



Des réflexions pour mieux gérer votre entreprise

# UBS outlook

## Hôtellerie

Thèses et pistes de réflexion sur les moyens d'assurer durablement sa compétitivité

Edité par UBS SA  
Marketing Solutions, Marc Steffen, Case postale, 8098 Zurich

Rédaction :  
Robert Fitze, Peggy Mabillard, Daniel Rieder, Karin Schefer, Jürg Stucki,  
Markus Suter, Robert Wildi

Adresse de commande :  
UBS SA, Economic Information Center, Case postale, 8098 Zurich  
Fax 044 234 99 34, e-mail SH-IZ-UBS-Publikationen@ubs.com ou  
[www.ubs.com/outlook](http://www.ubs.com/outlook)

Les informations contenues dans cette publication ont fait l'objet de recherches approfondies. Il ne nous est cependant pas possible de garantir leur exactitude. Les appréciations et avis présentés peuvent ne pas refléter la position officielle d'UBS SA. Afin de faciliter la lecture, nous nous permettons d'utiliser uniquement la forme masculine et vous remercions de votre compréhension.

Reproduction autorisée avec indication de la source.

<b>Avant-propos</b>	<b>5</b>
<b>Situation actuelle et évolution de l'hôtellerie suisse</b>	<b>6</b>
<b>Thèses sur la gestion hôtelière</b>	<b>9</b>
Un hôtel porte la marque de sa direction et de son personnel	10
Des clients satisfaits sont la clé d'un succès durable	11
Un marketing ciblé contribue à la réussite commerciale d'un bon hôtel	12
Bien cibler ses clients est essentiel	14
L'attractivité de l'offre permet de créer de la valeur	15
Un espace wellness peut être un moyen de différenciation	16
La coopération hôtelière favorise la diminution des coûts et l'augmentation du taux d'occupation	17
L'optimisation des revenus et des coûts constitue pour la direction d'un hôtel un objectif permanent	18
Les investissements doivent générer de la valeur	20
Les hôteliers qui soumettent des projets prometteurs trouvent des partenaires pour les financer	21
<b>Sources d'information</b>	<b>22</b>

### **UBS outlook : une base de réflexion**

La présente publication se propose d'apporter un éclairage utile au développement futur de l'hôtellerie suisse. Destinée aux propriétaires, aux directeurs et aux administrateurs d'établissements hôteliers, elle s'adresse également aux représentants d'associations professionnelles, d'universités et d'autres organisations qui, de près ou de loin, se préoccupent de la santé d'un secteur vital pour l'économie helvétique. Les thèses qui y sont formulées offrent des pistes de réflexion sur les moyens qui doivent permettre aux hôtels de notre pays d'être compétitifs et prospères dans un environnement économique dynamique.

Cette brochure est la synthèse d'une table ronde UBS outlook qui a réuni, en novembre 2006, des spécialistes confirmés de la branche hôtelière. Sa rédaction s'est en outre appuyée sur des éléments d'information tirés de diverses sources traitant des sujets abordés dans ces pages.

Les personnes énumérées ci-dessous ont apporté, dans le cadre de la table ronde mais aussi de consultations, une contribution essentielle à la conception de la publication dont le contenu peut, toutefois, sur certains points, ne pas refléter leur opinion personnelle.

Thomas Allemann, hotelleriesuisse, Berne

Adrian Amstutz, conseiller national, Sigriswil

Olivier Andenmatten, Hôtel Hannigalp, Grächen

Otto Andenmatten, Hôtel Grächerhof, Grächen

Rolf Buser, Sunstar Hotels, Liestal

Andreas Deuber, Société Suisse de Crédit Hôtelier, Zurich

Marcus Frey, CFB network SA, Zurich

Giusep Fry, Hôtel Uto Kulm, Uetliberg

Andreas Kaufmann, Hôtel Spinne et Central Hotel Wolter, Grindelwald

Daniel Kalt, UBS SA, Zurich

Eveline Lanz Kaufmann, Dr. Lanz Kaufmann GmbH, Berne

Christian Laesser, professeur à l'Université de St-Gall

Christian Lienhard, Hôtel Hof Weissbad, Weissbad

Johann Rudolf Meier, Berest AG, Bâle

Hansruedi Müller, professeur à l'Université de Berne

Olaf V. Reinhardt, Private Selection Hotels, Lucerne

Donat Ruppen, Hôtels Alpina et Desirée, Grächen

Eric Scheidegger, SECO, Berne

Andrea Scherz, Hôtel Palace, Gstaad

Roger Seifritz, Gstaad Saanenland Tourismus, Gstaad

Marco Sorgesa, Lugano Turismo, Lugano

Cornelia Stoll, Grand Hotels Bad Ragaz, Bad Ragaz

Martin Studer, Parkhotel Winterthur, Winterthour

Jürg Stucki, UBS SA, Berne

Pius Truffer, Hotel und Thermalbad Vals AG, Vals

Martin Vogel, Märchenhotel Bellevue, Braunwald

Patric Vogel, Märchenhotel Bellevue, Braunwald

Ernst Wyrsh, Steigenberger Belvédère, Davos

# Avant-propos

La Suisse compte parmi les destinations les plus prisées dans le monde. Aussi n'est-il pas surprenant que le tourisme – et, partant, l'hôtellerie – représente l'une des branches les plus importantes de l'économie suisse. Ce secteur contribue comme nul autre à forger l'image dont jouit notre pays, l'éventail et la qualité de ses prestations ne cessant d'attirer des quatre coins du globe de nouveaux visiteurs.

Pour être prospère, une entreprise doit parvenir à se démarquer de ses concurrents. Cette règle s'applique aussi bien à une exploitation hôtelière qu'à un établissement bancaire d'envergure internationale. Un hôtel (c'est également vrai pour une banque) fera d'autant mieux la différence qu'il se montrera ouvert au changement et capable d'innovation. Il s'agit non pas de proposer des nouveautés révolutionnaires, mais plutôt d'apporter des améliorations par petites touches et d'offrir une gamme complète de services, des formules simples et séduisantes, répondant aux attentes des vacanciers.

Cibler un segment de clientèle, communiquer sur une promesse commerciale claire, employer un personnel qualifié, qui s'implique dans son travail et y trouve de la satisfaction, telles sont les conditions à réunir pour faire de chaque séjour une expérience incomparable.

Partenaire de longue date de l'industrie hôtelière helvétique, nous prenons un grand intérêt à ses activités et à ses résultats. C'est pourquoi nous avons invité des spécialistes reconnus afin d'analyser avec eux les enjeux majeurs auxquels l'hôtellerie de vacances doit faire face dans notre pays. Les pistes de réflexion que nous proposons ici contribueront, nous l'espérons, à poser les jalons d'un avenir synonyme d'innovation et de succès pour la branche. Nos vœux de réussite accompagnent tous ses acteurs.



Hans-Ulrich Meister  
Membre du Group Managing Board d'UBS  
Responsable du Département Clientèle privée et Entreprises

# Situation actuelle et évolution de l'hôtellerie suisse

« L'hôtellerie suisse connaît moins un problème de capacité qu'un problème de rentabilité. »

Thomas Allemann

En Suisse, l'hôtellerie joue depuis très longtemps un rôle important dans l'économie nationale. Fin 2005, l'hôtellerie-restauration occupait 221 000 personnes – 73 000 dans le secteur de l'hôtellerie, 148 000 dans celui de la restauration –, un chiffre qui correspond à 6 % environ des emplois dans notre pays. Le secteur a généré une valeur ajoutée de l'ordre de 11 milliards de francs, contribuant à hauteur de 2,3 % au produit intérieur brut (PIB). Dans les régions alpines, où les possibilités d'emploi sont limitées, l'hôtellerie tient une place prépondérante. La proportion de personnes actives dans la branche atteint, par exemple, 12 % en Valais. Elle est plus forte encore dans les Grisons (15 %). La part du tourisme dans le produit régional brut s'élève à 70 % dans le centre des Grisons (Lenzerheide et Savognin) et avoisine tout de même les 35 % dans le Haut-Valais.

## Apreté de la concurrence

Le tourisme se caractérise aujourd'hui par des déplacements marqués de la demande, aussi bien vers des destinations européennes que plus lointaines. Cette évolution se fait aux dépens de la Suisse dont la part de marché a fortement diminué au cours des dernières années. En effet, notre pays figurait dans les années 50 parmi les cinq premiers pays touristiques du monde, lesquels se partageaient alors près de 70 % du marché international. Le nombre des nuitées, par ailleurs, augmentait en moyenne de 5,6 % par an, une progression qui était encore de 2,6 % durant la décennie suivante.

