

La Tribune Sciences Po
de l'économie de l'immatériel
Quelle stratégie de l'immatériel
dans le secteur hôtelier ?

Sommaire

Comment créer de la compétitivité et de la valeur durable avec des actifs immatériels ? Marie-Ange Andrieux, Deloitte, Directeur de la Tribune Sciences Po de l'immatériel	1
Article de synthèse, le point de vue Sciences Po	3
Interviews de la Tribune Sciences Po	11
Accor Yann Caillère, Directeur Général Accor Hospitality EMEA	13
B&B Hôtels Laurent Bonnefous, Directeur du Développement B&B Hôtels, spécialiste du montage d'opérations de financement hôtelier	15
Best Western France Stéphane Gauthier, Directeur général Best Western France	17
Hilton Deepak Seth, Vice President Development Southern Europe & Africa, Hilton	19
Louvre Hôtels, Golden Tulip Matthieu Evrard, Directeur du développement international, Louvre Hôtels, Golden Tulip	21
Pierre & Vacances Thierry Hellin, Directeur général adjoint Pierre & Vacances	23
Hôtel Pommeraye Florent Cibert, Directeur Hôtel Pommeraye, Nantes	25
Relais & Châteaux Jacques-Olivier Chauvin, Directeur général Relais & Châteaux	27
BNP Paribas Matthias Desmarais, Responsable du secteur Loisirs & Services Exane BNP Paribas	29
The Royal Bank of Scotland Marc Le Borgne, Senior Director, Real Estate Finance, The Royal Bank of Scotland	31
Société Générale Sébastien Valentin, Analyste senior, responsable du secteur hôtels et loisirs de Société Générale Cross Asset Research à Paris	33
CNAM Brice Duthion, Maître de conférences, Chaire de logistique, transport et tourisme (CNAM)	35
Deloitte David Dupont-Noel, Associé audit, responsable de l'Industry Line Tourisme/ Hôtellerie, Deloitte Olivier Petit, Associé conseil Tourisme Hôtellerie, Deloitte	37 38
Groupement national des Chaînes Jacques Barré, Président du Groupement national des Chaînes	39
La sélection Sciences Po et bibliographie	41
L'actualité Sciences Po	47
Publications et partenaires	51

Comment créer de la compétitivité et de la valeur durable avec des actifs immatériels ?

Nous sommes entrés avec le XXI^e siècle dans l'économie de l'immatériel et de la connaissance, marquée par une profonde évolution des facteurs de croissance, de productivité et de compétitivité qui se déplacent vers les actifs immatériels.

Dans le prolongement du sommet de Lisbonne en 2000, puis de Barcelone en 2003 où l'Europe a posé son ambition d'être un leader de la « knowledge economy » et de l'innovation, la France a engagé des actions pionnières avec la « Commission de l'économie de l'immatériel » (rapport d'analyse et de propositions de décembre 2006) et la création de l'APIE (Agence pour le patrimoine immatériel de l'Etat). En 2009, le Groupement des professions de services (GPS) a diffusé 35 propositions pour une dynamique des actifs immatériels comme leviers de croissance et de valeur durable du secteur.

En 2010, la Commission européenne confirme la « smart economy » comme un des trois objectifs de l'Union européenne 2020.

Comment les entreprises vont-elles s'adapter aux nouveaux enjeux stratégiques de cette économie où les sources de performance et de valeur durable reposent principalement sur des actifs immatériels ?

Avec quel management susceptible de relever ces défis tant par les compétences (savoir-faire) que les comportements (savoir-être) ?

Pour contribuer très concrètement à cette dynamique impliquant les entreprises comme les marchés financiers, nous avons ouvert le débat en 2007 avec la « Tribune Sciences Po de l'économie de l'immatériel », conçue dans un projet collectif d'étudiants de Sciences Po. Comment créer de la valeur et de la compétitivité avec des actifs immatériels, non seulement dans le secteur marchand mais aussi dans la sphère publique et celle du monde de la générosité (associations, fondations, OSBL) ?

Les enjeux de performance sont abordés par approche transversale sur des actifs immatériels stratégiques pour la croissance et la valeur durable (capital humain, innovation...) ou par perspectives sectorielles (industrie agroalimentaire, Private Equity, hôtellerie...).

Avec les étudiants, nous enrichissons les recherches académiques en sollicitant le point de vue de trois cercles du monde économique et financier : des dirigeants d'entreprises, des experts et des acteurs des marchés financiers. Notre ambition, très pragmatique, consiste à détecter les meilleures pratiques dans la « chasse à la valeur immatérielle ».

Ces contributions sous la forme d'interviews sont en ligne sur le site de notre partenaire Easybourse⁽¹⁾. La Tribune Sciences Po fait également le point de ces approches avec, pour chaque thématique, une bibliothèque et la Sélection Sciences Po, ainsi que des articles de synthèse.

Toutes les réflexions sont les bienvenues sur le forum du site, complété au fur et à mesure des travaux menés avec Sciences Po.

La Tribune est le fruit d'un partenariat entre Sciences Po, Easybourse et Deloitte. Deloitte est en permanence à l'écoute des entreprises : sa vocation est de les accompagner dans leur croissance, la maîtrise de leurs opérations et leur performance en valorisant ainsi leurs actifs. Les besoins liés à l'immatériel sont perçus par Deloitte comme des préoccupations entrepreneuriales de long terme, pour les sociétés internationales comme pour le middle market, autour de la question stratégique : quelle serait la « juste gouvernance » des actifs immatériels ?

Marie-Ange Andrieux

Directeur des partenariats de Deloitte et Directeur de la Tribune Sciences Po de l'immatériel



Marie-Ange Andrieux
Directeur des partenariats de Deloitte et Directeur de la Tribune Sciences Po de l'immatériel

HEC, Sciences Po, maîtrise en droit des affaires, expert-comptable, Marie-Ange Andrieux est Directeur des partenariats du cabinet Deloitte et Directeur de la Tribune Sciences Po de l'économie de l'immatériel. Coprésident de la Commission Innovation et Immatériel du Groupement des professions de services, elle est également Présidente de la Commission internationale de l'IFA (Institut français des administrateurs).

(1) www.easybourse.com

Article de synthèse, le point de vue Sciences Po

Quelle stratégie de l'immatériel dans le secteur hôtelier ?

Le secteur hôtelier représente un poids macroéconomique considérable en niveau de chiffres d'affaires et d'emploi. Il est fortement exportateur. Il doit néanmoins surmonter les difficultés de sortie d'une crise dont sa valorisation a souffert, tout en faisant face à des enjeux de long terme qui lui sont propres. Cette période à risque ne serait-elle pas une opportunité pour structurer un business model du secteur intégrant les actifs immatériels comme facteurs de croissance et leviers de valeur durable ?

La dynamique des actifs immatériels dans le secteur hôtelier

Une double dynamique

Les entreprises du secteur interviewées par la Tribune Sciences Po ont structuré une cartographie de leur capital immatériel autour des actifs majeurs suivants :

- le capital humain, considéré comme un actif stratégique essentiel dans des métiers où la majorité des collaborateurs de l'entreprise sont en contact direct avec la clientèle et les partenaires : le savoir-faire du personnel et le savoir-être tout au long de la chaîne de valeur (réservation, accueil, service, après-vente) ;
- le capital structurel externe qui exprime la capacité de générer de la valeur par une dynamique relationnelle avec les parties prenantes soutenue par le capital clients, la marque, la notoriété et l'image, les réseaux externes, la labélisation ;
- le capital structurel interne qui contribue de façon incontournable à la performance opérationnelle : l'innovation liée au service, les réseaux internes, les technologies et les systèmes d'information facteurs clés de productivité, la gouvernance.

D'après les contributeurs à notre étude, la dynamique des actifs immatériels dans le secteur hôtelier reposerait sur un double enjeu :

- mettre les actifs immatériels au service de la stratégie : chaque acteur du secteur porte une stratégie et un business model spécifiques selon sa nature et ses segments de marché cibles. L'enjeu se situe dès lors autour de la détermination (« tone at the top ») et de la capacité à structurer une combinaison optimale d'actifs immatériels en

support des objectifs de développement, de performance et de maîtrise des risques. Cette stratégie de l'immatériel peut constituer un avantage concurrentiel discriminant susceptible de contribuer aux gains de parts de marché. « Les actifs immatériels sont les mêmes mais se combinent de manière différente selon les segments hôteliers » (GNC) ;

- utiliser les synergies entre les actifs immatériels pour générer de la performance durable : la cartographie des actifs immatériels correspond à un écosystème où les actifs sont interdépendants et constituent les sources de la croissance et de la rentabilité sur le long terme. La valeur de la marque est véhiculée par les talents du personnel (capital humain) dans son relationnel avec les clients, par l'innovation de l'offre, par la qualité du réseau. Le partage d'informations et d'expériences entre membres d'un réseau permet de créer un esprit collaboratif, de diffuser les valeurs et d'améliorer la performance du capital humain, de renforcer l'innovation. Les liens sont souvent forts entre le client et la marque, entre le client et le capital humain.

L'hôtellerie fait partie des métiers de services, qui, au sein du Groupement des professions de services (GPS), se mobilisent pour la compétitivité et la valorisation du secteur. Les professionnels de ce secteur reconnaissent le capital immatériel comme la part prépondérante de leur valeur sur le long terme. En 2009, la Commission GPS Innovation & Immatériel a donc émis 35 propositions autour d'une cartographie des actifs immatériels (cf. bibliographie) comme leviers de croissance et de valeur durable, à laquelle il est possible de se reporter comme une approche applicable au secteur hôtelier.

Stratégies de l'immatériel

Une combinaison performante d'actifs immatériels au service d'une **stratégie internationale de développement** s'observe, par exemple, chez Hilton : les quatre piliers du capital immatériel reposent sur une clientèle fidèle (système de fidélisation H Honors créant des liens entre le client et la marque, par l'élargissement de la connaissance de toutes les marques sous une seule entité – Hilton), des collaborateurs qualifiés (Hilton University), la force de la marque soutenue par une recherche d'excellence

ancrée dans les valeurs du groupe et la qualité innovante du service. Cette combinaison reste la même quel que soit le segment de marché, la différence portant sur les standards des différentes marques par segment.

Une **stratégie de différenciation** par l'immatériel est illustrée à l'international par Best Western ou Relais & Châteaux, et de façon plus locale par un acteur indépendant comme l'hôtel Pommeraye. Best Western utilise sa gouvernance sous forme de coopérative, analysée actif immatériel majeur, comme un avantage compétitif, générant de la valeur financière avec la marque, le capital humain et le réseau de franchisés. Cette combinatoire permet à un franchisé un retour de 7,6 € de chiffre d'affaires complémentaire pour 1 € investi dans le réseau. Relais & Châteaux se différencie par la marque, en imposant une exclusivité d'appartenance à ses membres, et une stratégie de notoriété forte, soutenue par des compétences de marketing et des technologies de réservation, de contrôle qualité. La marque étant une association volontaire, ses fondamentaux reposent sur le réseau, les savoir-faire et talents du capital humain. L'objectif est de renforcer le capital client en le fidélisant (60% sont des « repeaters »). Pour une stratégie de relance et de développement après une reprise, l'hôtel Pommeraye, ne possédant ni marque ni réseau, s'appuie essentiellement sur le capital humain, considéré comme le premier actif immatériel, la fidélisation du client par une innovation service de proximité et l'intégration dans le tissu relationnel local. Le chiffre d'affaires a été multiplié par trois en dix ans et la valeur du fonds de commerce par six.

Les actifs immatériels peuvent également être utilisés comme **leviers stratégiques de performance** de façon différentielle selon le profil du groupe et les segments de marché.

Accor combine les actifs immatériels selon les segments de marché au travers d'une matrice marques/innovation sur l'offre de services. Sur les segments bas/moyen de gamme, Accor travaille l'image de ses marques Ibis, Etap ou Novotel, autour d'une promesse client en maintenant une standardisation de l'offre. Plus on monte vers le haut de gamme/luxe (Mercurie, Sofitel, Pullman), plus la

composante capital humain prend un poids croissant, l'innovation de l'offre concerne davantage l'imaginaire de la marque, l'histoire et le rêve, avec un caractère unique dans des cas particuliers : le Old Cataract d'Assouan (Sofitel) lié à Agatha Christie ou le Grand Hôtel de Cabourg avec Marcel Proust. Cette démarche repose sur :

- une stratégie de capital humain : une formation adaptée selon les marques et les offres, avec le rôle essentiel de l'Académie Accor, facteur d'attractivité, de fidélisation et de promotion des collaborateurs au sein du portefeuille de marques ;
- une stratégie de capital client également corrélée à la nature de la promesse d'offre : fidélisation (A|Club, GSS), qualité du service (Contrat 15 chez Ibis, Satisfait ou invité chez Novotel...).

Sur le segment économique, B&B Hôtels privilégie la marque, considérée comme le premier actif immatériel, valorisée par le know-how des équipes et la perception qu'en ont les clients, construite autour d'un imaginaire lié à une offre de service claire et simple.

Pour **rentabiliser des créneaux spécifiques de marché**, comme le tourisme de proximité, Pierre & Vacances structure une stratégie de l'immatériel autour des marques, des hommes, de la culture et des réseaux. Ces derniers sont considérés comme un atout clé, car catalysant l'efficacité du relationnel avec les parties prenantes. L'innovation est développée sur la thématique du développement durable (panneaux solaires, sensibilisation des clients aux gestes élémentaires de protection de l'environnement...).

Le capital immatériel peut enfin être mis au service d'**enjeux stratégiques spécifiques, comme le développement durable**, notamment en utilisant les leviers du capital humain et du capital clients. Pierre & Vacances, on l'a vu, mobilise ses collaborateurs et ses clients. B&B a pour objectif de labéliser ses hôtels « Clef Verte » avec une démarche globale de compétences du personnel sur des gestes environnementaux. En matière de capital humain, Accor mise sur la formation « locale » pour ses hôtels. Au Maroc, le groupe possède une trentaine d'hôtels mais seulement un directeur expatrié. Best Western met en place un « Eco Label ».

Les enjeux de la valorisation du capital immatériel dans le secteur hôtelier

Analyse stratégique et actifs immatériels

Dans leur démarche d'analyse stratégique du secteur, les acteurs des marchés financiers que nous avons interviewés identifient comme actifs immatériels majeurs la marque et le capital humain. Est également soulignée l'importance du réseau et de l'innovation.

La marque est un actif immatériel reconnu et valorisé si la stratégie de segmentation marché qui lui est associée est claire : l'investisseur ou l'analyste doit disposer d'informations suffisamment pertinentes pour corréliser aisément une marque avec le segment de marché, l'offre et le type de clientèle correspondants. Les entreprises hôtelières ont beaucoup progressé sur les 10 dernières années dans la visibilité et la transparence quant au positionnement de leur marque : les marchés ont accueilli favorablement ce qui serait un des faits marquants de l'évolution du secteur. Selon BNP, Accor a complètement redessiné sa stratégie de marque, en structurant son offre autour d'une segmentation beaucoup plus fine que haut de gamme et mass market. C'est ainsi que le groupe, depuis quelques années, surperforme en Europe dans l'hôtellerie économique (RevPAR Accor/RevPAR du segment), ce qui n'est pas le cas aux Etats-Unis où le repositionnement de la marque démarre.

Une telle stratégie de marque permet de générer un avantage concurrentiel et de s'approprier la création de valeur marginale correspondant au segment de marché ciblé. La chaîne Premier Inn (Whithread), faisant confiance à la capacité de fidélisation de sa marque, a choisi, avec succès, de ne pas baisser ses tarifs pendant la crise, au contraire de ses concurrents sur ce segment.

Selon RBS, le poids relatif de la marque par rapport aux autres actifs immatériels varie selon les segments de marché : la marque est prépondérante sur le segment économique, elle reste importante dans le moyen de gamme mais doit souvent être associée au savoir-faire du franchiseur du réseau. Pour le luxe, le capital humain devient un facteur essentiel de valorisation d'une stratégie d'offre sur mesure de très haut niveau qualitatif.

Le capital humain est unanimement identifié par les investisseurs comme un déterminant de la valeur du secteur, quel que soit le segment de marché considéré. Il représente d'ailleurs 50% en moyenne de la structure des coûts d'un hôtel. Plus on monte en gamme, plus son poids relatif augmente dans la cartographie des actifs immatériels. Comme RBS le souligne, « l'immatériel dans l'hôtellerie, c'est la capacité à fournir une expérience quasi rituelle ». Même si c'est tout particulièrement vrai dans le luxe où le personnel contribue beaucoup à la notoriété et à l'image de l'hôtel, il est également nécessaire de se différencier par des attentions clients innovantes sur d'autres marchés. Un des enjeux forts du secteur repose dans sa capacité à attirer et fidéliser les talents, par des politiques de formation, de coaching, de rémunération assise sur la performance opérationnelle et des perspectives d'évolution de carrière. D'ailleurs, d'après le CNAM, « la valorisation du capital humain constitue le chantier majeur du secteur hôtelier ».

