le souci de gérer au mieux leurs achats, leurs dépenses d'énergie, leurs frais divers, dont la promotion par exemple.

⇨ **Les astuces ou moyens (notés pêle-mêle) :**

- *Contrôler les achats, les stocks : profiter des offres promotionnelles des fournisseurs, faire des achats groupés pour le vin par exemple, gérer la cuisine de près pour éviter les gaspillages, utiliser le moins possible les produits trop périssables et utiliser les produits finis ou semi-finis...*
- *Contrôler les dépenses énergétiques,*
- *Rendre la demi-pension obligatoire,*
- *Proposer une restauration uniquement sur demande et/ou avec une carte réduite,*
- *Créer des soirées étapes ou des séjours touristiques pour attirer de nouvelles clientèles,*
- *Améliorer le site Internet et le référencement pour limiter l'adhésion aux portails touristiques payants,*
- *Utiliser des auxiliaires informatiques pour améliorer la gestion des hôtels,*
- *Jouer sur les tarifs, souples et variables en fonction de la chambre et de la saison,*
- *Oser les investissements pour améliorer l'hôtel,*

- Faire appel à un cabinet comptable pour trouver des astuces afin de réduire les charges,
- Supprimer le poste de veilleur de nuit, occupé alors par le patron logeant sur place,
- Mettre en place un petit-déjeuner sous forme de buffet pour limiter le personnel.

★ **Conseils à donner à des repreneurs de l'affaire**

Les principaux conseils que les hôteliers donneraient au repreneur éventuel de leur affaire :

- ☞ Augmenter la capacité de l'hôtel, afin d'améliorer sa rentabilité,
- ☞ Développer l'offre de services périphériques : traiteur, séminaires, bien-être, piscine, loisirs, terrasse, restauration à emporter,...
- ☞ Dynamiser le restaurant : améliorer la salle de restaurant ou en créer une nouvelle, changer le type de cuisine,...
- ☞ Développer la commercialisation, faire davantage d'actions de promotion.

★ **Les éventuelles erreurs commises dans l'exploitation de l'hôtel**

Environ les 2/3 des hôteliers reconnaissent volontiers avoir commis des erreurs dans l'exploitation de leur établissement. Mais chaque situation étant unique, c'est autant d'erreurs. Il peut s'agir de :

- ❖ mauvais choix dans la rénovation ou l'équipement (capacité, confort, mode de chauffage,...), avec des conséquences coûteuses,
- ❖ investissements mal ciblés,
- ❖ sous-estimation des coûts des travaux ou des subventions,
- ❖ sous-estimation des délais des travaux,
- ❖ problèmes de recrutement du personnel et de manque de confiance,
- ❖ manque d'implication ou d'actions commerciales ou mauvais choix dans les actions de commercialisation,
- ❖ pas assez d'anticipation de la demande des clientèles.

★ **Un exploitant de petit hôtel peut-il gagner correctement sa vie ?**

Une petite majorité d'hôteliers répondants (52 %) estiment que l'on peut gagner plus ou moins correctement sa vie en exploitant un petit hôtel. **Ils émettent toutefois des conditions et des réserves, la principale étant de ne pas compter ses heures.**

Parmi les conditions, citées à plusieurs reprises :

- ☞ Etre bon gestionnaire et rigoureux (pour éviter les gaspillages).
- ☞ Avoir un établissement en bon état et répondant aux normes de sécurité actuelles et à venir.
- ☞ Avoir une capacité suffisante.
- ☞ Ne pas être trop isolé géographiquement, être si possible en ville.
- ☞ Limiter les emprunts.
- ☞ Avoir un taux d'occupation d'au moins 60 % à l'année.
- ☞ Employer peu, voire pas, de personnel.

Le restant des hôteliers (48 %) qui pensent ne pas pouvoir gagner correctement leur vie mettent en cause :

- ❖ le poids des charges, des impôts et des taxes,
- ❖ l'impossibilité de réinvestir dans l'hôtel faute de moyens et donc l'empêchement de maintenir le niveau de qualité de l'établissement,
- ❖ une activité commerciale trop imprévisible et en définitive en dents de scie,
- ❖ les conséquences d'un manque de temps pour commercialiser correctement l'hôtel,
- ❖ la difficulté à mettre en œuvre la réglementation trop rigoureuse.

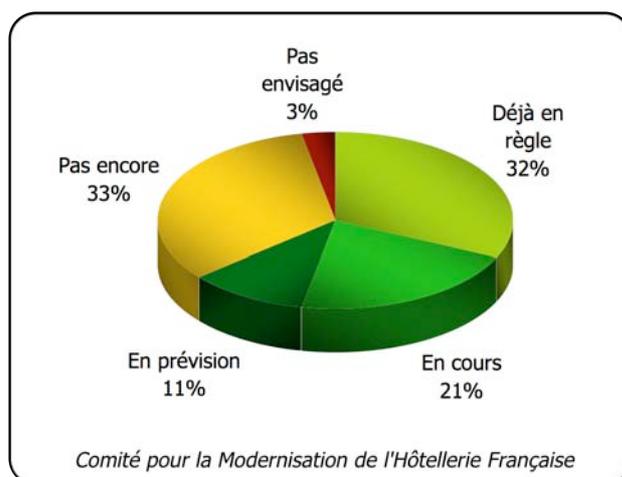
★ À quel revenu mensuel, les hôteliers estiment-ils qu'ils gagneraient correctement leur vie ?

Pour gagner correctement leur vie, les hôteliers estiment *en moyenne* que leur revenu mensuel devrait être d'environ 3.000 €. Mais cette moyenne cache de grandes disparités puisque la fourchette des revenus estimés varie selon les déclarations de 1.500 à 7.000 € par mois d'un hôtelier à l'autre. En outre, ils n'ont pas tous précisé s'il s'agissait de revenu net ou brut et s'il s'agit d'une rémunération individuelle du dirigeant ou globale pour le couple (70 % des hôteliers interrogés travaillent en couple).