## Erosion relative de l'attractivité de la Suisse

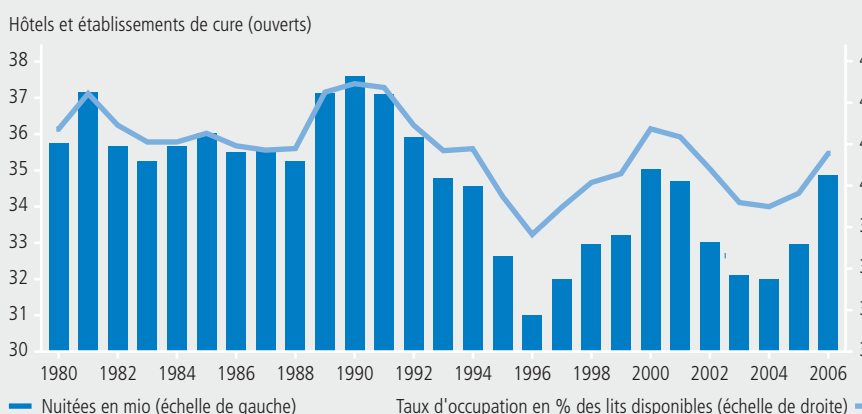
De nouvelles destinations, qui suscitent un engouement grandissant, apparaissent sur la carte touristique mondiale. Leur multiplication se traduit par une perte d'attrait plus ou moins grande pour de nombreux lieux de villégiature en Suisse. La baisse des prix du transport aérien, l'évolution défavorable des taux de change qui, longtemps, a pénalisé le tourisme suisse, la vétusté d'une partie de l'infrastructure hôtelière sont autant de raisons qui expliquent également le déplacement de la demande. Ajoutons-y la concurrence qu'exerce le marché des logements de vacances (para-hôtellerie), en pleine expansion.

### Composition de la clientèle de l'hôtellerie suisse (pays de provenance)

Suisse	43,6 %
Allemagne	16,5 %
Grande-Bretagne	6,3 %
USA	4,8 %
France	3,6 %
Italie	3,0 %
Pays-Bas	2,5 %
Belgique	2,2 %
Japon	1,7 %
Espagne	1,2 %
Autriche	1,0 %
Autres pays (moins de 1%)	13,5 %

Source : Office fédéral de la statistique

### Evolution du nombre des nuitées et du taux d'occupation dans l'hôtellerie suisse (1980-2006)



Source : Office fédéral de la statistique

### Stagnation de la demande

Le nombre des nuitées n'a guère progressé au cours des années 70 (+ 0,1 % par an) et 80 (+ 0,5 %). Il a même reculé pendant les années 90 (- 0,5 % par an), les hôtes du pays et de l'étranger faisant défection. Il a fallu attendre 2005 et 2006 pour que la demande, stimulée par la bonne tenue de la conjoncture mondiale et un environnement monétaire plus favorable, connaisse la reprise espérée depuis longtemps. En 2006, les hôtels suisses ont enregistré 34,8 millions de nuitées, soit une augmentation de 5,8 % par rapport à l'année précédente.

### Morcellement du secteur hôtelier en un grand nombre de petites entreprises

Début 2007, la Suisse recensait quelque 5600 hôtels et établissements de cure représentant une capacité d'hébergement d'environ 270 000 lits. Le secteur hôtelier helvétique est, aujourd'hui encore, essentiellement composé de petites exploitations. En effet, 46 % des hôtels comptent moins de 25 lits et seul un hôtel sur quatre en possède plus de 50. La taille moyenne des établissements a toutefois augmenté au cours des dernières décennies, le nombre de lits (en chiffres arrondis) passant de 33 à 48 entre 1970 et 2006.

### Changements structurels et concentration

Alors que le nombre d'établissements hôteliers a diminué, celui des lits disponibles est demeuré pour ainsi dire constant ces dernières années. Les données statistiques confirment la tendance qui se dessine : des unités d'exploitation moins nombreuses, mais plus grandes et plus compétitives. Le processus de consolidation en cours dans le secteur de l'hôtellerie touche avant tout les établissements de petite taille dont beaucoup se trouvent dans une situation difficile – investissements reportés, rentabilité en baisse, transmission de l'entreprise à régler – et n'ont, souvent, d'autre issue que la vente ou la cessation d'activité.

### Fluctuations marquées de la demande

La demande touristique dépend fortement, dans l'hôtellerie de vacances plus encore, de la saison, des conditions météorologiques, des variations des taux de change et de la conjoncture. Elle est très sensible aux événements géopolitiques, à la situation sur le marché de l'emploi ainsi qu'à l'évolution des revenus et du pouvoir d'achat des ménages dans les principaux pays de provenance des hôtes.

La Suisse a bénéficié ces dernières années de taux de change favorables. Le passage à l'euro a, en outre, provoqué une hausse sensible des prix dans des pays importants à la fois comme concurrents et comme pourvoyeurs de touristes. Dans le même temps, la transparence en matière de prix s'est accrue et la comparaison des offres touristiques est devenue plus aisée.

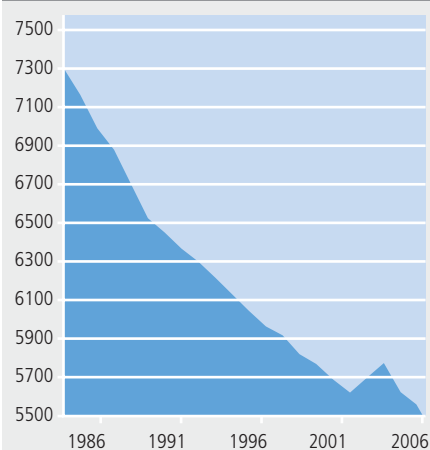
### Problèmes liés au taux d'occupation

Les difficultés qui se posent à un grand nombre d'hôtels suisses s'expliquent principalement par une capacité d'hébergement nettement supérieure à la demande, en dehors des pics saisonniers notamment. Entre 1970 et 2006, le parc hôtelier a diminué de près de 30 %, à l'inverse du nombre de lits disponibles, qui, pendant la même période, a augmenté de quelque 3 %. Ainsi, il apparaît que la capacité globale d'hébergement demeure encore trop élevée tandis que le taux d'occupation moyen des lits, qui atteint 41,7 %, est lui trop faible. Il faut toutefois noter que les établissements situés dans des villes (Genève, Zurich, p. ex.) ou des lieux très prisés des touristes (St-Moritz, Zermatt, p. ex.) enregistrent des taux d'occupation nettement supérieurs.

### Les hôtels exploités dans des lieux réputés s'en sortent mieux

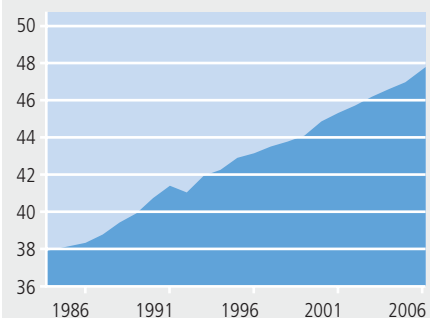
L'attrait d'une destination touristique influence les chances de succès des entreprises hôtelières qui y sont établies. Les hôtels installés dans des lieux de villégiature connus affichent en général un taux d'occupation annuel beaucoup plus élevé et, partant, un meilleur résultat financier que des établissements comparables moins bien situés.

Evolution du nombre d'hôtels (1986–2006)



Source : Office fédéral de la statistique

Evolution du nombre moyen de lits par établissement (1986–2006)



Source : Office fédéral de la statistique

### Rentabilité insuffisante

Indicateur de rentabilité dans l'hôtellerie, le résultat d'exploitation I (produits d'exploitation moins charges de marchandises et autres charges directes moins charges de personnel moins autres charges d'exploitation) ne suffit pas, pour de nombreux établissements, à couvrir les charges relatives aux immobilisations et au financement ainsi que les amortissements nécessaires à l'exploitation. Il ne permet pas non plus d'assurer une rémunération convenable à l'hôtelier et aux membres de sa famille employés dans l'entreprise. En 2001, les hôtels dont la Société Suisse de Crédit Hôtelier (SCH) a analysé les comptes annuels ont réalisé, en moyenne, un résultat d'entreprise négatif atteignant - 0,1 % du chiffre d'affaires. Leur situation financière a continué, d'une façon générale, à se détériorer, devenant alarmante : en 2005, la perte nette enregistrée représentait 3,1 % du chiffre d'affaires.