Le réseau valorise la stratégie de développement, notamment à l'international. Accor a utilisé cet effet de levier pour son développement en Inde par exemple. Accor ou Louvre Hôtels renforcent leur crédibilité sur les marchés internationaux grâce à leur forte présence et leur savoir-faire sur l'économique.

L'innovation valorise la chaîne de valeur de l'offre client (réservation, accueil, service, après-vente) ou de l'organisation interne du service : si elle est essentiellement d'usage, sa contribution à la performance et à la productivité est conditionnée par la capacité de l'entreprise à l'associer aux technologies de communication ou à maîtriser les systèmes d'information. Avoir le talent de piloter la **productivité** du métier de service qu'est l'hôtellerie est perçu comme un enjeu significatif de valorisation.

Enfin, une stratégie de l'immatériel sera d'autant mieux perçue et valorisée si elle intègre de façon claire comment **matériel et immatériel sont intrinsèquement liés**. La valeur d'une marque ou d'un fonds de commerce peut dépendre de l'emplacement d'un hôtel... et inversement, notamment dans le luxe : comme le souligne BNP, « est-il possible d'imaginer le Crillon et le Ritz avec une autre activité que celle

d'hôtellerie ? ». Un certain nombre d'acteurs du secteur ont opté pour une stratégie de sortie des murs qui, certes, allège la structure de bilan, mais peut être porteuse de risque relatif selon les segments de marché. Les contrats de management sur 20 voire 30 ans constituent un moyen de maîtriser ce risque, de même, comme l'a fait Accor avec Sofitel, un réinvestissement de 25% dans le capital de la société gestionnaire de l'immobilier, permettant le contrôle de l'actif immobilier et de facto de l'enseigne sur une localisation donnée.

Valorisation et capital immatériel

La valorisation financière des actifs immatériels paraît plus complexe que leur prise en compte dans le diagnostic stratégique :

- d'abord, l'interdépendance de ces actifs ne facilite pas l'identification de leur contribution respective aux flux de rentabilité ;
- ensuite, comme certains de nos interlocuteurs le reconnaissent, les analystes et investisseurs manquent encore de méthodologie dans ce domaine, à l'exception de quelques pionniers ;
- enfin, l'absence d'un corpus sectoriel généralement admis d'indicateurs financiers ou extrafinanciers traduisant la contribution de ces actifs à la création de valeur ne favorise pas l'analyse comparative.

La valorisation financière du capital immatériel reste par conséquent plutôt globale, ressortant de la différence entre une valeur de marché (qu'elle résulte d'une transaction boursière ou de gré à gré) et celle des capitaux propres de l'entreprise. Toutefois, les actifs immatériels identifiés lors de l'analyse stratégique sont considérés comme les éléments structurants de l'argumentaire de cet écart.

Néanmoins, deux évolutions favorables semblent se dessiner :

- la reconnaissance par les marchés d'une certaine correspondance entre les actifs immatériels et les « value drivers » des méthodes financières de valorisation : les actifs immatériels contribuent à la croissance future, d'où un impact sur la pente prévisionnelle de cash-flows ; une gestion maîtrisée des risques liés à ces actifs immatériels devrait permettre de fixer un niveau plus favorable de prime de risque ;

- parmi les actifs immatériels, certains, et tout particulièrement les marques, plus aisément identifiables et qualifiables (association à un segment/une offre/une clientèle) peuvent faire l'objet d'une valorisation distincte par l'application de méthodes financières usuelles comme le DCF ou la capitalisation de royalties. Mais cela ne va pas sans poser certaines difficultés techniques (niveau des flux futurs du fait de la cyclicité du marché, niveau de royalties, taux de capitalisation).

Nos interlocuteurs soulignent également que le poids des actifs immatériels dans la valorisation du secteur peut être lié à la nature des transactions. Selon la SG, les opérations stratégiques de fusions-acquisitions se font usuellement sur des multiples supérieurs au marché avec des premiums de 20% ou plus. Les actifs immatériels constituent un élément central de faisabilité de l'opération (complémentarité des marques sur le même segment, compatibilité des cultures) comme de l'argumentaire du niveau de valorisation.

Enfin, les actifs immatériels sont des investissements de long terme et leur prise en compte serait dépendante du comportement des investisseurs. Si l'investisseur a des exigences de rentabilité court terme, focalisées sur le cash-flow, il se positionnera davantage sur le segment bas de gamme. Louvre Hôtels explique ainsi son désengagement du luxe et son investissement dans l'économique, ou ses arbitrages en faveur de bien vendre un hôtel (opportunité sur emplacement) plutôt que de maintenir une position pour garder l'affiliation au réseau (stratégie de marque). Sur le segment du luxe, RBS souligne que l'immatériel, cette « capacité » à fournir une expérience au client avec un capital humain dont la qualité s'enrichit dans le temps, ne devient rentable que progressivement.

Quelles bonnes pratiques de management des actifs immatériels comme leviers de croissance durable et de valeur dans le secteur hôtelier ?

Les actifs immatériels sont les racines de la pérennité des acteurs du secteur hôtelier et les leviers de sa croissance durable. Comme le soulignent les experts

du secteur chez Deloitte, même si ne pas se positionner sur certains actifs immatériels n'est pas discriminant positivement aujourd'hui, ce sera un facteur discriminant défavorable sur le long terme. « Mieux vaut préfigurer que figurer » (CNAM), d'où la proposition de le faire autour d'une dynamique de bonnes pratiques des entreprises ou des acteurs des marchés financiers !

Cartographier le capital immatériel au service de la stratégie

Si les actifs immatériels (marque, capital humain, innovation, réseau) sont reconnus pour la plupart des hôteliers parfois de façon intuitive, ils ne paraissent pas faire l'objet d'une vision d'ensemble ni leur gestion d'une approche organisée et proactive, alors qu'ils sont les leviers essentiels de valeur. Une cartographie dynamique serait un outil utile pour identifier la combinaison, et son évolution, des actifs immatériels à mettre au service de la stratégie. De même, les risques liés à ces actifs immatériels sont encore trop peu reconnus (risque d'image, de réputation, risque de perte d'attractivité ou de fidélisation de la clientèle, risque de fuite des talents). Les intégrer dans la gouvernance du risk management de l'entreprise serait un atout pour piloter la performance.

Optimiser ses marques

Dans un secteur où les groupes se désengagent progressivement de l'immobilier pour devenir des gestionnaires d'actifs immatériels, la stratégie de marque joue un rôle central sur la création/consolidation d'une différence concurrentielle génératrice de valorisation durable. La maîtrise des composants stratégiques de la marque est un facteur de performance, notamment les réseaux de franchisés et leur impact considérable sur l'image des marques.

Innover pour fidéliser la clientèle

Un des grands enjeux du secteur hôtelier est la fidélisation de la clientèle. Internet a fait du voyageur de loisirs ou d'affaires un « consommateur » informé (comparaison des offres en temps réel), exigeant et souvent volatile. L'innovation devrait désormais faire

partie de la culture et des postures managériales au service d'une offre évolutive résultant d'un processus de cocréation avec le client à fidéliser. Pour illustration, les membres du HHonors de Hilton représentent en moyenne 38% de la classe business, jusqu'à 50% pour certaines destinations.

Valoriser le capital humain

Un personnel compétent et fidèle est un actif stratégique que peu de groupes ont réussi à acquérir dans un secteur de fort turnover, alors qu'un risque de manque de jeunes actifs a été identifié dans les prochaines années. Cela suppose une véritable politique d'investissement dans les entreprises pour attirer les meilleurs talents, les former (la Hilton University et l'Académie Accor sont à cet égard deux exemples de bonnes pratiques), les valoriser par la promotion interne (l'hôtellerie reste un secteur où une forte ascension sociale est possible) et les fidéliser. Il y a nécessité pour le secteur de dynamiser l'attractivité de son image. Au-delà de la coordination de bonnes pratiques dans le secteur, le GNC évoque un enjeu national, autour duquel il serait utile de sensibiliser la communauté économique aux opportunités d'emplois, peu délocalisables, qu'offrent les métiers de l'hôtellerie.

Mesurer et communiquer pour rendre visible l'invisible

Pour intégrer les actifs immatériels dans l'organisation, la gestion opérationnelle et les processus de management d'investissement et de financement, une démarche de mesure doit être engagée autour d'indicateurs quantitatifs ou qualitatifs, essentiellement de nature extrafinancière, constitutifs d'un tableau de bord de l'immatériel. Il est nécessaire de pouvoir orienter et contrôler la performance, le retour sur l'investissement consenti dans les actifs immatériels. Ce sera la source d'un enrichissement de la communication interne pour susciter la mobilisation des compétences sur cette dynamique de création de valeur par l'immatériel. La communication financière pourra être complétée d'une information extrafinancière visant à fournir aux marchés un faisceau enrichi d'indices leur permettant de valoriser pleinement le potentiel de valeur attaché aux actifs immatériels.

Les organisations représentatives du secteur pourraient prendre l'initiative d'une réflexion sur une mesure de l'immatériel adaptée aux spécificités de leur métier, en vue de faciliter l'approche comparative exigée par les analystes lors de leur estimation de la performance des entreprises.

Dans un contexte d'activisme actionnarial (renforcement des exigences de transparence) et de concurrence croissante de groupes hôteliers de pays émergents, une communication structurée sur des engagements de long terme autour des valeurs portées par l'immatériel peut soutenir au final la reconnaissance par les marchés d'un avantage compétitif durable.

Passer de la reconnaissance à la valorisation par les marchés

Le dialogue entre les entreprises hôtelières et les analystes/les investisseurs sur les actifs immatériels devrait être plus structuré. La reconnaissance de l'immatériel par les marchés, notamment dans leur diagnostic du business model hôtelier, pourrait être renforcée par un enrichissement des méthodologies de valorisation permettant d'affiner la prise en compte de l'impact des actifs immatériels sur la valeur de long terme.

Conclusion

Une stratégie de l'immatériel peut être une des réponses aux enjeux de croissance et de compétitivité du secteur hôtelier. Cela suppose une double mobilisation :

- celle des entreprises du secteur autour de bonnes pratiques permettant d'extraire de la performance et de la valeur des actifs immatériels identifiés comme stratégiques (marques, capital humain, capital clients, réseaux, innovation) ;
- celle des acteurs des marchés financiers autour, d'une part, d'exigences d'informations extrafinancières structurées sur ces actifs exprimant, au-delà d'objectifs de rentabilité court terme, une volonté de reconnaissance des efforts d'investissements de long terme des entreprises dans ces domaines, comme, d'autre part, de méthodologies de valorisation adaptées pour affiner l'impact de ces investissements de long terme sur la valeur durable.

Une politique de l'immatériel contribuant à un environnement économique et juridique favorable à cette dynamique de croissance par l'immatériel serait un atout pour le secteur hôtelier. Cette perspective paraît positivement soutenue par la position de la Commission européenne, qui vient de placer la « smart economy » (économie de la connaissance, de l'innovation et de l'immatériel) dans les trois enjeux majeurs pour l'Europe 2020.

Interviews de la Tribune Sciences Po

« Nous combinons les actifs immatériels selon nos segments de marché. »

Que recouvre la notion du capital immatériel dans le secteur hôtelier ?

Pour nous, il y a deux aspects d'ailleurs liés : les marques et les services. Par exemple, le « Chill out space » et le « Welcomer » chez Pullman, ou encore « MyBed » chez Sofitel recouvrent une notion d'immatériel, mais ancrée dans du matériel : certes un lit dans un hôtel, mais surtout autre chose de mieux. On vend du rêve. Plus on monte en gamme dans l'hôtellerie, plus on est amené à raconter une histoire avec le service offert. Au Sofitel Old Cataract à Assouan, l'immatériel, c'est l'histoire d'Agatha Christie ; au Grand Hôtel de Cabourg, c'est Marcel Proust.

Ce lien fort entre les actifs immatériels et l'histoire, la tradition autour des hôtels laisse-t-il la place pour l'innovation ?

L'innovation est souvent très matérielle. C'est usuellement une affaire de technologie. Toutefois, dans l'hôtellerie de luxe, le côté provocateur et surprenant n'est pas un modernisme disponible partout mais une tradition qui se perd. Au Sofitel Métropole à Hanoi, hôtel mythique d'Asie, on est dans l'esprit colonial du début des années 1920. Les clients sont demandeurs de ce côté traditionnel et historique. Délivrer un service tombé en désuétude va plaire au client, comme le cirage ou le repassage. C'est une innovation par le service, valorisée par les clients.

Choisissez-vous de mettre en avant différentes combinaisons d'actifs par rapport à vos concurrents ?

On choisit un hôtel avant tout en fonction de sa localisation. Par différence avec nos concurrents, nous avons deux catégories d'hôtels. Dans les hôtels standardisés, où que vous alliez, la chambre est la même : Ibis, Etap, Novotel. C'est leur force. Dans les

non standardisés, tels Mercure, Sofitel, Pullman, ou All Seasons, chaque hôtel est différent. Ce modèle permet de mettre en avant nos marques et nos savoir-faire spécifiques aux deux segments. Les concurrents en général sont beaucoup plus souples sur les normes des standardisés, les enseignes restant les mêmes sans aller vraiment plus loin. Nous ne sommes pas dans un modèle « asset light » comme le sont nos concurrents, mais dans un modèle que nous appelons « asset right » ; et nous restons encore propriétaires d'un certain nombre d'hôtels - 800. Il n'est en effet pas toujours facile d'imposer ses conditions auprès des franchisés et cela peut présenter le risque de mettre la marque en danger. Mais on ne joue pas avec la marque ; il faut la préserver à tout prix. Le standard assure donc une certaine protection et le respect de la promesse client.

Existe-il une corrélation entre ces stratégies et vos parts de marchés ?

Absolument. Une marque forte, c'est une marque que le client comprend. Dans un Ibis ou un Novotel, le client n'aura pas de surprise sur le prix ou la qualité du service. Ces hôtels ont d'ailleurs des RevPAR Index supérieurs aux concurrents. En France, Novotel fait 122, et Ibis fait 133. Entrer dans un marché avec ses hôtels standardisés est un gage de succès. Les hôtels non standardisés nous offrent quant à eux de bonnes perspectives de croissance, notamment par le développement d'une clientèle, n'appréciant pas de se trouver dans des hôtels systématiquement identiques. Par contre, la notion de services reste standardisée. Il faut savoir saisir les opportunités. La clientèle a tendance aussi à se rabattre en centre-ville, où créer des hôtels standardisés est difficile dans des bâtiments existants. Reprendre alors des hôtels indépendants sous enseignes non standardisées permet une certaine souplesse dans notre développement.



Yann Caillère

Directeur général
Accor Hospitality EMEA,
Directeur général Sofitel
Monde, en charge de la
Conception et de la
Construction Hôtellerie Monde

*Après un parcours exemplaire
chez Disneyland Resort Paris,
Yann Caillère devient Président
du groupe Louvre Hôtels en
2004, puis, en 2006, Directeur
général de l'hôtellerie Europe
du Sud, Moyen-Orient, Afrique
et en charge des opérations
Sofitel pour le groupe Accor.*

Des synergies sont-elles possibles entre les actifs immatériels ? Existe-t-il des actifs transversaux à toutes vos marques ?

Notre programme de fidélité, l'A|Club, est exemplaire. Son système de « earn and burn » permet au client de gagner des points à chaque passage dans les hôtels et de les dépenser dans d'autres enseignes du groupe Accor. Les clients peuvent ainsi découvrir toutes nos marques. Nous avons atteint les quatre millions de membres et aurons cinq millions en fin d'année. Ce taux ressort assez élevé par rapport aux concurrents, alors que nous avons lancé le programme il y a à peine deux ans. Notre « Guest Satisfaction Survey » (GSS) permet aussi d'harmoniser et de contrôler la qualité : en récupérant quotidiennement les notes des différents hôtels et marques, nous suivons la satisfaction client en temps réel.

Quels sont les risques liés aux actifs immatériels ? Comment y remédiez-vous ?

La gestion des risques s'effectue par des actions en amont comme en aval. Ce sont les standards physiques, comme les normes de construction, mais aussi les standards opérationnels – c'est-à-dire le service. Ce dernier se contrôle par la formation. L'hôtellerie, c'est de l'humain. L'Académie Accor joue donc un rôle vital. Avant même que le client arrive, nous allons tout faire pour qu'il soit satisfait. En aval, quand le client est là, nous utilisons des pseudo-achats pour contrôler la qualité. Nous essayons aussi d'avoir des promesses clients sous forme de contrat. Chez Ibis, pour le « Contrat 15 » connu par les clients, tout le personnel est formé pour régler les problèmes en 15 minutes. Chez Novotel, le contrat « Satisfait ou invité » permet une relation transparente avec le client et la responsabilisation du personnel.

La communication est également un risque. La franchise illustre cette difficulté. Il est difficile de surveiller plus de 4 000 hôtels en même temps. Cela représente un potentiel de danger pour la marque.