A noter que plusieurs hôteliers ont déclaré ne pas souhaiter se rémunérer (ou peu), étant logés et nourris sur place, avec l'idée de récupérer une compensation au moment de la revente de leur affaire ou encore en se payant sur les dividendes.

L'ADAPTATION À LA NOUVELLE RÉGLEMENTATION

★ Avez-vous réglé le problème de la nouvelle réglementation incendie applicable en 2011 ?



Un tiers des hôteliers est déjà en règle vis-à-vis de la nouvelle législation concernant la réglementation incendie, un tiers a envisagé ou a entamé la mise aux normes, et le dernier tiers n'a pas encore réglé le problème à la période de l'enquête, soit au premier semestre 2008.

Les 3 % qui n'ont pas envisagé la mise aux normes ne sont pas au courant de cette réglementation.

La moitié des hôteliers comptent financer cet investissement obligatoire et réglementaire par emprunt bancaire et l'autre moitié par des fonds propres ou de l'autofinancement, quitte

à rogner sur d'autres budgets (investissements, entretien, rénovation de l'hôtel, par exemple) ou les 2 à la fois (fonds propres + emprunts).

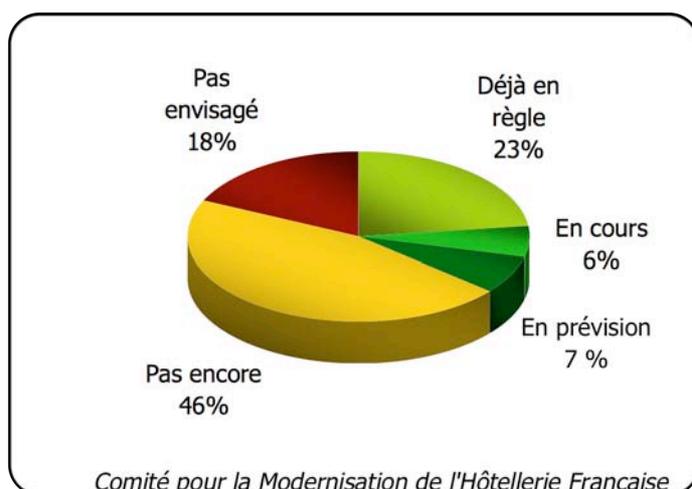
Une partie des hôteliers espère également pouvoir prétendre à des subventions spécifiques à la mise en œuvre de la réglementation incendie.

Environ 15 % pensent à vendre leur établissement avant le terme de l'obligation de se normaliser, car ils n'ont pas trouvé d'autres solutions.

D'autres espèrent un allègement de la réglementation, car ils pensent que certaines obligations sont inapplicables techniquement vu la configuration de leur hôtel.

Enfin, un grand nombre d'hôteliers – près de 4 sur 10 — ne savent pas encore comment ils vont pouvoir financer cette mise aux normes.

★ **Avez-vous réglé le problème de la nouvelle réglementation « accès aux handicapés » applicable en 2015 ?**



Près des 2/3 des hôteliers n'ont pas encore intégré la réglementation « accès aux handicapés » applicable pour 2015 dans leur établissement, et moins du quart sont déjà aux normes.

La grande majorité des hôteliers concernés ne savent pas encore comment ils vont régler le problème, faute de moyen financier ou par incapacité technique en raison de la configuration de leur hôtel. Certains hôteliers pensent recourir à l'emprunt bancaire et/ou à l'autofinancement ; ils espèrent également des aides du gouvernement.

Enfin, 27 % des hôteliers interrogés pensent vendre l'établissement d'ici là pour ne pas avoir à gérer le problème.

★ **Commentaires**

La réglementation est un réel souci pour les petits hôteliers indépendants qui tirent la sonnette d'alarme. Selon eux, la législation est trop contraignante et trop rigide, n'est pas adaptée à la diversité des cas, et donc bien souvent totalement inapplicable (vieilles bâtisses, étages, petites pièces,...). « *Il faudrait une législation particulière pour la petite hôtellerie.* »

De ce fait de nombreux hôteliers craignent de ne pas pouvoir s'adapter et d'être donc contraints à vendre leur établissement, si toutefois ils y parviennent. D'autres (environ 42 %) disent clairement que la mise aux normes réglementaires leur enlèvera la possibilité d'investir dans d'autres priorités, comme l'outil professionnel ou encore le confort aux clients. « *Se conformer aux normes pour*

handicapés ou pour la sécurité est bien, mais cela ne se voit pas et n'est pas une vraie valeur ajoutée pour le reste de la clientèle. Nous n'aurons pas les moyens de moderniser notre prestation et cela m'inquiète ».

Certains poussent le raisonnement en disant qu'« *il ne restera plus que des grandes structures de chaînes* » et que « *la petite hôtellerie est amenée à disparaître* ». En outre, ils trouvent déloyale que la réglementation ne touche pas d'autres modes d'hébergements marchands comme les chambres d'hôtes, des concurrents directs.

Ils comptent donc sur d'hypothétiques aides du gouvernement pour la mise aux normes de leurs établissements.

Les commentaires de beaucoup d'hôteliers sont assez alarmistes, qui n'ont pas encore réglé le problème des réglementations incendie et « accès handicapées ». Un hôtelier conclut le questionnaire par un « *SOS !!!!!* » évocateur.

★ **Lire également en complément un article :** « *Doit-on craindre la disparition de la petite hôtellerie à la campagne ?* », sur le site du Comité (www.comitemodernisation.org), rubrique « Etudes & analyses ».