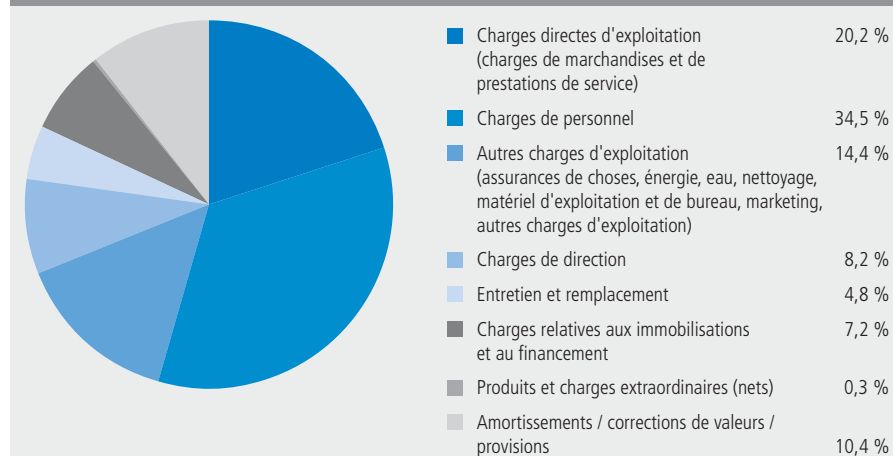
### Financement propre limité

Aujourd'hui encore, l'hôtellerie suisse se caractérise par une faible rentabilité, une dotation en fonds propres insuffisante, un fort endettement et la nécessité d'effectuer d'importants investissements. Un degré d'investissement (partie du patrimoine de l'entreprise constituée d'actifs immobilisés) élevé et un degré d'endettement (part représentée par les capitaux étrangers) qui, souvent, l'est aussi alourdissent le coût du capital (intérêts et amortissements) pour de nombreuses entreprises hôtelières, lesquelles deviennent très sensibles aux fluctuations saisonnières et conjoncturelles de la demande. De plus, un faible degré de financement propre (pourcentage du capital propre par rapport au capital total) peut retarder la réalisation d'investissements souvent indispensables à la bonne marche des affaires.

« La Suisse n'a pas un nombre trop élevé de lits d'hôtel, mais, dans maintes régions, un nombre insuffisant de clients par rapport à la capacité d'hébergement existante. »

Adrian Amstutz

### Structure des coûts moyens d'un hôtel



Source : Hotel Benchmark, Société Suisse de Crédit Hôtelier, 2006

# Thèses sur la gestion hôtelière

Les établissements hôteliers sont à l'image de leur management. Celui qui dirige un hôtel décide de son positionnement sur le marché et définit la stratégie qui sera appliquée en matière d'offre. Il a la tâche de réaliser les objectifs fixés en se montrant professionnel, compétent et novateur. Charisme, orientation-client, talent de gestionnaire, telles sont les qualités majeures qui distinguent généralement un responsable d'hôtel performant. Cependant, pour parvenir à des résultats, ce dernier doit également posséder une solide connaissance du métier, un don pour l'organisation ainsi que le sens du marketing. Il est en outre essentiel qu'il comprenne tout ce qui a trait à la gestion d'entreprise et maîtrise les questions d'ordre financier.

## Les hôtels doivent être compétitifs

L'hôtellerie de vacances subit une forte concurrence, les établissements se disputant âprement la clientèle indigène et étrangère, qui, depuis quelques années, se montre plus exigeante et bénéficière en termes d'offres et de destinations d'un choix qui ne cesse de s'élargir. En dehors de la haute saison touristique, le taux d'occupation des lits est souvent insuffisant, en particulier dans les hôtels qui sont situés dans des lieux peu connus des touristes ou dont l'offre s'adresse au segment médian du marché. Par ailleurs, de nombreux établissements perdent leur compétitivité en raison de la vétusté de leur équipement ou de la médiocrité de leur gestion.

## Un positionnement commercial clair est un facteur de réussite déterminant

L'une des conditions essentielles au succès d'une entreprise est un positionnement clair sur le marché. Les ressources touristiques et l'infrastructure qu'offre une destination, sans oublier l'environnement concurrentiel régional, fournissent des repères pour déterminer l'orientation stratégique à prendre. Cependant, la situation de l'hôtel, son aspect général, ses caractéristiques de construction, son équipement de même que les possibilités d'extension et d'aménagement jouent souvent un rôle plus important encore. Après avoir inventorié les forces et les faiblesses de l'établissement, puis identifié ses opportunités commerciales ainsi que les dangers qui le menacent, il s'agit d'élaborer, en ciblant des segments (catégories de clients et marchés de provenance) clairement définis, une stratégie en matière d'offre qui, si elle est mise en œuvre avec succès, permettra à l'entreprise d'assurer durablement sa compétitivité.

« Ce n'est pas la situation géographique d'un hôtel qui est déterminante pour la bonne marche de ses affaires, mais son positionnement. »

Christian Lienhard

## Questions fondamentales à se poser pour définir le positionnement stratégique d'un hôtel

Questions...	... concernant
De quelles ressources disposons-nous ? Quelles sont les conditions existantes que nous devons prendre en considération dans le choix du positionnement stratégique de l'hôtel ? Quels avantages concurrentiels possédons-nous ? De quels handicaps concurrentiels (faiblesses) souffrons-nous ? Comment exploiter au mieux nos forces et combler nos faiblesses ? Subissons-nous de graves désavantages ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destination</li> <li>• Situation et environs de l'hôtel</li> <li>• Direction et personnel</li> <li>• Infrastructure</li> <li>• Aménagement et équipement</li> <li>• Situation financière</li> </ul>
Quelle position occupons-nous sur le marché hôtelier ? Comment nous situons-nous par rapport aux établissements de même catégorie ? Comment les segments de clients choisis comme cibles nous évaluent-ils par rapport à nos concurrents ? Dans quels domaines et comment devons-nous nous améliorer ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Catégorie de l'hôtel</li> <li>• Image / réputation de l'hôtel</li> <li>• Rapport qualité-prix</li> <li>• Taux d'occupation</li> </ul>
Quelles catégories de clients donnent la préférence à notre hôtel et pourquoi ? Quelles catégories de clients privilégions-nous ? Vers quelles catégories de clients souhaiterions-nous, à l'avenir, orienter notre offre ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cibles selon leur pouvoir d'achat</li> <li>• Cibles selon leurs besoins / centres d'intérêt</li> <li>• Cibles selon leur pays ou canton de domicile</li> </ul>
Comment nous mettre en valeur ? Dans quels domaines sommes-nous le mieux à même de nous démarquer durablement de nos concurrents ? Quelles mesures prendre en premier (priorités) pour réaliser nos objectifs stratégiques ? De quelles ressources (management et moyens financiers en particulier) avons-nous besoin pour que les mesures mises en place donnent les résultats voulus ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Image / réputation (marque)</li> <li>• Plan marketing (visibilité sur le marché)</li> <li>• Innovations</li> <li>• Offres de base</li> <li>• Prestations spéciales</li> <li>• Rapport qualité-prix</li> </ul>

Source : UBS outlook

# Thèse 1

## Un hôtel porte la marque de sa direction et de son personnel

**Les personnes qui y travaillent sont la clé de voûte d'un hôtel. A la fois professionnel de l'accueil au service de ses clients et modèle pour ses employés, l'hôtelier influence, par la façon dont il assume son rôle, l'image et la réputation de son établissement. Cependant, la bonne marche d'un hôtel dépend avant tout de la qualité de son personnel, lequel doit posséder un niveau de qualification élevé et faire preuve d'une grande motivation.**

« Ce qui fait la valeur essentielle d'un hôtel n'apparaît pas dans son bilan : son personnel. »

Rolf Buser

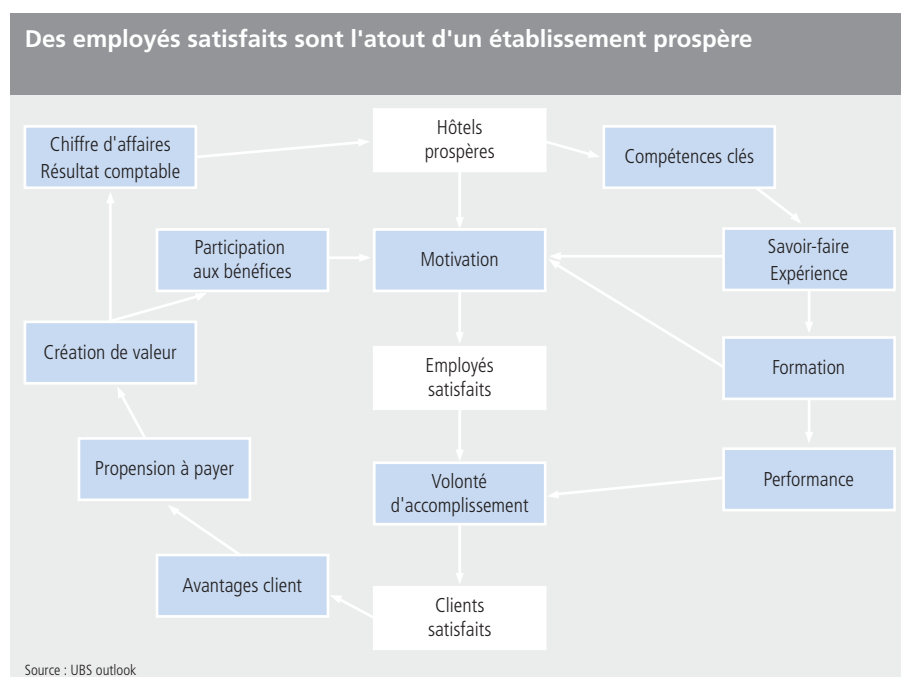
L'orientation stratégique d'un hôtel, sa conduite opérationnelle, sa situation financière reposent, dans une large mesure, sur les compétences professionnelles et les aptitudes personnelles de l'hôtelier – ou du directeur et de ses proches collaborateurs. Orientation-client, serviabilité, don pour l'organisation, pouvoir de persuasion, doigté sont des qualités primordiales. Savoir se mettre à l'écoute des clients et du personnel, sentir leurs besoins et les comprendre constitue un atout supplémentaire. Par ailleurs, la formation continue (cours et conférences organisés par la branche, séminaires, lectures spécialisées), le partage d'expériences et l'analyse comparative avec des établissements présentant les mêmes caractéristiques (benchmarking) devraient aller de pair avec la gestion d'une exploitation hôtelière.