Avez-vous des stratégies de communication auprès du grand public afin de maintenir une cohérence des marques dans leur ensemble au sein du groupe ?

C'est très important sur des actions comme le développement durable, avec par exemple la Fondation Accor, ou le programme « Plant for the Planet ». Nous reversons 50% des économies que nous réalisons et nous plantons des arbres (un arbre par euro). Accor et l'ensemble de ses marques participent activement à ces programmes très concrets. L'Académie Accor renforce aussi la cohésion de groupe. Au Maroc par exemple, nous avons une trentaine d'hôtels mais seulement deux directeurs expatriés. Nous recrutons localement, nous formons les gens et contribuons au développement du pays. En Afrique, nous créons des fonds de retraite pour le personnel, nous donnons des cours de langue pour augmenter le taux d'alphabétisation, et, s'agissant du SIDA, nous avons lancé un plan de parrainage pour contribuer par des actions sociales à l'économie environnementale.

Quels sont les grands enjeux pour le groupe dans le futur ?

Notre stratégie de développement et la veille des opportunités, d'où notre accélération sur la franchise moins coûteuse et notre intérêt pour des zones de conquête non exploitées, notamment en Asie et autres pays émergents : l'Inde possède moins d'hôtels que la Hollande ! Les enjeux diffèrent pour chaque pays. En Afrique du Nord, notre croissance doit s'accompagner d'actions pour le développement économique local. En France, un enjeu majeur porte sur le capital humain : les entreprises sont en concurrence pour attirer les jeunes, de moins en moins présents dans la pyramide de l'emploi. Nous devons travailler sur la réputation de nos métiers afin de faire face à la concurrence que représentent les autres secteurs.

« Le réel aspect immatériel de la marque est sa projection dans l’imaginaire du client. »

Que recouvre la notion de patrimoine immatériel pour B&B Hôtels ? Quels actifs immatériels identifiez-vous comme étant les plus importants ?

Comme pour tous les groupes hôteliers, le premier actif immatériel est la marque.

Le deuxième est un élément qui n’a pas de valorisation : le know-how. C’est le savoir-faire lié à la marque, et en particulier celui des équipes opérationnelles et des équipes du siège pour arriver à constituer un noyau dur qui fait que les hôtels B&B sont ce qu’ils sont.

Le troisième élément constitutif de notre patrimoine immatériel correspond à la perception des clients de cette marque et du know-how.

La marque est l’élément le plus connu et le plus simple : c’est un nom, une déclinaison, une couleur... Il est d’ailleurs important de noter que l’on trouve une énorme part de matériel dans l’immatériel. L’aspect immatériel de la marque est réellement la projection de la marque dans l’imaginaire du client : pour nous, l’imaginaire des clients sur B&B est volontairement simple : une chambre et un petit déjeuner pour un prix que l’on connaît par avance, quelque chose de connu. C’est d’ailleurs là un aspect des plus importants. L’effet marque, c’est supprimer l’élément de surprise et le remplacer par un élément de connaissance, c’est-à-dire ce que B&B vous apportera mais aussi ce que B&B ne vous apportera pas.

Maintenant, comment les clients perçoivent-ils tout cela ? C’est un peu plus complexe. En effet, le prix est un élément partagé, mais il n’en est pas de même pour le produit. On peut travailler sur un produit, mais la perception du client de ce qu’on construit pourra être complètement différente. Par exemple chez B&B, on distingue à la fois des hôtels à « coursive » (accès aux chambres par l’extérieur) et à « corridor » (accès aux chambres par l’intérieur de l’hôtel). Pour nous, c’est un élément discriminant très important. Nous étions persuadés que le client voyait quels étaient les avantages et les inconvénients du corridor et de la

coursive. Nous imaginions sincèrement que la coursive était un élément probablement ressenti comme paupérisant ou pénalisant, puisqu’on est exposé à la pluie, au froid, à l’inconnu car à l’extérieur. Le travail du développement de la chaîne était donc intimement lié à cette croyance interne que les hôtels à coursive étaient moins bien perçus. Or, une étude a démontré que les clients ne distinguent pas les différences entre la coursive et le corridor. La perception du produit n’a pas été la même. On peut encore avoir de bonnes surprises : l’impact que quelques éléments limités de l’offre peuvent avoir sur la perception du produit par le client.

Finalement, il existe de vraies synergies entre le matériel et l’immatériel : même si le produit commercialisé est matériel, la façon de le faire relève de l’immatériel. On ne « markette » pas la même chose même si on utilise les mêmes supports, par exemple la presse, pour un B&B ou un Ritz Carlton. La façon de communiquer, c’est organiser des choses matérielles mais de manière immatérielle.

Quelle importance attachez-vous à la labélisation, en particulier en ce qui concerne la « haute qualité environnementale » ?

B&B s’était donné pour objectif de labéliser « Clef Verte » un maximum de ses hôtels. Le label est en effet important, en particulier dans un contexte presque de mode aujourd’hui. Au delà de l’image, la démarche permet de bénéficier d’une meilleure gestion des ressources, telle l’eau ou l’énergie. L’équipement des hôtels en robinets économiseurs d’eau, un arrosage raisonné, l’utilisation d’ampoules économiques, l’isolation des bâtiments ou la gestion des déchets peuvent aboutir à des résultats importants : pour l’entreprise, mais aussi dans la perception que le client a de l’entreprise. Cela dit, pour avoir un réel impact et créer de la valeur, il faut un effet en profondeur. Il ne suffit pas d’implanter des changements dans deux ou trois hôtels. Les changements ne se font ressentir qu’à partir d’un nombre important.



Laurent Bonnefous

Directeur du Développement B&B Hôtels, spécialiste du montage d’opérations de financement hôtelier

Laurent Bonnefous a débuté sa carrière en tant qu’auditeur au sein du groupe Accor. Après 4 ans dans une société d’ingénierie financière dans l’hôtellerie, il réintègre Accor et prend en charge la gestion des financements de la marque Ibis. En 2000, il est nommé Directeur du Développement France puis un an plus tard, Directeur du Développement Europe pour quatre enseignes. En 2002, il devient Directeur du Développement Europe pour l’hôtellerie économique. Il rejoint B&B en janvier 2006.

Vos actifs immatériels et tous ces investissements sont-ils vraiment un levier de croissance pour votre entreprise ?

Oui, tout à fait. Nos actifs immatériels et les investissements associés permettent d'améliorer la marque, la qualité et de se rapprocher de la perception du client. La notoriété de la marque, la satisfaction du client permettent d'augmenter nos volumes. Et c'est en augmentant nos volumes qu'une réelle croissance est constituée.

Pensez-vous que les investisseurs et les marchés financiers négligent les actifs immatériels et donc ne reconnaissent pas à leur juste valeur les groupes hôteliers ?

Non. C'est faux, les investisseurs et les marchés financiers reconnaissent de plus en plus la valeur non seulement de la marque, actif immatériel plus traditionnel, mais aussi de tous les autres. Il y a une réelle reconnaissance de tous les acteurs sur le marché. Toutefois, il existera toujours, en réalité, une différence entre les deux valeurs, car il est en effet quasi impossible de valoriser ces actifs. Les instruments ne sont pas au rendez-vous, et la valorisation dépend aussi du contexte. Ce dernier influence bien la perception du client. En ce moment par exemple, nous sommes en crise économique et notre valeur immatérielle est d'autant plus importante puisque nous nous positionnons sur un segment économique. La valeur de l'immatériel dépend de l'écart entre le message que l'on envoie au client et celui qu'il perçoit. La différence est subtile mais extrêmement signifiante. La valeur de l'immatériel dans une entreprise varie selon son positionnement ou une situation en période de croissance ou de crise.

« La gouvernance Best Western en coopérative est un actif immatériel qui génère de la valeur financière en même temps qu'un véritable avantage compétitif. »

Que recouvre selon vous la notion de patrimoine immatériel au sein de Best Western ? Quels actifs immatériels identifiez-vous comme étant les plus importants ?

Nous ne sommes pas une entreprise comme les autres puisque nos actionnaires sont nos franchisés. Le principe de Best Western en France est la mutualisation de moyens communs pour le profit individuel. Je gère donc une entreprise qui est une « non-profit organisation ». L'actif immatériel qui impacte le plus les résultats du groupe et qui est véritablement différenciant par rapport à nos concurrents est sans doute notre gouvernance.

La marque est de loin l'actif immatériel le plus visible, mais son impact sur un établissement hôtelier reste compliqué à estimer.

Le capital humain est important mais dans le sens où il contribue à la mise en œuvre de la stratégie de marque. En effet, lorsque les hôteliers indépendants rejoignent Best Western, ils attendent un flux d'affaires déterminé par cette marque. C'est l'image qu'un client ou un hôtelier a d'une marque qui fait la différence lors de son choix.

Quelle est la différence pour les hôteliers qui rejoignent Best Western ?

Difficile de répondre, mais on sait comparer l'investissement en termes de cotisations que les hôteliers doivent payer à Best Western chaque année par rapport au chiffre d'affaires généré par le biais de notre centrale de réservation. En faisant le rapport des deux, on arrive à 1 € investi de cotisation pour 7,6 € de chiffre d'affaires supplémentaire.

Un hôtel sans marque serait-il moins performant ? Il n'est pas rédhibitoire de ne pas avoir de marque : si un hôtel est bien localisé avec une qualité de service et une politique de prix juste, la marque n'est pas

indispensable. Cependant, la marque est un facteur d'amélioration. Notre enseigne permet ainsi aux hôtels d'augmenter leur taux d'occupation et surtout leur prix moyen.

Un hôtel Best Western fait en moyenne 5 points de RevPAR de plus qu'un hôtel 3 étoiles lambda.

Quelle serait l'organisation qui vous permettrait d'exploiter au mieux ce patrimoine immatériel ?

Le capital réseau est l'un des actifs immatériels qu'apprécient le plus nos franchisés. L'avantage d'un réseau est d'échanger des expériences en mode collaboratif et de capitaliser sur les bonnes pratiques. La vie du réseau est un actif immatériel valorisé et bien perçu par les hôteliers.

Quel est l'impact sur le capital humain ? Offrez-vous des formations à vos franchisés ?

Nous formons le personnel de notre réseau au savoir-faire et au savoir-être, selon un cursus présenté dans notre catalogue de formation « Campus ».

La formation au savoir-être est obligatoire, les autres restent facultatives.

Nous misons sur le capital humain pour aider les hôteliers à mieux recruter, gérer, fidéliser les effectifs et cultiver l'employabilité des salariés du groupe. Finalement, les hôteliers rejoignent notre réseau pour la marque et le CA correspondant, mais ce sont ces services qui conduisent les hôteliers à rester chez Best Western sur le long terme.

Nous sommes attentifs à la fidélité de nos hôteliers : nous faisons un bilan tous les 3 ans pour comprendre et limiter les raisons des départs. La communication est fondamentale : peut-être est-ce là un autre actif immatériel ?



Stéphane Gauthier

Directeur général
Best Western France

Titulaire d'un MBA de l'ESSEC, Stéphane Gauthier travaille dans l'hôtellerie depuis 20 ans. Il commence dans la commercialisation d'hôtels indépendants, puis intègre Holiday Inn en tant que responsable commercial et marketing dans une franchise. En 1999, il rejoint Best Western en tant que Directeur commercial et marketing. Il en est le Directeur général depuis 2002.

Pouvez-vous nous parler de votre écolabel ?

Notre investissement dans l'écolabel trouve son point de départ dans notre organisation en coopérative où les franchisés sont les actionnaires. Avec un principe de mutualisation des biens communs pour un profit individuel, l'objectif est d'allouer le chiffre d'affaires de la manière la plus efficace possible pour amener de l'activité dans les hôtels.

Nous avons une gouvernance transparente et claire : les dirigeants de Best Western sont les hôteliers, l'administration étant élue par les associés hôteliers.

Nous avons identifié trois piliers sur lesquels repose le développement durable : le pilier gouvernance, le pilier environnemental et le pilier sociétal. Le premier pilier est couvert par Best Western avec sa gouvernance démocratique. C'est dans la continuation de cette stratégie sur le développement durable que nous avons décidé de nous occuper du pilier environnemental.

Aujourd'hui, nous avons débuté avec une quinzaine d'hôtels écolabélisés, l'objectif étant d'en avoir une cinquantaine d'ici 5 ans.

Cette certification permet une économie financière en termes de consommation d'eau, d'électricité : le retour sur investissement est très clair. De plus, cela crée une vraie vision d'entreprise qui soude le personnel de l'établissement derrière un projet commun. Cette certification se révèle être un véritable outil de management qui remobilise et fidélise les collaborateurs.

Comment les actifs immatériels de votre entreprise et de celles du secteur vous paraissent-ils perçus et pris en compte par les marchés ?

Nous ne sommes pas jugés par le marché mais par nos concurrents et effectivement, notre mode de gouvernance fait la différence. Nous avons un objectif financier qui nous distingue, car nous essayons de contenter nos franchisés et non de faire de l'argent sur les produits de nos franchises.

Notre modèle économique est un avantage compétitif par rapport aux grands groupes qui ont des moyens financiers supérieurs mais qui ne pourront jamais s'aligner de façon financière et compétitive à l'offre de franchise au prix de Best Western.

« The pillars of our intangible assets (loyal customers, team members, brand values and services) all work in harmony to complement each other. »

What are the key intangible assets for Hilton? Which combination of intangible assets is of strategic use?

Today, our brand name is the most important asset, which relies on the hotels themselves. We have 3,500 hotels and another 900 under construction. Last year alone, we added 300. Our chain is currently one of the fastest growing. It is one of the strong pillars on which we rely and is the reason why we have one of the strongest brand names in the world.

The brand and the “Hilton machine”

Most importantly, it is the brand name, the image it conveys and its awareness. The brand name is our “fonds de commerce”. Indeed, Hilton is one of the oldest brands in the industry and has gained true recognition: the name Hilton is directly synonymous to the word hotel.

Once the brand achieves such presence on a global scale, it naturally opens the door to a significant reservation network. It allows you to obtain a massive presence all over the world. Today, we are proud of our 39 sales offices internationally based in decision-making cities. We have our 5 pillars to the “Hilton Engine”: brand services, distribution, sales & marketing, Hilton HHonors and our technology. We have 25 million members on the data base of Hilton HHonors.

Our people

We call them our team members. In total they number over half a million and are of 80 different nationalities. It is our people who make the hotels, and every team member has the opportunity to become a general manager. Thanks to the Hilton University, every hotel has learning facilities where they can learn new languages, work towards personal development... This is one of the core pillars in our business.

Our customers

70% of the deals we close are with existing owners. Our mission statement is to be the first choice in the world for the traveler. In order to achieve this, we need to have a strong brand and loyal and happy team members. Automatically, if you satisfy your customers, your business will be successful; this then gives you the opportunity to open more hotels. We find that 9 million of our customers are actively participating in our Hilton HHonors program. In other words, they do not go anywhere else than Hilton.

Our knowledge

We are truly International and are expanding rapidly in different countries. Our knowledge is truly Global and International.

Does this combination of intangible assets vary according to different segments (luxury, upscale, down-market...)?

The principle of intangible assets is the same across the different brands. The only thing that differentiates is the brand standards. Each of these brands, in their respective segment markets, endeavours to achieve its level of excellence.

How do these intangible assets work as a genuine growth engine for the sector and for your group?

Market share and intangible assets are directly proportionate. The better you manage them, the more you invest in them then the better will be your market share. This is a continuous process; for example, you have to keep on training your team members and look after your customers. We continue to invest in these assets to ensure growth.



Deepak Seth

Vice President Development Southern Europe & Africa, Hilton

Deepak Seth has now been working for Hilton for 10 years. He previously worked for Eurodisney as a member of the opening team and before that with Oberoi hotels before joining Hilton as Vice President for Development.

Is this intangible capital measurable? How would you value your brand?

Investors and experts value assets and hotels. You can value a brand but I do not think that someone can give you the precise value of a brand. We know our team members are the most valuable assets but this value does not appear on the balance sheet. Each of the pillars of the "Hilton Engine" clearly impacts our profitability, even though you cannot give a value to each of them. We know how much business is generated by our sales offices and we know how much cross reservation is done. But can you separate intangibles and give it a value? No, you cannot.

Do you have a specific financial communication on your intangible assets?

We communicate about our people all the time: within the organization but also externally. That is why people want to join and work for us. Our team member turnover is significantly lower. Our general managers have the longest duration of work in the industry. These statistics show the extent to which we are strong in retaining our team members. We also communicate about the loyalty of our guests and customers. Through this communication, we have created a very strong loyalty of both our team members and our customers. So, yes, it is extremely necessary to have ongoing and continuous communication in order to build on and reinforce our intangible assets all the time.

« Pour les investisseurs, les actifs immatériels sont des arguments de vente et de sécurité financière. »

Que recouvre selon vous la notion de patrimoine immatériel au sein du groupe Louvre Hôtels ? Quels actifs immatériels identifiez-vous comme étant les plus importants ?