### La qualité des services fournis à la clientèle est tributaire de celle du personnel

Des employés qui s'investissent sans compter dans leur travail, soucieux du bien-être des clients et de la prospérité de leur entreprise, sont la marque distinctive des bons hôtels. Voilà pourquoi ces établissements proposent, pour la plupart, non seulement des postes intéressants, mais également des salaires conformes au marché et liés à la performance. Le soin apporté au recrutement et la manière dont se fait l'initiation des nouveaux venus revêtent une grande importance. Il convient d'assurer à tous les échelons et dans tous les secteurs de l'entreprise la formation initiale et continue du personnel. L'apprentissage et le perfectionnement des langues étrangères en font partie. Méthode particulièrement efficace, le « management by walking around », qui consiste à aller sur « le terrain », à la rencontre de ses employés, permet d'observer ces derniers dans l'exécution de leurs tâches, de leur donner des instructions, tout en offrant l'occasion d'adresser des compliments et de mettre la main à la pâte.

Qualités d'un bon directeur d'hôtel	
Aptitudes personnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponible et attentionné à l'égard des hôtes, fin psychologue, comprend d'instinct les attentes et les préoccupations de ses clients, a une tenue et une apparence soignées</li> <li>• A l'écoute, possède un talent de communicateur, sait manier les langues étrangères parlées par ses clients et ses employés</li> <li>• Capable de motiver, exigeant</li> <li>• Doué d'un esprit créatif, novateur et pragmatique</li> <li>• Constamment présent sur le terrain, a l'œil partout</li> </ul>
Compétentes professionnelles	Formation étendue et polyvalente, solide expérience pratique en gestion hôtelière, notamment dans les domaines suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• marketing</li> <li>• encadrement et gestion du personnel</li> <li>• organisation, technologies de l'information et de la communication</li> <li>• gestion financière et controlling</li> </ul>

Source : UBS outlook



## Thèse 2

### Des clients satisfaits sont la clé d'un succès durable

**Satisfaire ses clients est l'objectif premier de tout hôtelier qui se respecte. L'existence d'un hôtel dépend en effet de sa fréquentation et des services que consomme sa clientèle. Son responsable et ses employés devraient, dans chacune de leurs tâches, avoir à l'esprit ce principe évident.**

La satisfaction d'un client repose sur ce qu'il observe, perçoit, ressent et vit durant son séjour. Aussi, dans un hôtel, la qualité de l'équipement et le niveau des prestations ne sont-ils pas les seuls éléments déterminants. Les facteurs intangibles (soft factors), tels que le sens de l'accueil, la serviabilité, la psychologie ou la prévenance dont fait preuve le personnel comptent également.

Des clients fidèles plus nombreux assurent un meilleur taux d'occupation à l'établissement, capable, dès lors, d'anticiper plus facilement le nombre de ses nuitées. Leur augmentation profite à l'image de l'hôtel et constitue un atout appréciable du point de vue de la gestion d'entreprise.

#### Offrir un juste rapport qualité-prix

Un rapport qualité-prix jugé globalement bon est, en règle générale, le gage d'un client satisfait. Il faut donc établir un rapport acceptable entre les prix pratiqués et les prestations offertes en échange.

Par ailleurs, il est interdit de décevoir les clients. Susciter des attentes excessives à coups de promesses qui ne pourront être tenues ne garantit, dans le meilleur des cas, qu'un succès de courte durée. Si son offre doit être la plus attrayante et la plus étendue possible, l'entreprise doit cependant veiller à en faire la promotion au moyen de messages en tous points conformes à la vérité. Il lui sera ainsi plus facile de répondre aux attentes qu'elle aura fait naître chez ses clients, voire de les dépasser.

« Un client ne désire pas seulement un lit. Il veut aussi vivre les vacances dont il a rêvé. »

Martin Vogel

#### Apporter une plus-value au client

Un hôtelier devrait constamment s'employer à associer à chacun des services qu'il fournit le plus grand avantage possible pour ses clients. C'est de cette façon qu'il parviendra à accroître l'attractivité de son établissement et à créer de la valeur. Il s'agit de mobiliser les ressources matérielles et humaines dont dispose l'hôtel afin de rendre le séjour de chaque client le plus agréable qui soit, satisfaisant à tous points de vue et sans nuage. Sur un marché où la concurrence entre les destinations s'aiguise, en compétition avec de très nombreux établissements, un hôtel ne peut se contenter d'offrir des prestations passables ou de qualité moyenne. Pour satisfaire une clientèle exigeante, il doit proposer beaucoup mieux. Ce qui est vrai pour l'hébergement l'est aussi pour les autres domaines d'activité. S'agissant de la restauration, les clients attachent habituellement une grande importance à la qualité du service et des mets.

#### Communiquer sur des valeurs émotionnelles

Pour la plupart des vacanciers qui s'y rendent, l'attrait d'un hôtel de villégiature tient également à son atmosphère. La satisfaction que leur procure leur séjour ne dépend pas uniquement de la situation de l'établissement, des équipements dont il est doté ou d'un aménagement intérieur, dont l'esthétique et la fonctionnalité conviennent à leur goût. Bien souvent, la façon dont l'hôtel accueille et traite ses clients – en les faisant bénéficier d'une prise en charge individuelle et personnalisée, par exemple, ou en exauçant leurs désirs particuliers – joue, sur le plan émotionnel, un rôle plus important encore.

## Thèse 3

### Un marketing ciblé contribue à la réussite commerciale d'un bon hôtel

**Pour assurer durablement la bonne marche de ses affaires, un hôtel ne doit jamais cesser de promouvoir et d'entretenir son image tout en augmentant son degré de notoriété. Dans ce but et celui d'attirer une clientèle toujours plus nombreuse, il a besoin d'un plan marketing solide. Il lui faut mettre en place des actions de communication efficaces, qui lui permettront de toucher les segments de clientèle qu'il veut atteindre.**

Outre la publicité dans des médias traditionnels, sélectionnés d'après leur public cible, une très bonne visibilité sur Internet est, de nos jours, indispensable pour un hôtel. L'impression de prospectus, dont le contenu est aussi instructif que séduisant et la conception graphique soignée, s'impose comme une évidence. D'autres moyens promotionnels tels que l'événementiel (manifestations culturelles, sportives ou culinaires, p. ex.), les opérations de relations publiques et les activités de sponsoring donnent également de bons résultats.

#### Conquérir de nouveaux clients en choisissant les bons instruments de marketing

Éléments du marketing...	... à mettre en jeu (exemples destinés à stimuler la réflexion)
Marque	Véhiculer et promouvoir la marque de l'hôtel (identité visuelle, image, réputation) dans l'établissement et auprès du public, la faire vivre et la protéger. Le nom de l'hôtel, le logo qui l'accompagne, les caractéristiques graphiques et les couleurs utilisées sont autant d'éléments constitutifs de la marque.
Prospectus	Distribuer un prospectus agréable à lire (graphisme et texte) et sans erreur, y compris dans ses versions traduites, qui fournit des éléments d'information utiles et intéressants, présente les caractéristiques de l'hôtel et ne suscite pas de fausses attentes, impossibles à satisfaire.
Internet (site web, e-mail)	Soigner sa présence sur la Toile : adresses e-mail et Internet simples, faciles à mémoriser ; site web conçu par des professionnels, accessible rapidement, avec une architecture claire et conforme à la logique des utilisateurs ; référencement sur le maximum de portails (critères : destination ou cible(s)) ; système de réservation en ligne ; e-mails reçus traités au moins deux fois par jour ; liens vers d'autres prestataires touristiques de la région (transports, activités sportives).
Marketing direct	Acheter à des fins de prospection des fichiers d'adresses de particuliers correspondant aux catégories de clients ciblées.
Gestion de la relation client (marketing de fidélisation ou relationnel)	Appeler en personne le client ou lui adresser un e-mail quelques jours après son départ. Rédiger mailings, lettre d'information et/ou magazine destiné à la clientèle.
Annonces et spots publicitaires	Se concentrer sur les segments de clientèle et les marchés de provenance visés. Diffuser des messages publicitaires ciblés dans des revues spécialisées et des médias électroniques. Procéder à intervalles réguliers à une analyse critique du coût et de l'efficacité de la publicité.
Signalétique	Placer des panneaux de signalisation compréhensibles par tous à la sortie de la gare, aux entrées de la localité ainsi qu'aux abords de l'hôtel. Les clients qui s'y rendent (pour la première fois) doivent trouver sans peine l'établissement.
Etudes de marché	Collecter des indications sur les attentes et les exigences d'une cible particulière à l'égard d'un hôtel situé dans une catégorie de prix et en un lieu donné. Evaluer le potentiel que représentent sur de nouveaux marchés certains segments de consommateurs.

Source : UBS outlook

### **Mettre en œuvre le bon mix marketing**

Les instruments de marketing utilisés, leur qualité, leur combinaison, influencent fortement la façon dont un hôtel est perçu par la clientèle qu'il cible – mais aussi par un public plus large – et déterminent l'amplitude de son impact commercial. Il est généralement utile de recourir à différents canaux et supports de communication (annonces publicitaires, prospectus, publipostages, site Internet, stand dans des foires et des salons). Le choix des outils de promotion a une incidence non seulement sur l'efficacité des actions marketing, mais aussi sur le montant du budget de communication.

### **Concentrer les activités de marketing sur les cibles choisies**

Il est essentiel d'orienter la communication marketing sur les segments de clientèle visés. Il s'agit de séduire en jouant sur le registre émotionnel, à l'aide de messages cohérents sur le fond et la forme avec l'image de l'hôtel et le positionnement de son offre. Cibler les actions de communication est la seule façon de produire l'effet souhaité et d'éviter le risque, coûteux, de dispersion.

### **Fidéliser les clients**

Pour un hôtel, le marketing ne doit pas se limiter à la prospection et à l'acquisition de nouveaux clients, mais s'intéresser également aux hôtes que l'établissement accueille. Le marketing relationnel, qui a pour but d'inciter ces derniers à utiliser davantage les divers services qui leur sont proposés et, au final, à revenir, doit s'exercer tout au long du séjour – entre le moment où le client remplit sa fiche et celui où il règle sa note – et se poursuivre après son départ.

### **Etre visible sur le web**

L'hôtel qui dispose d'un système d'information et de réservation en ligne jouit d'une plus grande notoriété et voit son taux de réservation augmenter. Voilà pourquoi il devient de plus en plus difficile à un établissement hôtelier, même de petite taille, de se passer d'un site Internet. Celui-ci doit être conçu de manière professionnelle et contenir de nombreux liens vers d'autres pages web. Le client potentiel ne souhaite pas seulement y trouver des renseignements sur l'hôtel, ses caractéristiques et la gamme de services offerts : une liste des prix pratiqués et des offres promotionnelles font aussi partie de ses exigences. Dans la perspective d'un séjour, l'internaute apprécie, en outre, de connaître la disponibilité des chambres et de pouvoir procéder, de manière simple et conviviale, à une réservation en ligne.

### **Renforcer l'impact du marketing grâce à des coopérations interentreprises**

Créer des réseaux, établir des collaborations avec d'autres hôtels ainsi qu'avec des entreprises à vocation touristique (remontées mécaniques, écoles de sport, commerces spécialisés, etc.) permet d'accroître la portée et l'impact des actions de marketing tout en réduisant leur coût. C'est le cas, en particulier, pour les groupements de marketing hôtelier, qui font bénéficier leurs membres d'un label connu et d'une connexion à un système de réservation en ligne, des avantages qui, en règle générale, se traduisent par une meilleure visibilité sur le marché et un taux d'occupation en hausse.

« C'est en jouant avec virtuosité de tous les instruments de marketing qu'un bon hôtel connaîtra véritablement le succès. »

Roger Seifritz

## Thèse 4

### Bien cibler ses clients est essentiel

**Le tourisme de villégiature se caractérise par une demande hétérogène, qui présente une structure de plus en plus complexe. Pour faire la différence face à ses concurrents et utiliser de manière ciblée ses ressources, un hôtel doit concentrer ses efforts sur la satisfaction de besoins propres à certaines catégories de clients.**

Le comportement touristique évolue. La tendance actuelle est aux séjours courts et modulables, souvent motivés par un besoin ou un désir concret : calme et repos, remise en forme, pratique active d'un sport, visites culturelles ou plaisirs de la table, par exemple. Les hôtels qui, faute d'un positionnement clair, n'adaptent pas leur offre à des segments de marché particuliers ont de plus en plus de peine à répondre aux attentes de clients devenus plus exigeants.

« Un hôtelier prospère conduit sa barque au lieu de se laisser porter par le courant. »

Ernst Wyrch

#### Choisir avec soin ses cibles

Un hôtelier doit définir le type de clients qu'il souhaite accueillir dans son établissement. Il ne peut y parvenir sans se livrer d'abord à une analyse approfondie des moyens dont il dispose, de l'évolution prévisible du marché et des conditions générales qui modèlent le tourisme dans sa région. Il s'agit ensuite de déterminer les besoins et les exigences qui caractérisent la clientèle visée. Ce travail requiert à la fois une solide connaissance du marché et une capacité à anticiper les changements, mais également de l'instinct et de la psychologie.

#### Connaître les besoins et les désirs de ses clients

Les clients en demandent toujours plus. Où qu'ils aillent, ils veulent bénéficier d'un accueil et d'un service irréprochables, conformes à leurs attentes. Il est par conséquent primordial d'avoir une idée précise des avantages que l'établissement doit offrir à ses hôtes pour assurer sa réussite commerciale, d'évaluer correctement l'importance que revêt chacun de ces avantages pour les segments de clientèle ciblés et d'élaborer une offre en adéquation avec les points mis en évidence. En procédant ainsi, il sera possible d'attirer des clients plus nombreux, qui resteront plus longtemps et montreront pendant leur séjour une plus grande propension à payer.

#### Adapter l'offre et la communication aux cibles choisies

S'adresser à des catégories de clients déterminées facilite la conception d'une offre adaptée, capable de répondre à leurs besoins particuliers, et permet d'acquérir des avantages concurrentiels réels et visibles. Afin de mieux cibler la prospection et la communication, il est important de définir le profil des clients que l'on souhaite toucher. Un centre d'intérêt (culture, nature, détente), une activité sportive (vélo, Nordic walking, tennis, golf) ou un besoin propre à une catégorie sociale (jeunes, familles, seniors) sont quelques-uns des critères sur lesquels peut s'opérer la segmentation.

## Thèse 5

### L'attractivité de l'offre permet de créer de la valeur

**Les clients sont à la recherche d'offres séduisantes, synonymes de nouveauté et de découverte. Ils souhaitent profiter sans compter de leurs vacances en donnant libre cours à leurs envies. Pour les hôtels, cet état d'esprit se traduit par de nouveaux désirs et de nouvelles exigences qui, en raison de leur constante évolution et de leur diversité, sont difficiles à satisfaire sans des offres innovantes, en phase avec les modes et les goûts du moment.**

La tendance actuelle, qui consiste à élaborer des offres personnalisées, s'adressant à des catégories particulières de clients, ouvre des horizons pour l'hôtelier capable d'innover. Celui-ci a la possibilité de fournir des prestations dont la nouveauté, l'originalité et l'attractivité sont créatrices de valeur. Il peut, de surcroît, réduire ses coûts en externalisant ou en abandonnant les services peu rentables, pour lesquels la demande se raréfie.

« Un hôtelier qui réussit est un hôtelier dont l'objectif est d'offrir une valeur ajoutée à ses clients. »

Christian Laesser

#### Les besoins de la clientèle peuvent être regroupés et combinés

Les hôtels devraient commercialiser des formules conçues pour satisfaire en même temps ou à la suite différents besoins individuels. Proposer des offres modulables regroupant divers services touristiques est un moyen efficace de fidéliser les nouveaux clients. Ainsi, un hôtel pourrait avoir pour objectif d'inciter toute personne qui découvre l'établissement à l'occasion d'un séminaire à s'y rendre à nouveau pour un séjour de remise en forme ou à y emmener sa famille pour les sports d'hiver.