Les actifs immatériels sont les plus importants du groupe Louvre Hôtels. L'effet de marque est un des plus gros appels à la clientèle. De la même façon, des marques fortes rassurent les investisseurs et partenaires financiers sur notre capacité à délivrer de la valeur, sur notre « track record ». En ce qui concerne le capital humain, c'est la qualité des gens qui fait de notre groupe un groupe de qualité.

Faites-vous une différence entre les deux gammes phares du groupe, la gamme luxe et la gamme économique, en ce qui concerne les actifs immatériels ?

Plus on est bas de gamme comme Première Classe, plus c'est un actif de type commercial. La valeur est essentiellement liée à son cash-flow dégagé. Plus on monte en gamme, plus on est sur des valorisations de type immobilières. La valeur est plutôt une valeur d'emplacement ou de qualité de l'immeuble.

Quelle influence cette différence d'importance des actifs en fonction de la gamme a-t-elle sur la stratégie du groupe ?

Nos actionnaires sont des partenaires financiers plutôt focalisés sur le cash-flow. Nous sommes aujourd'hui dans une phase de désinvestissement sur le luxe : certains de nos hôtels sont en vente et on est sur une phase d'investissement sur l'économique. L'arbitrage entre la franchise et la propriété est plutôt un arbitrage de portefeuille global dans le sens où un groupe hôtelier ne peut pas prétendre être propriétaire de tous ses hôtels, car cela freine la croissance en demandant d'importantes ressources en capital. Il y a un effet de levier de développement de la marque grâce à la franchise et aux partenaires

financiers qui vont investir sous nos enseignes. On voit ici l'importance de la marque. La stratégie d'investissement n'est pas forcément liée à la marque et à son positionnement en gamme.

Comment évaluez-vous l'impact de ces actifs immatériels sur les résultats du groupe ?

Malheureusement, il n'y a pas de valorisation spécifique sur ces actifs immatériels. La pérennité du groupe, le fait que l'on se développe plus vite que les autres, le fait que nos actifs soient mieux gérés créent une meilleure valeur pour les investisseurs. L'identification précise de la contribution de la marque à la qualité du capital humain ou au fait que l'on ait acheté un hôtel à un prix attractif est difficile. Avoir des marques fortes fait qu'il y a plus d'investisseurs intéressés par nos hôtels. On peut toujours essayer de valoriser la marque en calculant la différence entre valorisation du groupe et valorisation des autres actifs (industriels et immobiliers). C'est un exercice lié à la communication en direction des investisseurs.

Comment les investisseurs prennent-ils en compte les actifs immatériels de votre groupe ?

Ce sont clairement des arguments de vente et de sécurité financière. Les banques demandent parfois l'adossément à une marque pour gagner en sécurité financière. Il y a beaucoup d'hôtels franchisés qui pourraient raisonnablement bien marcher sans nos marques, mais qui marchent mieux avec elles.

En quoi votre stratégie d'investissement est-elle liée aux actifs immatériels ?

Tout investissement est question d'opportunité. La stratégie d'investissement et de désinvestissement est très opportuniste. Dans notre processus d'investissement, on va privilégier nos marques. Si on vend nos hôtels de luxe, on aimerait qu'ils restent



Matthieu Evrard

Directeur du développement international
Louvre Hôtels, Golden Tulip

Diplômé de Centrale Paris, Matthieu Evrard a débuté en M&A chez PricewaterhouseCoopers pour ensuite s'orienter vers l'immobilier chez IPD France. Après un Master Tourisme et Hôtellerie à la Sorbonne, il est recruté chez B&B Hôtels en tant que Responsable du Développement. En 2006, quelques mois après le rachat de Louvre Hôtels par Starwood Capital, il est contacté pour rejoindre le groupe en tant que responsable développement.

affiliés à Concorde. Idem pour nos hôtels économiques. Nous avons clairement une stratégie de croissance de marque. Mais notre stratégie d'investissement ou de désinvestissement est déliée, plus opportuniste.

Il n'existe pas tant de différence que cela en termes de stratégie entre l'hôtellerie économique et celle de luxe ; c'est plutôt une question d'opportunité, même si la tendance est à la concentration sur l'économique.

Cette stratégie ne comporte t-elle pas des risques ?

Entre vendre très bien un hôtel ou maintenir notre position pour garder l'affiliation, le raisonnement est délié. Les volumes sont complètement différents. Nous préférons perdre l'hôtel si nous le vendons bien, plutôt que de garder notre position seulement pour dire « on garde l'enseigne ». Nous ne lions pas notre position d'investisseur et d'asset manager à une stratégie de soutien de marques, sinon cela voudrait dire que nous sommes propriétaire de tous nos hôtels.

En quoi l'immatériel est-il important pour le développement à l'international ?

Il faut mentionner l'importance des réseaux. On ne peut pas se développer sans partenaires, qu'ils soient financiers, immobiliers ou relais de connaissances à l'international. Lié à la marque, le côté réseau est aussi très personnel. Il y a encore un an, Louvre Hôtels avait une implantation fortement centrée sur la France : sur nos 850 hôtels, 750 étaient dans l'Hexagone. Nous avons identifié l'Inde comme marché prioritaire de développement, mais personne du groupe n'était jamais allé en Inde. Au contraire, Accor avait construit depuis des années un réseau en envoyant chaque année des exécutifs en Asie. Quand le marché s'est révélé, Accor était prêt, ce qui n'était pas le cas de Louvre Hôtels.

Nous sommes l'un des rares groupes, avec Accor, à posséder une forte présence sur l'économique. La conjoncture actuelle fait que, naturellement, nous nous sommes renforcés en crédibilité sur les marchés internationaux parce que nous mettons en avant notre savoir-faire sur le terrain économique, ce que beaucoup de nos concurrents n'ont pas. Par exemple, les sociétés asiatiques sont principalement orientées sur le luxe.

« Tout ce qui est extrafinancier – les hommes clés, le capital humain, les valeurs, la réputation de la marque ou la culture d'entreprise – aura de plus en plus d'importance demain pour les entreprises et les marchés financiers qui les évaluent. »



Que recouvre selon vous la notion de patrimoine immatériel au sein du groupe Pierre & Vacances ?

Il existe 4 actifs immatériels majeurs : les marques, les hommes, la culture et les réseaux.

Les marques et leurs attributs d'identité sont les vecteurs de la « brand reputation ». Les hommes portent la culture de l'entreprise. Les réseaux sont essentiels parce qu'ils catalysent l'efficacité du relationnel avec les parties prenantes des ventes et des achats. En particulier, la capacité à vendre sur Internet est primordiale. D'autant que la distribution classique va diminuer fortement dans les années à venir. A cet égard, Pierre & Vacances a de l'avance, grâce à Center Parcs qui s'est développé en vente directe au consommateur et représente 51% du chiffre d'affaires sur Internet.

L'enjeu est la maîtrise d'Internet, véritable caisse de résonance des réactions des consommateurs.

Il faut savoir y résoudre un problème très vite, car un client insatisfait a la possibilité de diffuser son mécontentement instantanément et à grande échelle. Si l'incident n'est pas géré rapidement, il en restera des traces qui peuvent avoir un impact négatif durable sur la réputation d'une marque.

Faites-vous une différence entre les deux gammes phares du groupe, le luxe et le moyen de gamme, en ce qui concerne les actifs immatériels ?

Non, les marques de luxe ou de moyenne gamme sont toutes aussi importantes. C'est en fait Citea – qui représente moins de 10% du CA du groupe – qui fait le plus de bruit, car elle possède une clientèle jeune et branchée qui occupe l'espace web. C'est la typologie

de la clientèle qui crée la résonance et la réputation d'une marque sur Internet.

Quel lien faites-vous entre vos actifs immatériels et votre positionnement concurrentiel ? Quel est le rôle de l'innovation ?

Pierre & Vacances est en position de leadership sur le tourisme de proximité, ce qui augmente la pression sur le groupe. Nous nous devons d'être exemplaires. Il est donc important de capitaliser sur tout ce que le groupe possède en valeur immatérielle et de créer des synergies entre les marques. La segmentation des marques est primordiale pour éviter une concurrence à l'intérieur du groupe. Le risque serait une guerre interne de l'immatériel entre les marques.

Pierre & Vacances se doit aussi d'être à la pointe de l'innovation, à l'exemple de notre projet sur le développement durable. Aujourd'hui, nos clients et prospects sont de plus en plus conscients des enjeux environnementaux. Avec 7,5 millions de clients par an, nous considérons que nous avons un devoir vis-à-vis de la prise de conscience de nos clients. Pierre & Vacances a développé un projet ayant pour but de les sensibiliser au développement durable. Nous les incitons à multiplier les bonnes pratiques tout au long de leur séjour, et faisons de même avec, par exemple, la mise en place du tri sélectif sur nos sites, l'installation de panneaux solaires ou des activités offertes dans nos Clubs pour apprendre aux enfants un certain nombre de gestes élémentaires. Une posture consciente de l'importance du développement durable aujourd'hui est un élément discriminant par rapport à la concurrence, surtout quand elle s'intègre au produit (loisirs écologiques, charte développement durable pour le restaurant...).

Thierry Hellin

Directeur général adjoint
Pierre & Vacances

Thierry Hellin est diplômé de l'Université Panthéon-Assas en droit privé. Débutant sa carrière au Crédit Foncier, il intègre Pierre & Vacances en 1996, où il est aujourd'hui Directeur général adjoint. Il pilote aussi bien le développement que les activités ressources humaines, le risk management, les opérations juridiques et les services généraux.

Pouvez-vous nous parler un peu plus de votre plan de synergies commerciales ? En quoi cela est-il un avantage concurrentiel ?

Les synergies commerciales se font principalement au niveau du capital humain. Nous avons ciblé des personnes clés qui diffusent la culture de l'entreprise, à l'exemple de notre fondateur. Ces personnes sont d'autant plus importantes qu'elles diffusent ces messages au sein de l'entreprise elle-même, ce qui crée un phénomène de groupe. Notre but est de faire en sorte que la culture soit relayée auprès des générations futures.

Comment évaluez-vous l'impact de ces actifs immatériels sur les résultats du groupe ?

En ce qui concerne la valorisation, nos marques sont évaluées et figurent dans les bilans de nos entreprises. Un cabinet de conseil nous a accompagnés pour valoriser nos marques principales sur la base d'une démarche multicritère. Ces critères (nombre de clients, chiffre d'affaires, rendement...) ont été croisés pour établir une valeur moyenne. On arrive à un résultat qui se chiffre à plusieurs dizaines de millions d'euros pour Pierre & Vacances et Center Parcs.

Cependant, les actifs immatériels ne sont pas aujourd'hui un élément suffisamment apprécié par les analystes qui regardent en priorité les comptes de résultat, les ratios bancaires ou les dividendes.

Pierre & Vacances est pionnier dans le développement durable et les analystes prennent aujourd'hui de plus en plus en compte les entreprises actives dans l'ISR. Ce phénomène, encore spécifique, tend néanmoins à se développer rapidement. Tout ce qui est extrafinancier – les hommes clés, le capital humain, les valeurs, la réputation, la culture – aura de plus en plus d'importance demain. Mieux vaut une entreprise légèrement moins rentable à court terme mais qui a des valeurs fortes ayant des répercussions économiques, elles-mêmes fortes sur le moyen et long terme.

Il existe aussi une évolution dans les entreprises concernant le management des actifs immatériels. Progressivement, les DRH introduisent davantage de critères extrafinanciers pour évaluer les hommes. Pierre & Vacances a, par exemple, mis en place un système de notation de la performance « développement durable » de ses acheteurs qui impacte directement leurs bonus. C'est une nouvelle illustration du lien entre le matériel et l'immatériel.

« Faire quelque chose de décalé pour se différencier : la valeur ajoutée d'un hôtel indépendant, c'est la personnalisation. »

Quel était le diagnostic de la situation de l'Hôtel de Paris lors de votre arrivée en 1999 ? Quels changements avez-vous effectués ? Changer le nom de l'hôtel n'était-il pas un peu trop risqué ?

En 1999, l'Hôtel de Paris ne possédait pas un capital marque très important, mais disposait d'un cachet historique non négligeable. Il existe des Hôtels de Paris un peu partout en France, ce qui créait des confusions. Nous recevions des factures destinées à d'autres Hôtels de Paris ! Le taux d'occupation était inférieur à la moyenne nantaise. Nous avons donc entrepris une rénovation totale de l'hôtel en 2001. Le changement de nom s'est fait dans la continuité de cette rénovation ; la notoriété de l'hôtel demeurait très faible : changer de nom ne nous faisait donc pas perdre de capital image et marque. Pour inaugurer la rénovation de l'hôtel, nous avons invité cinq cinéastes nantais à tourner cinq clips dans les chambres, diffusés ensuite sur le circuit interne de télévision de l'établissement.

Que recouvre la notion de patrimoine immatériel pour votre hôtel ? Quels actifs immatériels identifiez-vous comme étant les plus importants ?

Les ressources humaines sont primordiales. L'hôtellerie reste un métier de relations humaines. Les salariés donnent le ton et l'ambiance de l'établissement. Pour impliquer notre personnel, nous essayons de déléguer au maximum et d'enrichir les tâches de base. Les salariés doivent se sentir concernés. Par exemple, tous les ans, nous organisons un week-end où nos 17 salariés, qui n'ont pas forcément l'occasion d'aller dans d'autres hôtels, séjournent dans un autre établissement. Ce séjour permet de repérer des bonnes pratiques qui peuvent ensuite être appliquées chez nous. Cela permet de donner de la cohésion à l'équipe et de l'intérêt à chacun.

Laurent Mareschal, très implanté dans le milieu artistique nantais, a été chargé de la communication de l'hôtel et de trouver des idées qui fassent régulièrement parler de l'établissement. Nous avons mis en place des événements artistiques de manière plus pérenne. Chaque année, nous invitons un artiste à développer un projet dans l'hôtel. Cela permet d'organiser des vernissages ou performances artistiques et d'y convier les Nantais afin qu'ils découvrent l'hôtel et jouent un rôle de prescripteur. Le but est aussi de faire parler de nous dans la presse et les guides.

Nous avons aussi mis en place une émission de radio diffusée en direct depuis la chambre 108 en partenariat avec AlterNantes et la Maison de la Poésie. Une fois par mois, des lectures de poètes sont organisées, précédées d'une interview. La quarantième a été diffusée mi-mars. Ces démarches ne sont pas les fruits d'une stratégie très planifiée, j'ai plutôt une démarche intuitive.

La réservation en ligne est également un outil qui se développe. Nous avons mis en place en 2006 un logiciel à cet effet. Aujourd'hui, 11% de nos réservations s'effectuent directement en ligne, sans compter les réservations initiées sur le site internet et conclues au téléphone.

Comment se caractérise votre démarche de labélisation ? Quel rôle lui donnez-vous ?

Nous avons deux types de démarche. Tout d'abord la démarche qualité. Que ce soit dans le partenariat avec la Chambre de commerce, avec le label HotelCert de l'AFAQ ou avec le label Qualité Tourisme, je mets la qualité au premier plan. La qualité est un principe commercial. Je pense qu'il est difficile d'aller chercher le client, je fais donc en sorte que le client se souvienne de son passage et qu'il revienne. La deuxième démarche est environnementale. Nous avons obtenu le label « Clef Verte ». Même si les clients ne font pas leur choix d'établissement en fonction des labels



Florent Cibert

Directeur
Hôtel Pommeraye**, Nantes

*Diplômé de l'Ecole Hôtelière de Lausanne en 1994, Florent Cibert a débuté sa carrière au Banyan Tree Vabbunfaru**** Maldives avant de revenir en France au Westin Demeure Hôtel du Parc**** à Paris. En 1999, il reprend l'hôtel de Paris** à Nantes dont il lance la rénovation complète en 2001. L'année 2003 marque la fin des travaux et le changement de nom de l'hôtel qui devient l'Hôtel Pommeraye**.*

écologiques, la démarche reste intéressante et est un très bon guide pour la gestion quotidienne et les travaux de rénovation. Le label ne va pas déclencher l'acte d'achat, mais je crois qu'il contribue au capital sympathie de l'hôtel : il donne une image d'un hôtel à taille humaine, proche du client, impliqué dans son environnement. Nous ne faisons pas de communication spécifique, nous nous contentons de les mentionner sur nos dépliants. Je pense qu'il ne faut pas trop en faire avec les labels. Ils servent seulement à rassurer les clients, mais celui qui cherche à venir chez nous a déjà fait la démarche client. C'est la qualité en général qui retient le client, pas la détention de tel ou tel label. Notre réussite ne doit pas être attribuée à ces derniers mais à nos démarches en général.

Selon vous, quels sont aujourd'hui les avantages d'un hôtelier indépendant par rapport à un hôtel en franchise ou un contrat de gestion ?