#### Les qualités d'un hôtel priment sur sa situation géographique

Une offre innovante, des services d'un niveau supérieur à la moyenne, un bon rapport qualité-prix sont, en règle générale, plus importants pour un établissement hôtelier qu'un emplacement favorable. Les hôtels excentrés ou situés dans une région retirée peuvent eux aussi enregistrer un taux d'occupation élevé, à condition d'exploiter un concept aussi intéressant qu'original et de se distinguer par la qualité de leur offre.

#### Augmenter la propension à payer des clients et le taux d'occupation en proposant une offre attrayante

Domaines dans lesquels...	... accroître l'attractivité de l'hôtel (exemples destinés à stimuler la réflexion)
Réservations	Répondre sans délai aux demandes de renseignements, accompagner la réponse d'offres détaillées. Fournir des précisions sur la destination, l'hôtel et les plus que propose ce dernier. Disposer d'un système de réservation en ligne, rapide et convivial. Insérer sur le site web de l'établissement des liens vers des pages se rapportant à la région et à ses ressources touristiques.
Accueil	Réserver aux clients un accueil courtois et professionnel. S'enquérir de leurs souhaits particuliers. Leur offrir un apéritif de bienvenue. Leur présenter l'hôtel, la chambre et les environs (visites des lieux). Assurer leur transfert jusqu'à l'hôtel ainsi que le transport de leurs bagages.
Chambres (conformes à la catégorie d'hôtel, aménagées pour répondre aux exigences de la clientèle ciblée)	Offrir des chambres de grand confort, entièrement équipées (salle de bain, chauffage, climatisation, téléphone, télévision) et dotées d'un mobilier fonctionnel. Apporter un soin particulier à leur aménagement : sièges confortables, coin lecture, appareils électroniques de divertissement récents, espaces de rangement suffisants (bagages, vêtements, chaussures), tablette et miroir dans la salle de bain.
Repas et boissons	Choisir pour le restaurant un mobilier confortable et un décor harmonieux. Proposer une cuisine soignée, d'un bon rapport qualité-prix. Elaborer une carte intéressante et variée, qui s'adapte à tous les types de clients (enfants, personnes soucieuses de leur ligne ou astreintes à un régime spécial). Offrir aux hôtes la possibilité de prendre leurs repas dans des établissements partenaires. Servir des boissons et des en-cas dans le hall de l'hôtel (bar). Assurer un service en chambre.
Sport et wellness	Proposer au(x) segment(s) de clientèle ciblé(s) un attrayant éventail d'activités organisées dans l'établissement ou hors de ses murs, en collaboration avec des partenaires externes. Enrichir son offre (cures, formules wellness, cours) en misant sur l'originalité et l'orientation-client.
Culture	Permettre aux clients de profiter des offres culturelles de la région, concocter des programmes et des cours maison pour les activités de loisirs (photographie, peinture, musique). Organiser des visites guidées. Effectuer des réservations pour des manifestations ou des spectacles (concerts, théâtre, cinéma, etc.) et vendre des forfaits pour des excursions dans la région.
Check-out	Gérer de manière efficace le check-out (règlement de la note). Prendre aimablement congé des clients. Organiser leur transfert et le transport de leurs bagages.
Gestion de la relation client	Adresser aux clients une lettre de remerciement signée par l'hôtelier. Leur envoyer régulièrement une lettre d'information ou la revue de l'hôtel.

Source : UBS outlook

## Thèse 6

### Un espace wellness peut être un moyen de différenciation

Alors qu'elles constituaient, il y a quelques années, un plus qui permettait à un établissement de se hisser dans la catégorie des « bons » hôtels, les activités de wellness font souvent partie, aujourd'hui, de l'offre de base. Si l'intérêt pour ces dernières a faibli, de nombreux clients, cependant, souhaitent trouver un espace bien-être dans l'hôtel où ils passent leurs vacances, en faisant même un critère de choix important.

L'éventail de l'offre en matière de wellness ne cesse de s'élargir. Il va des prestations de base (wellness light) aux soins spécialisés haut de gamme (wellness axé sur la santé ou la spiritualité). Face à cette diversité, il est d'autant plus difficile de s'y retrouver que le domaine du bien-être et de la remise en forme n'est pas (encore) régi par des normes auxquelles se soumettraient tous les professionnels.

#### S'appuyer sur une stratégie claire pour la conception de l'offre

Une offre wellness doit s'adresser à une catégorie précise de clients et inclure des prestations définies avec soin. Il est périlleux de s'engager dans la construction de coûteuses installations sans disposer d'un projet d'exploitation pensé dans ses moindres détails ni avoir analysé le potentiel que présente celui-ci en termes de création de valeur.

#### Enregistrer des nuitées supplémentaires grâce au wellness

Un espace wellness devrait générer des nuitées supplémentaires ou être suffisamment rentable pour couvrir les coûts qu'il engendre. Les établissements qui ne proposent qu'une offre de base doivent presque toujours financer investissements et coûts d'exploitation en augmentant le taux d'occupation dans le secteur de l'hébergement. Or, ils parviennent rarement à rentabiliser correctement les investissements réalisés.

Souvent, les hôtels qui se spécialisent dans un mode particulier de wellness bénéficient déjà d'un taux d'occupation satisfaisant. Fréquentés par une clientèle soucieuse de son bien-être et disposée à mettre le prix pour entretenir sa forme, ils peuvent pratiquer des tarifs leur permettant d'amortir dans un délai raisonnable les investissements consentis.

#### Ouvrir au public les installations de wellness

De plus en plus d'hôtels et de lieux touristiques disposent de centres de wellness ouverts aux clients de la parahôtellerie ainsi qu'à la population locale. Lorsque les hôtes de l'établissement n'assurent pas un taux d'occupation suffisant, il convient de réfléchir à la possibilité de se procurer une source de revenus supplémentaires en rendant l'espace wellness accessible au public.

« Le wellness n'est pas une planche de salut. »

Eveline Lanz Kaufmann

#### Proposer des formules wellness adaptées aux besoins particuliers de la clientèle

Formules	Exemples	
Wellness	Light	Offre de base ; souvent sans encadrement ou encadrement assuré par un personnel non spécialisé ; installations présentes (exemples) : piscine, sauna, bain de vapeur, jacuzzi, appareils de musculation
	Plus	Large palette de soins spécifiques dispensés par un personnel qualifié (massages, soins du corps et du visage) ; explications, conseils et documentation ; équipement complet et perfectionné
Wellness axé sur la santé	Light	Programmes de soins privilégiant la forme et la santé (conseils nutritionnels, régimes, cures de détoxification, jeûnes)
	Plus	Rééducation, séjours de convalescence avec suivi et soins médicaux ambulatoires (en partenariat avec des cliniques locales et/ou des médecins)
Wellness axé sur le sport	Light	Installations, matériel et services à la disposition des sportifs amateurs et/ou professionnels (musculation, fitness, tennis, natation, location et réparation de vélos, local de fartage pour fondeurs, etc.)
	Plus	Programmes d'activités et cours encadrés par des professionnels (tennis, golf, vélo, marche, danse, gymnastique, athlétisme, etc.)
Wellness axé sur la spiritualité		Programmes d'activités et cours encadrés par des personnes spécialement formées (yoga, tai chi, méthode Pilates, qi gong, p. ex.)

Source : UBS outlook

## Thèse 7

### La coopération hôtelière favorise la diminution des coûts et l'augmentation du taux d'occupation

**Dans un secteur soumis à une forte concurrence, la coopération constitue pour les exploitations hôtelières un moyen d'améliorer durablement leur situation financière. Pour produire des résultats à long terme, la collaboration mise en place doit, toutefois, servir l'intérêt commercial des entreprises partenaires et présenter pour celles-ci des avantages évidents, autrement dit créer une situation dans laquelle tout le monde est gagnant.**

Diverses formes de coopération avec d'autres établissements hôteliers ou d'autres prestataires de services (office du tourisme, remontées mécaniques, école de ski, club de tennis, p. ex.) permettent à un hôtel d'afficher des résultats en nette progression grâce à une augmentation de son chiffre d'affaires et à une diminution de ses coûts.

Il existe une condition sine qua non, cependant : le projet de coopération doit être conçu avec la volonté de créer de la valeur et sa concrétisation, qui requiert rigueur et compétence, se faire dans un esprit de partenariat. Il faut souligner que la coopération hôtelière n'a pas vocation à servir de bouée de sauvetage à des exploitations dotées de structures faibles.

#### Démontrer sa volonté de collaborer

Une coopération est exigeante. Ceux qui s'y engagent doivent s'accorder une grande confiance réciproque, faire preuve de persévérance et rendre accessibles les données et les informations relatives à leur exploitation. La transparence est également indispensable pour aborder les questions financières. Nombreux à manifester de l'intérêt pour une collaboration avec d'autres entreprises, les hôteliers sont toutefois réticents à se lier trop étroitement, peu désireux de donner l'occasion à de potentiels partenaires de voir de près ce qui se passe dans leur établissement. Pour qu'une coopération, quel que soit le modèle retenu, porte ses fruits, il est notamment nécessaire que les partenaires modifient leur vision des affaires, laquelle reflète souvent la façon de penser des dirigeants de petites entreprises, et renoncent à conserver des structures d'exploitation difficilement viables à long terme, car inadaptées aux impératifs de l'économie d'entreprise.

#### Poursuivre des objectifs communs

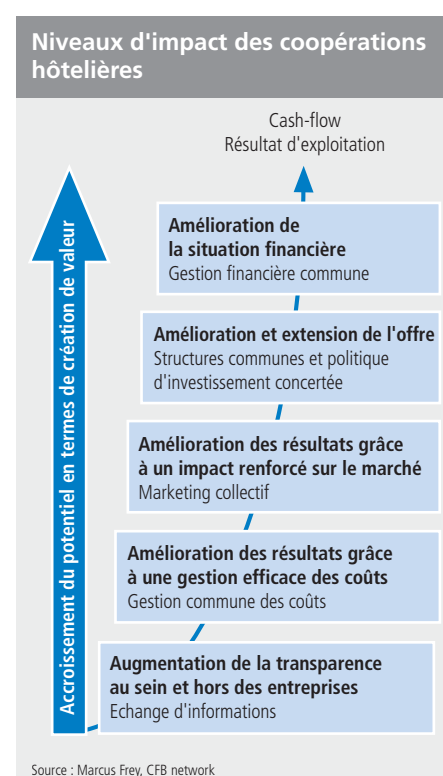
Une coopération doit se construire sur des objectifs commerciaux communs et répondre à la volonté de les réaliser ensemble. A cette fin, il est primordial de mettre en place des structures de gestion et d'organisation obéissant à des règles claires. Il s'agit de créer un « instrument entrepreneurial » qui serve équitablement les intérêts de tous les partenaires et soit unanimement accepté. Les hôtels qui s'en sortent bien doivent se montrer prêts à épauler les établissements qui ont plus de difficultés, lesquels deviendront plus performants grâce au transfert de savoir-faire dont ils bénéficieront. A noter que le règlement de la succession dans son entreprise peut fournir au propriétaire d'une exploitation familiale un argument supplémentaire en faveur d'une coopération hôtelière.

#### Créer des synergies

Une collaboration interentreprises présente souvent de grands avantages pour des hôtels qui ont adopté un positionnement similaire sur le marché. L'élaboration d'une offre commune contribue à accroître l'attractivité des établissements partenaires. En coopérant dans les domaines du marketing et de la vente, il est généralement possible de faire une utilisation à la fois plus efficace et plus rentable des ressources humaines et des moyens financiers à disposition. De même, des opérations publicitaires conduites de manière collective et un site Internet commun permettent aux hôtels d'augmenter leur degré de notoriété et d'enregistrer davantage de réservations. Ces derniers peuvent en outre s'épargner des investissements et réduire leurs coûts d'exploitation en partageant installations, équipements, technologies de l'information et de la communication. Enfin, un regroupement des achats ne signifie pas seulement des remises sur les grandes quantités commandées, mais s'accompagne également d'avantages en termes de transport et de stockage.

« Une coopération hôtelière n'a aucune chance de réussir sans des partenaires pleinement disposés à la réaliser. »

Marcus Frey



## Thèse 8

### L'optimisation des revenus et des coûts constitue pour la direction d'un hôtel un objectif permanent

**Pour demeurer compétitif et assurer la bonne marche de ses affaires, un établissement hôtelier doit, exercice après exercice, enregistrer des résultats financiers satisfaisants et générer des moyens (free cash-flow) suffisants pour financer les investissements nécessaires à son activité. Aussi est-il important que sa direction, consciente de la nécessité de créer de la valeur, s'emploie à accroître la capacité de l'entreprise à produire des revenus tout en réduisant au maximum ses coûts d'exploitation.**

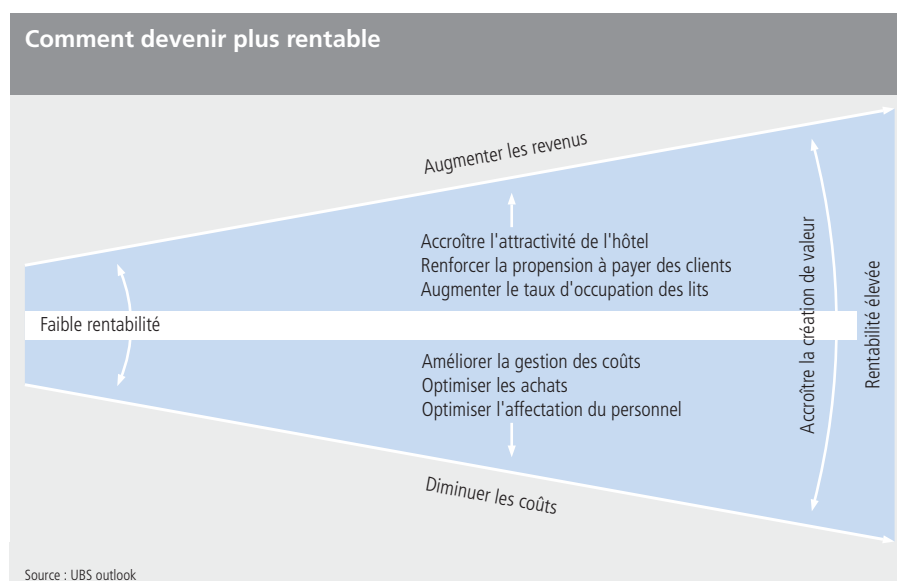
D'une façon générale, les hôtels helvétiques supportent des coûts plus élevés que leurs concurrents dans les pays voisins ainsi qu'en maints autres lieux touristiques autour du monde. Cette tendance, dont les causes sont multiples, se poursuivra au cours des prochaines années. Si le coût du capital est plus faible en Suisse, les coûts d'investissement, de personnel et d'exploitation y sont en revanche supérieurs. Dans un tel environnement économique, un établissement hôtelier a besoin, pour maintenir sa compétitivité et atteindre une rentabilité suffisante, d'un concept d'exploitation lui permettant de créer une forte valeur ajoutée. L'élaboration de ce dernier doit s'appuyer à la fois sur les éléments qui font la force de l'entreprise et sur les atouts offerts par le site touristique.

#### Accroître sa rentabilité

Un hôtel dispose de divers moyens pour améliorer sa rentabilité. Réduire au maximum ses coûts, sans pour autant amputer son chiffre d'affaires futur, constitue une méthode possible. Une autre façon de procéder, qui donne souvent de meilleurs résultats, consiste à rendre son offre plus attrayante afin d'inciter ses clients à effectuer des séjours plus longs et plus fréquents (synonymes de nuitées supplémentaires) et à faire preuve d'une propension à payer plus grande.

#### Attirer une clientèle plus nombreuse

Cependant, c'est en augmentant leur taux d'occupation que la plupart des établissements hôteliers parviennent à une rentabilité plus élevée. Une intensification du marketing en vue de renforcer son impact est souvent la manière la plus simple d'enregistrer davantage de nuitées. D'autres options à ne pas négliger y contribuent également : proposer des services de meilleure qualité, concevoir des offres plus séduisantes et pratiquer des prix conformes aux conditions du marché, compatibles avec le budget des consommateurs.



### **Augmenter les revenus générés par les exploitations annexes**

Un hôtel parviendra également à améliorer de façon notable sa rentabilité en attirant davantage de clients dans ses exploitations annexes. La restauration est, en règle générale, le secteur qui permet le mieux d'agir sur la fréquentation. Un restaurant réputé, un bar ou un café où il est agréable de prendre une consommation sont autant d'atouts. Ces lieux, cependant, ne doivent pas être le cadre de plaisirs culinaires et de moments particuliers réservés aux seuls clients de l'établissement, mais accueillir aussi les habitants et les hôtes de la région.

### **Optimiser le taux d'occupation**

La modulation des prix offre aux hôtels un moyen supplémentaire d'optimiser leur taux d'occupation et leur chiffre d'affaires (yield management). En pratiquant des tarifs plus avantageux, il est en effet possible, pour autant que certaines conditions soient remplies, de faire suffisamment progresser le taux d'occupation des lits pour générer des recettes supplémentaires. Cette méthode présente toutefois des risques. Faute de mettre en œuvre avec la maîtrise requise une politique de prix flexible, ajustée à la demande et axée sur l'optimisation des revenus, un établissement hôtelier peut s'enfermer dans un dangereux cercle vicieux, contraint de baisser constamment ses prix. Il y est notamment conduit lorsqu'il doit, pour compenser des recettes plus faibles, accroître le nombre de ses clients, mais ne réussit à allécher ces derniers qu'avec des tarifs toujours plus bas.