L'humain fait la différence entre les groupes et les indépendants. On reproche souvent aux groupes que leur personnel ne se donne pas à fond puisqu'il ne se sent pas toujours impliqué. C'est donc sur un actif immatériel, l'humain, que les indépendants peuvent se distinguer. Nous avons finalement peu d'armes face aux grandes marques qui possèdent des réseaux, des services commerciaux. J'ai donc choisi de faire quelque chose de décalé pour me différencier. En fait, les points tangibles et mesurables sont les mêmes (taille des chambres par exemple) ; la valeur ajoutée d'une petite entreprise ou d'un hôtel indépendant, c'est la personnalisation.

Mon hôtel est à l'image de Nantes, une ville créative. Les résidences d'artistes, l'émission radio correspondent à l'esprit de la ville. J'ai voulu faire de mon hôtel une passerelle entre les gens en voyage et la culture nantaise. Nous mettons également en avant des informations sur les spectacles et les sorties : nous voulons faire partager la ville. A partir des années 90, les clients se sont lassés des

hôtels stéréotypés des grands groupes et les indépendants qui avaient survécu à la vague des produits standardisés ont compris qu'il fallait proposer un produit de bonne qualité et se différencier sur l'immatériel.

Concrètement, quel impact ces actions de rénovation complète de votre hôtel ont-elles eu sur vos résultats ?

Notre taux d'occupation est passé de 58% en 1999 à plus de 80% aujourd'hui. Le chiffre d'affaires de mon hôtel a été multiplié par 3. Sa valeur a également crû : aujourd'hui, le fonds de commerce aurait une valorisation plus de six fois supérieure au montant auquel je l'ai acquis en 1999.

« La force de la marque Relais & Châteaux est l'association engagée de ses membres sur des valeurs de qualité. »

Que recouvre selon vous la notion de patrimoine immatériel pour le secteur hôtelier ? Par comparaison, quelle serait la cartographie du capital immatériel dans votre entreprise ?

La notion de patrimoine immatériel repose sur trois éléments. Tout d'abord, la notoriété qui est primordiale : par exemple, Taillevent ou La Tour d'Argent sont des établissements dont la valeur immatérielle de la marque est indépendante de leur chef ou de leur actionariat. L'actif immatériel est ici lié à la construction de la marque année après année. La clientèle est ensuite un actif immatériel très important, en particulier la capacité de l'établissement, hôtel ou restaurant, à la fidéliser. Ainsi, chez Relais & Châteaux, 60% des clients sont des « repeaters », c'est-à-dire qu'ils ont déjà séjourné dans un hôtel Relais & Châteaux. Enfin, le troisième élément le plus important est l'affiliation à un label reconnu qui constitue une valeur forte. Une grande banque d'affaires évalue ainsi à 10% le premium de la valeur apporté à un hôtel par le fait d'appartenir au label Relais & Châteaux. Cependant, la marque est une association volontaire. Pour cette raison, le principal actif immatériel de Relais & Châteaux, ce sont ses membres, son capital humain, le savoir-faire et le talent apportés à l'œuvre commune.

Dans quelle mesure ces actifs immatériels constituent-ils un levier de croissance durable pour le secteur de l'hôtellerie et votre entreprise ?

La marque est un élément différentiel très fort. Relais & Châteaux impose une exclusivité d'appartenance à ses membres, contrairement à ses concurrents. Pour nous, l'accumulation de labels différents pour un même établissement constituerait un facteur d'affaiblissement de la marque. Avec Relais & Châteaux, il n'y a qu'un seul référent qualité, ce qui est plus clair pour le client et pour l'hôtelier. En termes de compétitivité, c'est un

plus de communiquer sur cette exclusivité. Les compétences de Relais & Châteaux dans le domaine du contrôle qualité, du marketing et des systèmes de réservation permettent de protéger et promouvoir la marque et de la faire évoluer dans le temps. La valeur ajoutée d'appartenir à Relais & Châteaux est très forte : ainsi, pour un coût pour l'établissement qui s'élève à environ 1% du chiffre d'affaires, il en retire 20 à 40% de chiffre d'affaires en plus grâce à la notoriété de la marque et en business direct.

Envisagez-vous d'investir davantage dans ces actifs immatériels pour une performance de long terme ? Votre investissement immatériel est-il plus élevé que l'investissement matériel ?

La marque n'a de valeur que par la promesse qu'elle apporte. Elle est le fruit de l'accumulation des efforts de promotion et d'intégrité. Elle doit être portée par la qualité des membres du réseau qui le composent. C'est aussi un investissement durable et répété en faveur des valeurs et de la cohérence du discours.

Au niveau des ressources humaines, les hôteliers sont indépendants. Relais & Châteaux n'intervient pas dans le recrutement, mais met à leur disposition des services de valorisation du capital humain tels qu'une centrale de recrutement, une valorisation des parcours, une formation des employés et une fidélisation des collaborateurs.

La nouvelle centrale de réservation constitue également un actif à la fois matériel et immatériel. Il ne s'agit pas seulement d'un outil technique, il est indispensable que le personnel ait confiance dans le système. Il a donc été mis en place sur la base de groupes de travail des membres. Nous avons parallèlement créé des groupes culturels et linguistiques différents, des communautés d'apprenants partageant des expériences et des cas concrets. Le personnel est formé de façon constante et



Jacques-Olivier Chauvin

Directeur général
Relais & Châteaux

Diplômé d'HEC en 1991, Jacques-Olivier Chauvin poursuit sa carrière dans le domaine de l'art de vivre pour des marques à forte valeur, d'abord chez Taillevent où il s'occupe notamment de la diversification de la marque avant de devenir responsable de point de vente chez Louis Vuitton. Il entre en 1999 chez Relais & Châteaux où il crée la fonction Marketing et commercial et gère les filiales de la marque à l'étranger. Depuis 2004, il occupe le poste de Directeur général chez Relais & Châteaux.

les élèves passent souvent du côté des formateurs. Relais & Châteaux souhaite étendre son réseau en priorité à l'international, en particulier en Asie et en Amérique du Sud. L'association veut également être plus présente dans les grandes métropoles. Nous venons ainsi d'accueillir nos premiers établissements à Londres, Rome et Washington. Cette volonté a pour but d'enrichir la marque sans pour autant renier ses valeurs. Pour cela, elle compte sur la puissance de son réseau et la reconnaissance du public et des professionnels.

Comment les actifs immatériels des entreprises du secteur et de votre entreprise vous paraissent-ils perçus et pris en compte par les marchés ? Avez-vous le sentiment que les marchés et les investisseurs sont convaincus par une approche parfois qualitative ou extrafinancière, en complément des critères financiers usuels ?

Quand on est capable de se rendre compte qu'adhérer à tel ou tel réseau a un impact direct sur le chiffre d'affaires, les investisseurs et les analystes l'intègrent. Une chaîne franchisée qui s'ouvre avec un petit réseau a un impact quasiment nul. Il faut pouvoir mesurer la valorisation financière attachée à la composante « actif immatériel ». La marque est toujours couplée avec une logique de rigueur sur les critères qualité, elle doit être crédible au-delà du marketing. Il est nécessaire d'avoir un référent qualité fort pour les clients.

« La marque, avec une stratégie de segmentation marchés, est l'actif immatériel clé dans l'hôtellerie. »

Que recouvre selon vous la notion de patrimoine immatériel dans le secteur hôtelier ? Quels actifs immatériels identifiez-vous comme étant les plus importants ?

Dans l'hôtellerie, la marque est l'actif immatériel le plus important mais aussi le plus difficile à appréhender en termes de valorisation. Le reste de l'immatériel provient du goodwill ; je ne considère donc pas cela comme de l'immatériel, c'est plutôt de l'immatériel comptable. Le vrai incorporel reste la marque. La marque permet d'avoir accès à une clientèle et donc exerce une certaine attirance par rapport à une base de clients ciblés. C'est donc l'actif immatériel qui doit être le plus développé.

On se doit de faire une segmentation dans l'immatériel. Cependant, tout part de l'image de la marque. Ainsi, la qualité des services offerts ne sera pas la même entre un Ibis et un Sofitel. En revanche, l'attente de la clientèle est également différente, à savoir que la clientèle d'un hôtel Ibis recherche un très bon rapport qualité-prix avec un niveau de confort constant. La reconnaissance de la marque par rapport à un concept ou un service est très forte. Une marque identifie immédiatement le segment de marché et le type de clientèle auxquels on a affaire.

Le développement de l'hôtellerie dans les marchés émergents répond à un réel besoin, compte tenu du faible niveau de l'offre, mais il passera par le développement des marques. La gestion de la marque reste en effet un facteur clé dans le développement de l'hôtellerie sur ces marchés. Il est facile de démontrer la puissance d'une marque au regard de sa capacité à se développer et à attirer des investisseurs.

La différenciation de la stratégie se fait avant tout sur le positionnement de marché et les segments de clientèle que les grands groupes veulent développer. En ce moment, l'orientation stratégique principale est à la sortie des murs. Depuis l'arrivée de Gilles Péliçon, Accor a complètement redessiné le marketing de ses marques. Sous Jean-Marc Espalioux, toutes les marques

étaient regroupées sous la marque ombrelle Accor. Gilles Péliçon a remis sur le devant de la scène la marque de manière intrinsèque, à l'instar de ce qu'ont fait les groupes américains. Au lieu d'avoir une communication et une gestion de l'immatériel au niveau du groupe, Gilles Péliçon est allé plus dans le détail en effectuant une segmentation de marché plus fine. Au-delà de la bipolarisation entre le haut de gamme et le mass market, la segmentation des marchés et des clientèles est beaucoup plus pointue que par le passé. C'est en cela que l'hôtellerie a fait d'énormes efforts ces dix dernières années.

Le capital humain reste quant à lui présent dans le secteur quelle que soit la manière dont on l'approche. Les frais de personnel représentent actuellement près de 50% de la structure de coûts des hôtels. Si l'on monte dans le haut de gamme (Sofitel, Four Seasons, Ritz, Carlton...) le capital humain est très important car il y a un savoir-faire, une notion de luxe qui passe par le service et donc par le personnel.

Les hôteliers sont conscients qu'il faut faire des investissements dans l'immatériel mais les bénéfices attendus sont très difficiles à estimer. Mais si on n'y investit pas, on risque de créer un badwill !

Pouvez-vous évaluer l'impact de l'immatériel sur la performance dans le secteur hôtelier ? Quelle est la corrélation entre les actifs immatériels et les « value drivers » financiers ?

Prenons l'exemple d'Accor et de ses hôtels économiques où l'immatériel de la marque est très fort. Accor utilise le RevPAR Index (RevPAR/RevPAR d'un segment de marché d'un pays concerné) comme ratio de comparaison. Depuis quelques années, Accor surperforme dans l'hôtellerie économique sur les principaux marchés européens. A contrario, ils ont tendance à sous-performer aux Etats-Unis où le travail de repositionnement de la marque commence tout juste. Il est cependant impossible d'isoler la performance due aux actifs immatériels.



Matthias Desmarais

Responsable du secteur Loisirs & Services
Exane BNP Paribas

Diplômé du Magistère Banque et Finance de Paris 2-Assas et du Mastère Audit & Conseil de l'ESCP, Matthias Desmarais a passé 2 ans au sein du Département Corporate Finance de BNP Paribas en Asie. Il a ensuite rejoint JP Morgan Securities à Londres à l'été 2001 pour suivre le secteur hôtellerie. Analyste chez SG Securities de 2004 à 2007, il a ensuite rejoint Exane BNP Paribas en tant qu'analyste responsable du secteur Loisirs & Services.

Le Club Med – qui a une marque très forte – a été valorisé à environ 250 M€ il y a 3 ans, alors qu’aujourd’hui la capitalisation boursière du Club ne dépasse pas 400 M€. Etant donné que Club Med a une composante immobilière forte (874 M€ d’immobilisations corporelles au 31/10/2009), soit le marché valorise très peu son immobilier, soit il valorise sa marque proche de 0. En tant qu’analyste financier, j’ai d’un côté un actif tangible face à un intangible. La marque n’a pas de valeur liquidative, il est donc très dur de la valoriser.

D’un point de vue financier, la valeur de la marque, c’est l’excès de retour sur capitaux employés par rapport au coût du capital qu’elle vous procure. Dans le cas du Club, c’est une vraie question, car le « spread » est négatif. Vaut-elle pour autant 0 ?

Dans le cadre de notre métier d’analyste financier, la valorisation de l’immatériel, c’est une chose sur laquelle on ne s’attarde pas, car c’est tellement difficile à mesurer que la pertinence en est limitée.

Disposez-vous des instruments nécessaires pour concrétiser des projets de mesure et de valorisation ?

Lorsque la marque Club Med a été valorisée, ils ont effectué un « discounted cash flow » (DCF) basé sur le fait que tous les villages Club Med ne seraient plus en propriété mais recevraient des royalties liés à la marque. Ce type de valorisation comporte deux principales limites. Même si ce système de royalties est lié au CA et/ou à l’EBITDA, faire un DCF est problématique du fait de la cyclicité de l’activité. Cela n’a donc qu’un sens limité. Dans l’hôtellerie, on voit rarement le cycle arriver car ce sont des cycles tardifs. Deuxième limite à ce type de valorisation, c’est le choix du taux de royalties et du taux d’actualisation. L’hôtellerie regroupe des activités très différentes. De plus, si Club Med ne détenait pas d’actifs immobiliers aujourd’hui, pourrait-il réellement obtenir ces royalties ?

La marque vaut quelque chose mais la seule vraie façon de la mesurer, c’est le surcroît de création de valeur par rapport à la concurrence.

Quel est le rôle des actifs immatériels dans le phénomène de concentration ou d’alliances des acteurs du marché ?

Les actifs immatériels sont un frein à la concentration du secteur. Est-ce que l’on peut fusionner deux réseaux sur un même segment avec des marques différentes ? Sur le papier oui, mais cela ne s’est que très rarement vu dans les faits (cas le plus récent de Hilton aux USA qui a racheté Hilton hors USA).

Si une marque sur un segment de marché équivalent est complémentaire à une autre, alors l’achat sera pertinent. Cependant, les synergies en termes de clientèle, de taux de rétention de la clientèle et de services additionnels ne sont possibles que si les deux réseaux fusionnent pour constituer un réseau mondial sous un seul et même nom. Or, cela signifierait la disparition de l’une des enseignes et donc la création possible d’un badwill.

Existe-t-il des segments où la sortie des murs ne serait pas une stratégie appropriée, par exemple pour le grand luxe ?

Prenons l’exemple du Crillon. On peut ne pas être propriétaire des lieux. Mais il est difficile d’imaginer aujourd’hui le Crillon – ou le Ritz – avec une autre activité que celle d’hôtellerie. Les contrats de management sur 20-30 ans sont un moyen de lutter contre le risque que représente la sortie des murs. On peut toujours, en tant qu’acteur hôtelier (c’est d’ailleurs ce qu’a fait Accor avec Sofitel), réinvestir 25% dans la nouvelle société qui va gérer les murs. Le groupe reste minoritaire et donc allège sa structure de bilan, tout en gardant le contrôle de l’actif et de facto de l’enseigne sur cette localisation donnée. Dans les grandes villes, il y a souvent un seul hôtel par enseigne de luxe. Si l’on n’est pas présent dans une ville, on crée un badwill sur la marque, car les clients vont s’adresser à d’autres marques. Mais mesurer ce badwill en % d’EBIT ou de résultat net est très compliqué à faire.

« L'immatériel dans l'hôtellerie, c'est la capacité à fournir une expérience quasiment rituelle. »

Que recouvre la notion de patrimoine immatériel dans l'hôtellerie ? Quels actifs immatériels identifiez-vous comme étant les plus importants ?

Il me semble que l'expérience utilisateur est l'immatériel le plus important. Préalablement à l'expérience matérielle, l'hôtelier doit avoir construit dans la psyché de son client une image fantasmée de cet hôtel. Pour créer l'attente, la publicité et la communication sont primordiales. Quelques images doivent être choisies, quelques symboles forts doivent ressortir. Si l'on prend l'exemple du Ritz, les quatre coupoles blanches constituent un signe reconnu dans le monde entier. Elles sont l'image de quelque chose d'unique. Elles reflètent un sentiment d'exception, d'élitisme qui habite le client qui s'approche de l'hôtel. L'hôtelier peut donc, via sa notoriété, influencer sur la préparation mentale de la personne.

Par la suite, l'accueil, le langage adopté et la culture de la personne qui accueille le client sont également des actifs immatériels. La première personne qui représente physiquement l'hôtel a beaucoup d'importance, elle doit raconter une histoire compatible avec l'image que l'on a construite. Le personnel contribue beaucoup à la notoriété et une attention toute particulière doit être portée au coaching dans les hôtels de luxe. Des fiches doivent être établies sur chaque client, le personnel doit tous les connaître et les reconnaître. Ce sentiment de reconnaissance personnelle, d'exception doit faire partie de l'expérience utilisateur des palaces, au même titre que l'aspect presque religieux du rituel.

Dans des palaces où l'histoire, la tradition du rituel est un actif immatériel, quelle place est laissée à l'innovation ?

Pour se démarquer des autres, il faut construire son propre rituel, son propre environnement mythologique. C'est là que la créativité doit se nichier.

Dans ce cadre-là, le lieu a de l'importance. Un palace peut innover en ritualisant d'une manière qui lui est propre l'accueil des voitures (l'arrivée sur la place Vendôme pour le Ritz) ou le service d'accompagnement aux chambres.

Dans les hôtels plus grand public, les clients apprécient les auvents placés à l'entrée. Cela les ramène à un imaginaire luxe qu'ils ont vu dans les films et sur lequel ils ont fantasmé. Ce genre d'innovation permet de raccrocher à peu de frais une légende construite par d'autres.

Dans le moyen de gamme, la franchise permet de confiner l'immatériel dans la marque, dans le savoir-faire du franchiseur qui forme le personnel à son rituel. Le principe de la chaîne est de standardiser le rituel et de le transporter d'un hôtel à l'autre.

L'immatériel dans l'économie, c'est l'immatériel de marque. On peut cependant offrir autre chose que le prix. L'important est de connaître sa clientèle. Il faut savoir faire des clin d'œil, travailler sur l'humour. L'hôtelier économique connaît les fantasmes de sa clientèle, il ne prétend pas les assouvir à 35 euros la nuit, mais il peut montrer qu'il les connaît. Un hôtel économique n'a pas les moyens de créer quelque chose d'aussi religieux que dans un palace, mais il peut jouer sur la connivence, l'humour. Dans tous les cas, il faut connaître intimement ses clients.

Les groupes hôteliers ont-ils pris conscience de l'importance de l'immatériel ?

Ils en ont pris conscience. Encore faut-il que les penseurs au sein des groupes soient entendus. Quand l'hôtellerie devient une industrie, le risque est que le dirigeant se mette à penser seul la stratégie immatérielle du groupe. Ce risque d'isolement s'applique d'ailleurs à la fonction managériale dans son ensemble (lire les ouvrages de Manfred Kets de Vries à ce sujet : « the Neurotic Organization », « Unstable at the top »).



Marc Le Borgne

Senior Director, Real Estate Finance
The Royal Bank of Scotland

Entré à la Société Générale en 1988, Marc Le Borgne a occupé diverses positions au sein du département immobilier. En 1999, il rejoint RBS pour y créer le département Financement de l'immobilier. RBS est, entre autres, le financier du Ritz, du Marriott Courtyard Neuilly, du Hilton Arc de Triomphe et du groupe qui possède les Citadines.

La stratégie de sortie des murs signifie t-elle une prise en compte croissante de l'immatériel ?

Je pense que c'est une fausse piste dans la mesure où les hôteliers conservent la maîtrise des murs via des contrats de location de longue durée. Ils se sont entourés de clauses contractuelles qui leur garantissent l'exploitation de l'hôtel sur le long terme, voire indéfiniment. La sortie des murs ne veut pas dire que l'on dématérialise l'expérience hôtelière, cela reste avant tout une stratégie de présentation du bilan et au mieux d'optimisation financière et fiscale.

**Peut-on évaluer l'impact de l'immatériel sur la performance d'un groupe ou d'un hôtel ?
Quelle valorisation peut-on faire des actifs immatériels d'un point de vue comptable ?**

Le franchiseur facture des royalties, environ 3% du CA, 10% du RBE. La franchise ne capture pourtant pas tout l'immatériel. Elle n'est pas une garantie de la valeur immatérielle d'un hôtel, elle peut même avoir un effet réducteur ou contraignant. Par exemple, tel hôtel dont les chambres ne font que 25m² au lieu des 28m² imposés par la chaîne ne pourra pas bénéficier de la marque « haut de gamme » de ladite chaîne. Le propriétaire de cet hôtel ne peut donc pas accéder à l'immatériel lié à cette marque uniquement pour quelques mètres carrés, quand bien même la clientèle eût été dans la cible.

Le chiffrage de l'immatériel est un exercice périlleux. A taille égale de chambre, entre un palace et un 4 étoiles luxe, il peut exister un grand écart de valeur, environ 500 000 euros par chambre. C'est ainsi que l'on pourrait chiffrer l'immatériel dans les palaces. Faire la différence de prix à la chambre entre un bel hôtel et le même hôtel avec un supplément d'âme est une autre façon de calculer l'immatériel. Il est cependant difficile de trouver des comparables pour effectuer ces calculs.

Une autre façon un peu particulière d'aborder l'immatériel, c'est de constater l'écart paradoxal entre le prix de revient et la valeur d'un palace. Prenons un exemple : si un palace un peu défraîchi trouvait preneur à 1,5 M€ la chambre et qu'il faille faire des travaux pour 0,7 M€, le prix de revient s'élèverait ainsi à 2,2 M€ la chambre. Si le repreneur veut revendre l'hôtel immédiatement après travaux, l'expérience montre que le prix de revente sera proche du prix d'origine de 1,5 M€. Dans une certaine mesure, cela signifie que l'immatériel existait avant même d'avoir été réalisé et était compris dans le prix d'origine de 1,5 M€, un peu comme si l'immatériel se refusait à toute forme d'évaluation ou plutôt à toute tentative de monétisation en capital. On pourrait y voir une preuve que l'immatériel, cette « capacité à fournir une expérience », ne se vend pas ; il ne se révèle et ne devient rentable que très progressivement, confirmant cet aphorisme connu : « Le temps ne respecte pas ce qui se fait sans lui ».

« Les actifs immatériels dans l'hôtellerie, comme la marque, contribuent à argumenter les niveaux de cash-flows futurs et de risque. »

Que recouvre selon vous la notion de patrimoine immatériel pour le secteur hôtelier ? Quels actifs immatériels identifiez-vous et quel serait votre ordre de priorité ?

Au sens large du terme, on trouve principalement trois grands types d'actifs immatériels : la marque, les brevets et tout ce qui concerne les ressources humaines. Dans l'hôtellerie, il y a peu d'innovation au sens propre et donc peu de brevets ; les ressources humaines sont essentielles, d'autant que le turnover est important. Les employés sont souvent peu qualifiés avec des niveaux de rémunération souvent inférieurs aux autres secteurs, mais ils bénéficient d'une forte possibilité d'ascension sociale.

On tient compte de ces actifs immatériels dans l'analyse mais on ne les utilise pas dans nos modélisations, et ils ne rentrent pas dans l'objectif de cours. Par exemple, on ne valorise pas la marque parce que sa valeur ajoutée va se trouver dans le résultat d'exploitation. Le Club Med est un très bon exemple. Les clients connaissent la marque, partent en vacances avec le Club Med pour ce qu'elle peut leur offrir, et cela se traduit dans les résultats.

Le capital immatériel n'a-t-il donc rien à apporter à la valorisation ?

Les actifs immatériels, comme la marque, servent à appuyer l'actualisation des flux futurs. Ils apportent donc quelque chose d'important en termes de corrélation entre les « value drivers » et la performance. Les prévisions d'activité doivent prendre en compte l'impact de la marque. Toutefois, l'immatériel joue un rôle beaucoup plus important lors d'une transaction. Par exemple, les fusions-acquisitions se font toujours sur des multiples bien supérieurs à ceux du marché. Les premiums s'élèvent en général à plus de 20%. Les actifs immatériels permettent de donner plus de visibilité en termes d'argumentaire de valorisation.

Il est important de noter que l'on ne regarde pas vraiment les actifs matériels non plus. A titre d'exemple, Sol Melia avant juillet 2007 avait fait valoriser ses actifs immobiliers à 22 € par titre (en incluant la dette). L'action a pourtant chuté à 2,40 € en 2009. La valorisation des actifs n'entre pas vraiment dans ces évolutions de marché.

Quelle importance vous semblent accorder les marchés financiers au capital immatériel dans ce secteur ?

Tout dépend de la posture de l'investisseur financier. Dans une logique de spéculation, oui, la prime est justifiée et le capital immatériel va évidemment avoir un impact. L'analyse des risques intervient également. Si les risques liés aux ressources humaines et à l'environnement sont plus faibles, le profil de risque diminue et ceci sera pris en compte dans la valorisation, au travers d'un beta inférieur. L'importance que les acteurs sur les marchés financiers donnent au capital immatériel va aussi dépendre de la nature elle-même de ces acteurs. A titre d'exemple, les « hedge funds » n'accorderont pas d'intérêt à l'immatériel.

Existe-t-il une corrélation entre les « value drivers » financiers et le capital immatériel ?

Prenons la marque comme exemple. Elle sert de référent pour les clients et on observe une surperformance qui lui est attachée. La chaîne Premier Inn (Whitbread) au Royaume-Uni, équivalent d'Ibis en France, a appliqué une stratégie de non-négociation de ses tarifs, même pendant la crise. Alors que ses concurrents ont baissé leurs prix afin de s'adosser aux clients, Whitbread n'a pas suivi. En conséquence, Whitbread a réussi à maintenir des prix moyens parfois plus élevés que certains Novotel ! La tactique a marché car les clients sont attachés et fidèles à la marque. En permettant d'éviter une baisse des prix, la marque de Whitbread représente bien un vecteur de performance, de différenciation, et cela se lit dans les résultats.



Sébastien Valentin

Analyste senior, responsable du secteur hôtels et loisirs Société Générale Cross Asset Research, Paris

Sébastien Valentin commence comme consultant, journaliste puis rédacteur en chef du magazine HTR au sein du groupe MKG Consulting (1996-2001). Il devient responsable du secteur hôtels & loisirs (2001-2004) puis responsable du marketing Corporate (2004-2006) chez IXIS Securities, et enfin responsable de l'équipe ISR chez Natixis Securities (2006-2007). Il intègre la Société Générale en 2008, où il est analyste senior responsable du secteur hôtels et loisirs.

Y a-t-il des méthodes de communication à retenir afin de valoriser le capital immatériel ?

Il est important de faire passer un message lorsqu'une entreprise fait des efforts en matière de développement durable, de politique de ressources humaines, ou dans d'autres actions liées à des actifs immatériels. Certaines entreprises intègrent directement ces éléments dans les rapports annuels, d'autres les séparent. Ces efforts de communication peuvent parfois être perçus comme des effets de mode, mais ce n'est pas vraiment justifié. Les enjeux environnementaux ou sociétaux sont de nature durable, et donc les investissements socialement responsables le sont aussi. Ces derniers sont d'autant plus importants qu'ils sont sous contrôle des autorités mais aussi de l'opinion publique. La transparence est à l'ordre du jour, les médias s'emparent de « scandales » facilement et le tout intéresse les citoyens. Les marques d'Accor, ou de tout autre groupe hôtelier, pourraient donc pâtir d'une mauvaise politique RH ou environnementale, et donc leur performance aussi. Le poids que les pays émergents commencent à prendre dans l'industrie du tourisme souligne l'intérêt qu'ont les groupes hôteliers à accentuer leurs engagements dans ces domaines. La perception de la qualité du groupe et la visibilité des marques en dépend, que ce soit mondialement dans les segments haut de gamme et luxe ou bien plus localement dans les catégories inférieures.

« La valorisation du capital humain constitue le chantier majeur du secteur hôtelier. »

Que recouvre selon vous la notion de patrimoine immatériel pour le secteur hôtelier ?

Le patrimoine immatériel est créateur de valeur, voire de valeurs : valeur financière, valeur marketing, valeur sociale, valeur éthique, valeur technologique, valeur environnementale. On pense forcément à la marque censée les porter et les incarner au firmament d'une concurrence accrue à l'échelle de la globalisation. On pourrait évoquer également le réseau comme élément structurant. L'immatériel n'est pas virtuel, mais un ensemble maillé d'infrastructures et de nœuds, dont l'interconnexion dépend largement de l'innovation et de la maîtrise technologique. Les systèmes de réservation (même si le yield a dématérialisé et opacifié le coût réel d'un produit pour le consommateur), l'optimisation de la relation client sont les incontournables de cette mise en réseau. Le matériel conditionne l'immatériel. En résumé, le patrimoine immatériel n'est-il pas le concept simple de faire prendre du plaisir pour prendre de la valeur ?

Pensez-vous que le management des sociétés hôtelières ait clairement identifié le poids considérable des actifs immatériels dans la valeur de leur société ?

Dans l'ensemble des actifs immatériels du secteur, le capital humain est certainement celui pour lequel les investissements ont été les moins importants en France. Par manque de qualité des formations, dit-on, mais aussi par contrainte économique, par obligation d'adaptation permanente des personnels au changement ou par ignorance des dispositifs existants (plan formation, droit individuel à la formation, etc.). Les actifs immatériels ont des vérités tangibles.

Concrètement, quel lien faites-vous entre les actifs immatériels et les parts de marché ou le positionnement concurrentiel (face aux hébergements alternatifs, par exemple) ?

Notamment, quel est le rôle de l'innovation à cet égard ?

L'innovation est centrale dans tout projet d'entreprise. C'est vrai pour le secteur hôtelier, comme dans l'ensemble des activités de services. Les actifs immatériels, notamment ceux prétextant une proximité avec la nature, le retour aux sources et à la simplicité ne garantissent pas un succès économique. Loin s'en faut. La mode de l'immatériel peut être dangereuse et à double tranchant. Mieux vaut préfigurer que figurer. Sinon, nombre d'entreprises pourraient devenir rapidement ringardes. Le véritable levier de croissance est, je crois, encore aujourd'hui la qualité de la prestation et la qualité du service rendu aux clients. La théorisation est certes louable, mais l'activité et les métiers de l'hôtellerie touchent à l'humain. L'innovation doit toucher le vivant, l'humain. L'immatériel ne doit pas devenir abstrait et se couper de cet art du service au client. Les stratégies marketing l'ont oublié avec le temps. Cela pourrait être le risque avec des innovations trop novatrices qui ne rencontreraient pas de marché. Cela s'est souvent vu par la passé.

Quel est le rôle des actifs immatériels dans le phénomène de concentration ou d'alliances des acteurs du marché ?

Les deux phénomènes sont liés, mais distincts. La concentration des acteurs n'est pas nouvelle. La concentration actuelle est toujours accompagnée des mêmes messages des analystes : synergies, optimisation des coûts, capacités d'achat ou de négociation accrues, développement à l'international assuré. Les alliances sont souvent de circonstance, on essaie ensuite de leur donner une dimension stratégique. Les seules qui l'ont été sont celles initiées par des grands groupes, au discours simple et à la croissance fondée sur l'acquisition d'actifs (donc un endettement important). L'hôtellerie n'est pas très différente des autres secteurs du tourisme dont la



Brice Duthion

Maître de conférences, Chaire de logistique, transport et tourisme
Conservatoire national des arts et métiers (CNAM)

Secrétaire du Conseil scientifique et professionnel de l'Institut français du Tourisme (IFT)

dernière décennie a scellé, au moins en Europe et en Amérique du Nord, l'industrialisation par de nombreuses intégrations verticales. IHG ou Accor en sont deux bons exemples. Le nouveau positionnement du groupe français veut redonner de la valeur au titre en redonnant de la valeur aux stratégies. Pour développer de l'activité d'hébergement dans de nouveaux marchés porteurs comme la Chine ou le Brésil par des investissements massifs en murs et bâti, cela signifie disposer du cash ou être capables d'endettement ou d'augmentation de capital. Les actifs immatériels passent après, dans la stratégie de management de l'entreprise. L'entrée en lice de groupes chinois ou indiens aux croissances exponentielles et aux finances presque sans limites laisse présager un bouleversement des équilibres industriels et d'une redistribution des cartes sans précédent. Quels sont les actifs immatériels à privilégier pour des entreprises chinoises ? Les logiques politiques et économiques seront forcément différentes de celles que nous connaissons.

Quelle est la corrélation entre les actifs immatériels et les « value drivers » financiers (EBITDA, CF, coût du capital...)?

La corrélation est aujourd'hui évidente si l'on s'en tient aux discours. L'immatériel est porté au pinacle. C'est la mode du moment, mais jusqu'à quand ? Les résultats financiers ne confirment pas pour autant ces engagements vertueux. Les actionnaires des entreprises sont surtout intéressés par des résultats et des bénéfices rapides. Le court terme n'est peut être pas le temps qui convient aux actifs immatériels. Comment bâtir une politique de ressources humaines dans l'éphémère et l'immédiateté ? C'est sans doute la raison pour laquelle certains grands groupes cèdent une part de leurs activités, pour dégager du cash. L'hôtellerie est, comme l'ensemble des activités touristiques, contrainte par le conjoncturel.

Quels seraient le contenu et les supports d'une communication corporate et financière qui pourraient vous sembler fournir des informations crédibles favorisant la connaissance du capital immatériel du secteur hôtelier ?

Les éléments existent déjà. Les rapports d'activité sont un festival d'informations. J'ai l'impression que beaucoup de discours masquent un fait historique majeur, déjà souligné. La peur de ce basculement vers un monde et des logiques orientales. L'une des seules valeurs qui peut demeurer une force pour la France est le capital humain largement sous-estimé jusqu'à présent. C'est, je crois, l'un des défis majeurs à relever. Ce qui signifie une volonté des entreprises, mais également des pouvoirs publics (Etat et collectivités) et des organismes de formation, dont beaucoup aiment se gargariser de mots et d'acronymes mais oublient la valorisation des compétences techniques et humaines. Vaste chantier !

« Le reporting sur les biens immatériels est en cours de structuration, notamment sur la notion de bien-être ou la perception de la qualité. »

Que recouvre selon vous la notion de patrimoine immatériel ?

Olivier Petit : Il existe deux actifs immatériels principaux : la marque et le capital humain. En ce qui concerne la marque, chaque groupe a une marque forte.

L'autre actif immatériel important est le capital humain. Ce dernier comporte trois grandes notions : formation, évolution et transversalité.

David Dupont-Noel : Attention, il faut bien faire la différence entre la marque et la qualité. Une marque est synonyme d'un univers et est directement liée au concept de chambre.

O. P. : Le capital humain est aussi important dans le tourisme en général et encore plus dans l'hôtellerie. C'est un enjeu très présent d'autant plus quand on monte en gamme. Il existe aussi le besoin de fidélisation des employés et de valorisation de certains métiers.

Quel est le lien entre actifs immatériels et parts de marché ou positionnement concurrentiel ?

O. P. : Il faut faire une segmentation entre le type de produit et le type de clientèle. L'univers de l'hôtellerie est un univers très concurrentiel où il existe peu de perméabilité avec les solutions alternatives.

D. D. : Le concept du réseau pour les grandes chaînes est très important. On voit par ailleurs apparaître de plus en plus d'accords entre les chaînes hôtelières et les compagnies aériennes qui complètent le dispositif.

Pensez-vous que le management des sociétés hôtelières ait clairement identifié le poids considérable des actifs immatériels dans la valeur de leur société ?

D. D. : Tous les grands groupes innoveront et ont clairement identifié l'innovation comme facteur clé de

succès. Cependant, il y a peu d'innovations de rupture comme à l'époque des concepts de l'hôtellerie F1 ou des hôtels-capsules.

O. P. : L'innovation se concentre plus dans la façon de gérer les ressources humaines, comme avec le Yield Management. Les innovations en marketing et management sont aussi importantes.

En même temps, l'intérêt pour le développement durable est croissant. Ce concept est large et est le premier champ d'innovation sur les 10 ans à venir. Aujourd'hui, ce n'est pas un actif discriminant positif mais il deviendra un actif discriminant négatif dans 10 ans.

Quelle importance vous semblent accorder les acteurs des marchés financiers au capital immatériel dans ce secteur ?

D. D. : Le reporting sur les biens immatériels est en cours de structuration, notamment en ce qui concerne le bien-être ou la perception de la qualité.

O. P. : Lorsque le capital humain occupe une place aussi importante dans une société, c'est qu'il a une forte valeur. L'immatériel pèse, y compris sur la valeur de l'actif.

Pour les investisseurs, le capital humain a une forte valeur.

Comment les actifs immatériels des entreprises du secteur vous paraissent-ils perçus et pris en compte par les marchés ?

O. P. : Aujourd'hui, l'analyse de la structure et de la valeur immatérielle intégrée est plus ou moins prise en compte. Cependant, il existe la notion d'adhésion à une marque : c'est un contrat de gestion qui permet alors une valorisation d'actif. On peut déduire la valeur de l'actif par le coût de résiliation du contrat. De plus, si les actifs immatériels ont une influence sur les liquidités, il y a valorisation de ces actifs.



David Dupont-Noel

Associé audit, responsable de l'Industry Line Tourisme/Hôtellerie, Deloitte

David Dupont-Noel est diplômé de l'ESLSCA Business School. Expert-comptable et commissaire aux comptes, il intègre le cabinet Deloitte en 1992 où il est aujourd'hui associé audit. Il possède 18 ans d'expérience dans la coordination et le management de missions d'audit sur des acteurs du tourisme et des loisirs.



Olivier Petit

Associé conseil Tourisme
Hôtellerie, Deloitte

*Diplômé de CERAM en
Management, Finance et
Marketing, Olivier Petit débute
sa carrière chez PKF Consulting
en tant que consultant dans le
secteur du tourisme. Il est
aujourd'hui en charge du
consulting sur le tourisme et
l'hôtellerie chez Deloitte.*

« Lorsque le capital humain occupe une place aussi importante dans une société, c'est qu'il a une forte valeur. L'immatériel pèse, y compris sur la valeur de l'actif. »

D. D. : La prise en compte des marchés est peu fondée sur l'immatériel. Il faut néanmoins faire attention : c'est une pénalisation s'il n'y a aucun actif immatériel. Les marchés sont principalement concernés par les cash-flows, hors la prise en compte récente des démarches environnementales. Il existe par ailleurs des premiums sur la stratégie, le développement et la capacité à dégager du cash.

Avez-vous le sentiment qu'il existerait un « value gap » entre la valeur des entreprises et celle perçue par les marchés ?

D. D. : Les marchés considèrent l'hôtellerie comme une activité cyclique et à risque. Pour pallier ce « value gap », il existe des solutions : maillage géographique et segmentation par exemple. Etendre son activité au niveau géographique mais aussi au niveau de la gamme permettrait de remédier au problème de cyclicité du secteur hôtelier. De même, une différenciation des métiers (propriétaire foncier et exploitant) est également perçue comme une source de limitation de la cyclicité et du risque.

O. P. : Il existe une évaluation acteur par acteur. La possibilité de communiquer pour réduire ce « value gap » reste limitée.

« Les actifs immatériels sont les mêmes mais se combinent de manière différente selon les segments hôteliers. »

Quelle est la cartographie des actifs immatériels des métiers de l'hôtellerie ?

Au-delà des actifs immatériels inscrits dans le bilan des sociétés, les ressources humaines doivent être considérées dans notre métier comme la valeur immatérielle majeure. Elle recouvre de multiples facettes dont l'articulation en fait la force. Doivent être également cités la marque, la notoriété et le maillage du réseau. Le produit lui-même, actif physique valorisé comptablement, recouvre également la notion de concept pour sa part valeur immatérielle. On peut ajouter les éléments immatériels assis sur la technologie : gestion de la fidélité, systèmes de réservation, politiques de qualité – ISO par exemple, accent mis sur le développement durable (HQE, énergie...). Quand on évoque le terme de « cartographie », ces éléments, sans qu'ils soient exhaustifs, appartiennent au capital immatériel de l'hôtellerie.

Existe-il des combinaisons différentes selon les segments hôteliers ?

Tous les actifs immatériels sont présents sur chacun des segments hôteliers, seule leur combinaison est différente. L'aspect RH est beaucoup moins déterminant sur du « low price » que pour un Sofitel ou Hilton. De même, la technologie est beaucoup moins sophistiquée sur le « low price ». Les ingrédients sont tous présents, mais le poids de chacun est différent. Certains items sont privilégiés selon la catégorie ou la gamme de l'hôtel. L'immatériel « ressources humaines » lui-même reflètera des réalités très différentes sous les aspects personnalisation de l'accueil, reconnaissance du client, professionnalisation..., selon que nous parlerons de Campanile, de Novotel ou de Four Seasons.

Comment classifier les actifs immatériels ? Quels sont les actifs essentiels ? Quelles sont les bonnes pratiques ?

L'hôtellerie est une activité de service : c'est donc en premier lieu son capital humain et ce qui l'accompagne : l'immatériel formation, l'immatériel reconnaissance, l'immatériel évolution, etc. Dans la gestion d'un hôtel, 50% des charges couvrent celles du personnel. La valeur ajoutée de cette activité est liée pour l'essentiel au service, donc à la qualité de son capital humain ; il est donc primordial. Le second élément important, c'est le concept, car l'offre est composée tout à la fois d'actifs physiques et d'immatériel (services, prix...). L'hôtellerie est une activité B to C et il lui faut donc garantir en permanence qualité, notoriété et densité du réseau. Il faut enfin considérer ces actifs en termes d'avantages concurrentiels potentiels. Quand on interroge les clients sur les raisons de leur choix d'hôtel, l'essentiel des réponses relève de l'immatériel. On ne va pas dans un hôtel, on choisit une marque d'hôtel, un choix qui dépasse le plus souvent le seul arbitrage prix. Les bonnes pratiques relèvent de la capacité à maîtriser et structurer la combinaison la plus pertinente entre les actifs immatériels au service de sa stratégie, et y mettre le poids qu'il convient, sans sur ou sous-dimensionner les composants.

Comment percevez-vous la perception des marchés financiers : reconnaissent-ils les actifs immatériels et les valorisent-ils pleinement ?

Les actifs immatériels trouvent en partie leur traduction dans les résultats de l'entreprise, que les marchés financiers apprécient et valorisent selon les ratios de performance, l'anticipation de résultats futurs, la position relative par rapport au secteur. Même si les



Jacques Barré

Président du Groupement national des Chaînes

Jacques Barré a effectué la totalité de son parcours professionnel dans l'univers de l'hôtellerie, du loisir et du tourisme, plus particulièrement dans les domaines financier, développement et opérationnel. Il a quitté début 2010 le groupe Accor dont il était Directeur financier pour l'hôtellerie France. Il est actuellement Président du Groupement national des Chaînes.

actifs immatériels ne sont pas valorisés dans les actifs inscrits dans les bilans, ils impactent les résultats et donc la valeur globale de la société. Si la marque, le réseau, les ressources humaines sont pilotés avec adresse, les résultats seront d'autant améliorés. A défaut, un choix inapproprié dans la gestion des immatériels pénalisera la valorisation. Mais peut-être les clients apprécient-ils les actifs immatériels mieux que ne savent le faire les marchés financiers !

Quelles attentes de la part des acteurs du secteur vis-à-vis des marchés ?

En plus des bilans comptables, les sociétés sont aujourd'hui conduites à produire une quantité croissante d'informations plus qualitatives – environnement, personnel, politique sociale, égalité homme femme, sécurité... Ces informations touchent des domaines où les actions entreprises visent des impacts à moyen ou long terme, or les marchés financiers aujourd'hui se déterminent prioritairement sur le court terme. Cette contradiction entre les enjeux court et long terme pose la question de la pertinence d'enrichir la communication financière par un reporting plus qualitatif et extrafinancier. Souhaitons réconcilier court et long terme et faisons reconnaître les valeurs immatérielles à travers la mise en œuvre d'un référentiel commun qui permettrait au marché d'apprécier ces actifs à leur juste valeur dans une réelle vision « benchmarkée » du secteur. Ce qui permettrait de dépasser les « effets de mode » dont témoigne la lecture des rapports annuels focalisant successivement tout sur le web, tout sur le durable, tout sur les handicapés... et de suivre dans le temps l'appréciation des immatériels.

Quelles sont les propositions du GNC pour libérer une politique de croissance et d'emploi par les immatériels ?

Si une seule devait être retenue, ce serait la formation. L'hôtellerie, c'est de la « servuction » (production et service). Les ressources humaines sont la richesse du service hôtelier : de la réservation au room service. Or, les capacités de formation sont insuffisantes. L'hôtellerie est une activité exportatrice (la France est le 1^{er} pays touristique mondial), en déficit d'emplois, qui, dans les derniers mois de crise, s'est révélée le seul secteur à ne pas en avoir détruit, une activité non délocalisable. C'est sans doute le levier de croissance et d'emploi le plus puissant, le plus contributif pour la profession et pour l'emploi.

La Sélection Sciences Po et bibliographie

Sélection Sciences Po

Les Tendances de l'hôtellerie 2010, Deloitte, 2010

Après une année marquée par la crise, Deloitte publie sa brochure annuelle sur les grandes tendances qui permettront une reprise et une croissance durable. Cette année, l'accent est mis sur l'importance du commerce en ligne, le développement durable et le renouvellement des congrès d'affaires.

M. Sinclair, C. Sinclair, « Improving hotel efficiency through integration of service and project management cultures », *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol. 10, Issue 4, October 2009 (pp. 344-360)

Cet article traite de l'amélioration de l'efficacité organisationnelle des hôtels par l'intégration des opérations qui relèvent du service aux principes de management de projets. Un tel virage stratégique augmenterait la dépendance d'un personnel autonome et responsabilisé, dans un environnement flexible et propice à l'innovation et à un management des ressources humaines stratégique. Des synergies en découleraient.

« La mobilité internationale, une opportunité pour les salariés de l'hôtellerie de chaîne », « Gestion des ressources humaines et tourisme », Editions ESPACES Tourisme & Loisirs, Collection Cahier ESPACES, n°101, mai 2009

Les métiers du tourisme et de l'hôtellerie sont par nature liés à la mobilité et à la mondialisation. Pour les grandes chaînes internationales présentes partout dans le monde, la mobilité de leurs employés constitue un atout, la qualité de service devant être identique quelle que soit la situation géographique. Pour le personnel, c'est une opportunité de formation, un enrichissement individuel et un tremplin pour leur carrière.

J. O'Neill, Q. Xiao, « The Role of Brand Affiliation in Hotel Market Value », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2006 (47: 210-223)

Cette étude, centrée sur le marché américain, démontre que certaines marques donnent plus de valeur à un hôtel que d'autres. L'affiliation à une marque et une bonne réputation peuvent contribuer à 20-25% de la valeur de l'hôtel. Les effets de la marque varient selon les types d'hôtels. O'Neill et Xiao montrent que la marque influence plus la valeur de l'hôtel dans les segments milieu/haut de gamme que dans segments économique et luxe. Par ailleurs, ils mettent en avant le fait que les marques ayant des valeurs/chambre faibles sont souvent des marques au positionnement confus.

Bibliographie

M. Stabler, A. Papatheodorou, T. Sinclair, « The economics of tourism », Routledge, December 2009

Cet ouvrage propose une analyse plus théorique, rigoureuse et pointue du tourisme en s'appuyant sur des théories économiques, ce qui, jusqu'à présent n'a pas été réellement développé dans la littérature. Un point fort du livre est qu'il met en avant une analyse plus dynamique des décisions stratégiques du marché en utilisant le modèle SCP (Structure, Conduct, Performance) pour illustrer les liens entre les facteurs exogènes ou endogènes au marché qui impactent la performance du secteur. Ce modèle permet ensuite d'analyser les stratégies et de leur donner du sens par rapport à l'économie dans son ensemble.

J-M. Devanne, « Ecologie, esthétique et personnalisation », « Hébergement touristique du futur - Analyses croisées », Editions ESPACES Tourisme & Loisirs, Collection Revue ESPACES Tourisme et Loisirs, n°275, novembre 2009

Ces trois éléments sont les axes majeurs de développement en matière d'hébergement, et ceci du segment luxe au segment économique. Toutefois, il faut surveiller les effets de mode et faire face à la montée en puissance de la micro-hôtellerie.

I. Boutteville, C. Da Costa, « La certification Excel Place au service de la qualité dans l'hôtellerie haut de gamme », « Qualité et tourisme - Du marketing au management », Editions ESPACES Tourisme & Loisirs, Collection Cahiers ESPACES, n°102, septembre 2009

Excel Place est un système qui mesure la différence entre la perception de qualité de service que l'hôtel pense dispenser et celle effectivement perçue par le client, afin de réduire les écarts observés. Pour cela, quatre outils sont mis en place : des clients « mystère », des questionnaires de satisfaction en ligne, des modules de formation et une certification. La qualité de service dans l'hôtellerie de luxe est d'autant plus importante que les clients sont exigeants et informés notamment grâce à Internet. Aujourd'hui, la qualité ne se comprend plus seulement en termes matériels mais aussi en expérience, en relation..., des valeurs intangibles. Excel Place est également un outil d'amélioration pour l'hôtelier.

R. Buckley, « Ecotourism: Principles and Practices », CABI, 2009

Cet ouvrage explore le développement du tourisme basé autour de l'écologie et l'environnement. Ce nouveau concept a pour objectif de réduire l'impact global du tourisme par des nouvelles techniques de management, l'éducation, l'implication de la communauté, les systèmes de conservation, etc.

C. Origet du Cluzeau, P. Viceriat, « Le tourisme des années 2020 : des clés pour agir », La Documentation Française, 2009

Au travers de 67 propositions, cet ouvrage nous offre des moyens d'intervention dans les années à venir pour que le tourisme optimise ses ressources et maximise sa rentabilité. Les auteurs donnent une visibilité à court, moyen et long terme de l'industrie tout en considérant l'influence des variables économiques, comme la consommation ou les périodes de crise, ainsi que des variables internes au tourisme, comme les ressources humaines.

M.A. Andrieux, G. Drouin, J. Wemaere, « Actifs immatériels, leviers de croissance – 35 propositions pour une valeur durable » Commission Innovation & Immatériel du Groupement des professions de services, 2009 (www.gps.asso.fr)

La majeure partie de la valeur des services repose sur des actifs immatériels. La Commission Innovation & Immatériel du GPS a élaboré 35 propositions opérationnelles autour de 20 bonnes pratiques pour extraire de la performance et de la valeur durable des actifs immatériels des métiers de services, et 10 propositions à l'attention des pouvoirs publics pour un environnement économique et juridique favorable à cette dynamique créatrice de compétitivité, de croissance et d'emplois.

C. Hu, P. Racherla, M. Yongho Hyun, « Exploring the roles of innovative technologies in building a knowledge based destination », Current Issues in Tourism, Vol. 11, Issue 5, September 2008 (pp. 407-428)

Le tourisme devient de plus en plus « intégré » et nécessite la collaboration d'un nombre croissant d'acteurs, privés et publics, et de services. Les nouvelles technologies sont une nouvelle possibilité de créer un avantage concurrentiel. Les avantages sont doubles : d'une part, les nouvelles technologies permettent aux managers de mieux coordonner et organiser les expériences touristiques que les clients attendent, mais les clients peuvent aussi partager les informations sur leurs expériences, ce qui est positif pour la marque. La technologie devient instrument des facteurs clés de succès.

M. Major, « Labels hôteliers, actualités et perspectives », EHL-FORUM, n°5, février 2005, Ecole Hôtelière de Lausanne (Suisse)

Cet article met en avant la valeur ajoutée d'une labélisation, solution face à une volatilité toujours plus grande de la clientèle et au développement d'hébergements parahôteliers. L'article étudie le manque de lisibilité de ces labels et fait un lien avec la façon dont est géré le capital humain dans le secteur hôtelier.

F-X. Decelle, J-F. Tassin, F. Potier, « **Tourisme et innovation : bilan et perspectives** », La Documentation française, 2005

L'innovation de nos jours ne concerne plus seulement le secteur industriel ou technologique mais se développe de plus en plus dans les services, en particulier ceux liés au tourisme. A cet égard, il est important de noter que la clientèle ne cesse d'évoluer. Le secteur doit donc générer de nouveaux produits, permettant la pénétration de nouveaux marchés. Les hôtels Formule 1, le développement du segment « low cost », ou même les « packages Internet » sont des points éclairants.

Les études

Les groupes hôteliers dans le monde, Xerfi, décembre 2009

Cette étude fait un état des lieux des grands groupes hôteliers dans le monde. La Partie 4 « Structure de la concurrence » est la plus intéressante. Elle traite du positionnement de plus en plus large de tous ces groupes qui cherchent à se diversifier sur tous les segments de prix. Si la tendance à la cession des murs et à la conservation du management est aujourd'hui quasi unanimement suivie, elle accroît les risques en période de bas de cycle. Le segment luxe, largement dominé par les Américains, a été très affecté par la conjoncture. Les stratégies marketing agressives sont soulignées dans les grandes chaînes, mais aussi chez les indépendants avec le développement accéléré de programmes de fidélisation et la multiplication des prestations.

Study on the Competitiveness of the EU Tourism Industry (with specific focus on the accommodation and tour operator & travel agent industries), Commission européenne, septembre 2009

Une étude complète de l'industrie du tourisme en 2009 qui se penche sur plusieurs aspects du tourisme en Europe. L'accent est mis sur le cadre réglementaire pour ensuite se projeter dans l'avenir concernant la stratégie. Cette stratégie future s'accompagne d'une « roadmap » qui montre les challenges de l'industrie du tourisme et ses principaux enjeux.

http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/document.cfm?action=display&doc_id=5257&userservice_id=

« Qualité et tourisme - Du marketing au management », Editions ESPACES Tourisme & Loisirs, Collection Cahiers ESPACES, n°102, septembre 2009

Best Western parie sur la qualité du service et a mis en place un système de contrôle qualité. Pour obtenir ou conserver la franchise, les hôtels doivent obtenir un minimum de 850 points sur une échelle de 1 000 très détaillée, tenant compte de critères comme la propreté, la maintenance, le respect des normes, etc. La chaîne opère également un contrôle en aval par le biais de questionnaires clients.

15^e classement hôtelier mondial des groupes hôteliers et de leurs enseignes : « Malgré la crise, la croissance continue, mais la restructuration est en marche », MKG Hospitality, juin 2009

Ce document établit le classement des 130 premiers groupes hôteliers et des 200 premières enseignes. Il analyse le contexte de la crise et essaye de définir son impact sur l'industrie du tourisme. L'étude montre également que la crise a handicapé l'industrie du tourisme, mais que la croissance continue et que celle-ci sera liée à l'expansion internationale.

« Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme », Revue française de gestion, Vol. 32/167, 2006 (pp.141-156)

Cet article se penche sur le rôle des institutions locales dans les stratégies collectives de très petites entreprises (TPE). Il met l'accent sur la relation entre les institutions, les entreprises et les acteurs du collectif. Celle-ci est mise en valeur grâce à plusieurs études de cas.

L'actualité Sciences Po

Actualité

Christophe Palierse, « Accor fait un nouveau pas vers sa scission et entrevoit la reprise hôtelière », *Les Echos*, 21 avril 2010

Le groupe hôtelier Accor décide de réaliser une scission entre le pôle service et les activités hôtelières. Ainsi, le groupe se recentre sur l'hôtellerie, le pôle service sera coté et ses activités apportées à une nouvelle société. L'hôtellerie est désormais moins dépendante des cash-flows des services grâce à son nouveau modèle à moindre intensité capitalistique. Malgré la crise, cette scission n'a pas eu d'effet négatif sur le chiffre d'affaires d'Accor ; le pôle service, quant à lui, est aussi en croissance.

« Formation continue - Convention de partenariat entre le CNFCPP et la FTH », *La Presse (Tunisie)*, 7 avril 2010

Au cœur de la stratégie de développement touristique en Tunisie, se trouve la volonté d'améliorer la formation continue. Professionnaliser et améliorer la qualité du personnel et du management dans le secteur sont des enjeux clés. Dans ce cadre, le Centre national de formation continue et de promotion professionnelle signera un accord de partenariat avec la Fédération tunisienne de l'hôtellerie qui devrait toucher 250 unités hôtelières.

« Demain, le touriste sera un voyageur sage », *Le Monde*, 18 mars 2010

Le tourisme change, le touriste aussi. La technologie ainsi que l'entière maîtrise de son séjour deviennent les sujets d'attention du nouveau touriste. Le tourisme de proximité, la personnalisation des voyages par le client sont des tendances qui sont amenées à croître. Ce mouvement participe d'une prise en compte accrue du développement durable.

Christophe Palierse, « Investissement hôtelier : la France résiste sur un marché européen sinistré », *Les Echos*, 28 janvier 2010

Les transactions hôtelières dans la zone EMOA ont chuté de 64% en 2009. Le marché français a fait preuve de résilience en ne concédant que 10%. Par manque de financement, les cessions de portefeuilles ont été très peu nombreuses, les transactions individuelles représentant 71% du total. Le marché français est beaucoup plus équilibré grâce à la vente des murs de F1. Le Directeur Europe du Sud de Jones Lang-Lasalle Hôtels, Yves Marchal, fait remarquer que la France a un modèle équilibré entre loisirs et business.

Christophe Palierse, « Le groupe Barrière étudie sa mise en Bourse », *Les Echos*, 22 janvier 2010

La cotation en Bourse du groupe Barrière donnerait la possibilité à Accor, qui possède 49% du groupe de casinos et hôtels de luxe, de se désengager. Au-delà de la stratégie de recentrage d'Accor, c'est le désendettement qui est visé. Côté Lucien Barrière, la cotation en Bourse serait une aide précieuse pour sa stratégie d'internationalisation.

« Tunisie : Les défis de l'économie de l'immatériel et son rôle stratégique dans l'hôtellerie », *La Presse (Tunisie)*, 28 décembre 2009

La Tunisie concentre ses efforts sur un pilier clé de son économie, le tourisme, en se fixant pour objectif d'atteindre 10 millions de touristes en 2014. Au delà des moyens matériels, ce défi doit aussi être relevé grâce à une stratégie de l'immatériel « AIP », Actifs immatériels prioritaires. Pour développer ses avantages concurrentiels, la Tunisie met ainsi en place un ensemble de dispositifs visant à accroître l'investissement dans la qualité, le service, le personnel, la communication, le réseau ainsi que l'innovation.

Catherine Jadzwecki, « Les monts Parnasse de la capitale », *CB News*, 14 décembre 2009

L'hôtellerie de luxe à Paris a été un peu bousculée par la crise bien que l'activité doive reprendre son cours dès la reprise. En outre, l'offre est encore inférieure à la demande. Le groupe hongkongais Shangri-La a racheté l'hôtel particulier du prince Bonaparte pour en faire un hôtel. Ce rachat inquiète les autres propriétaires de palaces traditionnels qui craignent leurs nouveaux concurrents asiatiques.

« Coup de frein sur les cessions des murs d'hôtels en 2009 », *La Tribune*, 19 septembre 2009

Du fait de la crise économique, les investissements en matière de transactions sur les murs d'hôtels ont énormément ralenti l'an passé, en particulier pour les bâtiments de grande valeur. Les principaux facteurs sont la crise du crédit et l'attentisme général des marchés, soucieux de voir la situation économique se stabiliser.

Hospitalitynet.org

Site en anglais très complet, Hospitalitynet rassemble toutes les données de l'industrie hôtelière par catégorie (finance RH, distribution, environnement, spas, technologie, design...), les dernières publications ainsi que les mouvements de carrière.

Publications et partenaires

Publications

- **Capital humain dans les services : quelle stratégie pour un développement durable générateur de performance à long terme ?**
Marie-Ange Andrieux, France Magazine n°29, été 2010
- **Innovation dans les services : quels enjeux d'une croissance annoncée ?**
Marie-Ange Andrieux, France Magazine n°28, printemps 2010
- **Fonder de la valeur durable avec des actifs immatériels**
Marie-Ange Andrieux, Inspirations Book n°16, janvier 2010
- **Quels leviers pour une croissance autre et durable ?**
Marie-Ange Andrieux, France Magazine n°27, hiver 2009
- **Mettre enfin l'immatériel au service de la croissance**
Marie-Ange Andrieux, Sociétal n°66, revue IDEP, 4^e trimestre 2009
- **Faut-il réinventer la croissance ?**
Marie-Ange Andrieux, La Tribune, 10 avril 2009
- **Actifs immatériels, leviers de croissance – 35 propositions pour une valeur durable : GPS**
Marie-Ange Andrieux / Georges Drouin / Jean Wemaire, mars 2009
- **La prise en compte des actifs immatériels est devenue indispensable**
Marie-Ange Andrieux, Les Echos, 11 décembre 2008
- **Valeur de l'entreprise dans l'économie de l'immatériel : une dynamique de dépendances et d'interdépendances**
Marie-Ange Andrieux, Les Cahiers de Friedland n°2, septembre 2008
- **Capital humain et économie de l'immatériel**
Marie-Ange Andrieux, La Revue du Financier, juillet 2008
- **Vers une gouvernance du capital immatériel**
Marie-Ange Andrieux, Echanges, N°250, janvier 2008, p.82-83.
- **L'économie de l'immatériel en perspective**
Marie-Ange Andrieux, Revue générale de stratégie n°33, p.64-74, janvier 2008
- **Quand Sciences Po et Deloitte entrent dans le débat**
Marie-Ange Andrieux, Analyse financière, N°25, octobre-novembre-décembre 2007, p.50-51.
- **La valeur d'entreprise dans l'économie de l'immatériel et de la connaissance : du conformisme à la conformité**
Marie-Ange Andrieux, Audit, N°186, septembre 2007, p.6-10.
- **Les valeurs à la rescousse de la valeur**
Marie-Ange Andrieux, L'Agefi Hebdo, février 2007
- **Pourquoi un directeur des actifs immatériels ?**
Marie-Ange Andrieux, La Lettre de l'AFGE n°8, décembre 2005
- **Comment valoriser votre capital immatériel ?**
Marie-Ange Andrieux, Option Finance, dossier expertise N°635, mars 2001



Partenaires

A propos de Deloitte en France

Deloitte mobilise des compétences diversifiées pour répondre à l'éventail des services attendus par ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux micro-entreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Les 6 300 collaborateurs et associés incarnent le dynamisme et la réussite de la firme par leur engagement auprès de leurs clients et leur souci permanent de garantir l'excellence des prestations qu'ils assurent. Celles-ci couvrent une palette d'offres très large : audit, consulting et risk services, juridique et fiscal, expertise comptable et corporate finance, conformément à la stratégie pluridisciplinaire de Deloitte et suivant une démarche éthique. En France, Deloitte SA est la firme membre de Deloitte Touche Tohmatsu, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés. Pour en savoir plus, www.deloitte.fr

A propos de Deloitte dans le monde

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du corporate finance, à ses clients du secteur public ou privé, de toutes tailles et de toutes activités. Fort d'un réseau de firmes membres dans 140 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à des expertises locales pointues afin d'accompagner ses clients dans leur développement partout où ils opèrent. Nos 169 000 professionnels sont animés par un objectif commun, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service. Les collaborateurs et associés de Deloitte sont unis par les mêmes engagements, fondés sur l'éthique professionnelle, les services à forte valeur ajoutée, le respect de l'individu et la richesse issue de notre diversité culturelle. Ils évoluent dans un environnement de travail favorable qui leur fait bénéficier de formation continue, de projets professionnels ambitieux et d'opportunités de carrière enrichissantes. Chaque professionnel de Deloitte contribue à renforcer notre engagement citoyen, à construire la confiance des marchés et à laisser une empreinte positive à toutes les actions entreprises. Deloitte fait référence à Deloitte Touche Tohmatsu, un Verein suisse (association), et à son réseau de cabinets membres qui sont chacun constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about



Sciences Po est une institution sélective d'enseignement supérieur et de recherche accueillant 7 500 élèves dont 40 % d'internationaux. Elle délivre des formations au sein de 5 collèges d'enseignement supérieur, de 11 masters professionnels et d'une Ecole doctorale.

Ces formations préparent de futurs décideurs humanistes des entreprises, des administrations publiques et de la politique, ainsi que de futurs chercheurs et enseignants-chercheurs. Elles sont ancrées dans la recherche en sciences humaines et sociales, dont la vocation est de favoriser la compréhension du monde contemporain et d'éclairer le débat public. Sa bibliothèque est l'une des premières d'Europe en sciences humaines et sociales.



Depuis 2006, **Easybourse.com** est devenu la référence sur Internet en matière d'information économique et financière. Se distinguant par la qualité de ses contenus, Easybourse.com est devenu la tribune privilégiée des dirigeants, des gestionnaires comme des experts, tout restant à l'écoute des actionnaires. De par son positionnement axé sur la pédagogie et l'information, il est apparu naturel à Easybourse d'accompagner Sciences Po et le cabinet Deloitte dans leur volonté d'engager un vaste débat autour de l'économie de l'immatériel, par la mise en place d'un espace interactif dédié.

A propos de Deloitte en France

Deloitte mobilise des compétences diversifiées pour répondre à l'éventail des services attendus par ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux micro-entreprises locales, en passant par les entreprises moyennes.

Les 6 300 collaborateurs et associés incarnent le dynamisme et la réussite de la firme par leur engagement auprès de leurs clients et leur souci permanent de garantir l'excellence des prestations qu'ils assurent. Celles-ci couvrent une palette d'offres très large : audit, consulting et risk services, juridique et fiscal, expertise comptable et corporate finance, conformément à la stratégie pluridisciplinaire de Deloitte et suivant une démarche éthique.

En France, Deloitte SA est la firme membre de Deloitte Touche Tohmatsu, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Pour en savoir plus, www.deloitte.fr

A propos de Deloitte dans le monde

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du corporate finance, à ses clients du secteur public ou privé, de toutes tailles et de toutes activités. Fort d'un réseau de firmes membres dans 140 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à des expertises locales pointues afin d'accompagner ses clients dans leur développement partout où ils opèrent. Nos 169 000 professionnels sont animés par un objectif commun, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

Les collaborateurs et associés de Deloitte sont unis par les mêmes engagements, fondés sur l'éthique professionnelle, les services à forte valeur ajoutée, le respect de l'individu et la richesse issue de notre diversité culturelle. Ils évoluent dans un environnement de travail favorable qui leur fait bénéficier de formation continue, de projets professionnels ambitieux et d'opportunités de carrière enrichissantes. Chaque professionnel de Deloitte contribue à renforcer notre engagement citoyen, à construire la confiance des marchés et à laisser une empreinte positive à toutes les actions entreprises.

Deloitte fait référence à Deloitte Touche Tohmatsu, un Verein suisse (association), et à son réseau de cabinets membres qui sont chacun constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about

Deloitte
185, avenue Charles-de-Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex
Tél. : 33 (0)1 40 88 28 00 - Fax : 33 (0)1 40 88 28 28

© Juin 2010 Deloitte - Tous droits réservés - Member of Deloitte Touche Tohmatsu
Studio graphique Neuilly