« Des structures de conduite allégées ne sont pas seulement efficaces. Elles sont aussi économiques. »

Giusep Fry

### **Réduire les coûts de personnel**

Dans l'hôtellerie, les coûts liés au personnel représentent une part importante des charges d'exploitation. Des mesures simples – allègement des structures de conduite et d'organisation, mise en place d'un système d'information performant, recours à des outils d'encadrement adéquats, amélioration de la fonctionnalité des espaces de travail – contribuent à leur optimisation. Etablir le planning du personnel en tenant compte des fluctuations de la demande permet également de diminuer les coûts. Un hôtel y arrivera d'autant mieux qu'il adoptera un modèle d'aménagement du temps de travail.

### **Rationaliser les achats et la gestion des stocks**

De nombreux hôtels pourraient abaisser leurs coûts d'approvisionnement s'ils optimisaient, en les ajustant à la demande, l'achat, le transport et le stockage des marchandises nécessaires à leur activité (organisation logistique). Un principe de gestion essentiel consiste, par exemple, à déterminer très précisément les quantités de denrées périssables qu'il faut commander afin de ni en manquer, ce qui se répercuterait sur le chiffre d'affaires, ni se retrouver, à l'inverse, avec des stocks sur les bras, onéreux pour l'entreprise.

### **Supprimer ou externaliser les services peu rentables**

Il convient de supprimer les prestations qui, la demande faisant défaut, ne sont plus suffisamment rentables ou de prendre les mesures appropriées pour qu'elles le soient à nouveau. En confier l'exécution à une entreprise extérieure est une autre option. Enfin, un hôtel peut renoncer définitivement à fournir un service qui ne rapporte plus – des chambres individuelles difficiles à louer, un bar ou une aire de sports, par exemple.

### **Assurer un controlling efficace et transparent**

Un management hôtelier qui vise à générer des revenus tout en maîtrisant les risques ne peut se passer d'un MIS (management information system ou système intégré de gestion), fiable et performant. Celui-ci fournit pour chacun des secteurs d'activité de l'établissement (hébergement, restauration, wellness) des données chiffrées à jour, indispensables au calcul des ratios financiers clés, à l'établissement de budgets réalistes, à l'élaboration de plans d'investissement et de financement conformes à la réalité de l'entreprise. A noter que les liquidités nécessaires au fonctionnement de l'exploitation exigent une attention continue.

## Thèse 9

### Les investissements doivent générer de la valeur

**Pour un hôtel, investir est indispensable au maintien de sa compétitivité. A la fois supportables financièrement et amortissables dans un délai considéré comme raisonnable par les bailleurs de fonds, les investissements consentis doivent créer durablement de la valeur pour les clients comme pour l'entreprise.**

« Si elle veut assurer sa compétitivité à long terme, une entreprise hôtelière doit être prête à utiliser chaque année une part importante de son cash-flow pour financer ses investissements. »

Andreas Deuber

Un hôtel doit réaliser des investissements cohérents avec sa stratégie et son offre, qui obéissent exclusivement à des critères relevant de l'économie d'entreprise. L'étape préalable consiste à fixer des priorités et à définir avec précision quelle valeur ajoutée l'investissement devra générer pour quelle cible de clientèle. Dans l'hôtellerie de vacances, les investissements ont généralement pour objectif premier de préserver ou d'accroître l'attractivité de l'offre tout en renforçant pour le client le bénéfice émotionnel qui y est associé. Toutefois, ils s'imposent également pour augmenter la productivité et diminuer les coûts.

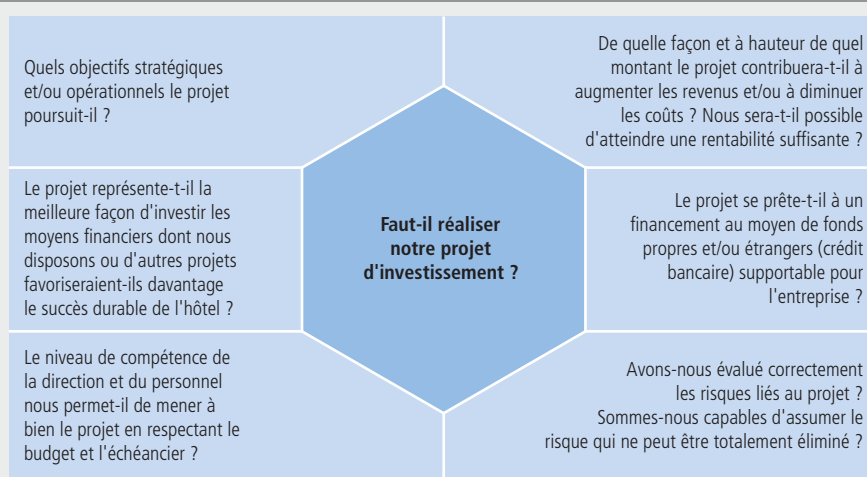
#### Adopter une optique à long terme

L'hôtel qui souhaite améliorer et valoriser son équipement et son offre ne doit pas penser à court terme. Des investissements inconsidérés ou opérés dans le seul but de résoudre des problèmes urgents présentent en effet des risques. C'est notamment le cas lorsque l'entreprise ne dispose plus, par la suite, de fonds suffisants pour effectuer de nouveaux investissements, plus importants pour le déploiement de sa stratégie.

#### Investir pour créer de la valeur

Les investissements planifiés doivent permettre de générer le maximum de valeur en engageant le moins de capital possible. Pour y parvenir, deux méthodes sont envisageables : fournir une plus-value à ses clients et réaliser un meilleur chiffre d'affaires ou réduire ses coûts d'exploitation grâce, par exemple, à des économies d'énergie ou à une diminution des charges de personnel. Une politique d'investissement axée sur la création de valeur vise avant tout à accroître cette dernière et, par conséquent, la valeur de l'entreprise.

#### Critères utiles à l'évaluation d'un projet d'investissement



Source : UBS outlook

## Thèse 10

### Les hôteliers qui soumettent des projets prometteurs trouvent des partenaires pour les financer

**Dans un environnement qui connaît à la fois un durcissement de la concurrence et des changements structurels, aucun établissement hôtelier ne peut faire l'économie d'une gestion financière professionnelle. De même, le partenaire d'un hôtel ne peut se livrer à une analyse financière approfondie sans avoir acquis une parfaite compréhension du modèle d'affaires de l'entreprise.**

Un bailleur de fonds sera capable d'évaluer correctement les opportunités et les risques associés à l'exploitation d'un établissement hôtelier s'il a toutes les données en main. Sa décision de fournir ou non des capitaux et le montant de la prime de risque qu'il exigera dépendent donc des éléments d'information en sa possession. Généralement synthétisés dans un business plan (plan de développement), ces derniers doivent être complets et détaillés.

#### **Etre conscient de l'importance déterminante du cash-flow disponible**

Pour de nombreuses banques, l'octroi d'un crédit commercial consiste à accorder une avance sur les fonds que l'entreprise générera par son activité et dont elle pourra disposer librement (free cash-flow). Un partenaire financier prête par conséquent la plus grande attention aux états prévisionnels (compte de résultat et plan d'investissement) présentés dans le business plan. Celui-ci doit offrir une vue claire et précise des investissements importants planifiés, de leur impact sur les résultats futurs de l'entreprise, et mentionner la date prévue pour leur réalisation. Les hôtels qui peuvent s'appuyer sur un concept d'exploitation solide et une direction compétente ont plus de facilité à réunir des capitaux étrangers. Tout projet d'investissement, cependant, doit satisfaire à une condition essentielle : contribuer à générer des revenus intéressants, suffisants, dans une perspective à long terme, pour assurer le paiement des intérêts, l'amortissement du capital et la réalisation des investissements de remplacement nécessaires.

« La compétence d'un directeur d'hôtel se mesure en fin de compte à ses chiffres. »

Jürg Stucki

#### **Etudier les formes alternatives de financement**

A côté du prêt hypothécaire, des modes de financement moins conventionnels sont proposés aux hôteliers, notamment le leasing, particulièrement adapté pour des investissements de taille concernant, par exemple, les cuisines ou les installations techniques. Cet instrument ménage les liquidités et simplifie la planification financière, le remboursement s'effectuant sous la forme de redevances mensuelles fixes. Autre option, le financement mezzanine (prêt subordonné ou convertible) permet de combler une lacune de financement qui ne peut l'être ni par des fonds propres ni par des crédits bancaires traditionnels. Il peut présenter, en outre, des avantages en termes d'optimisation fiscale. Les prêts octroyés par des parents ou des amis de l'entrepreneur sont souvent de ce type.

#### **Etablir une collaboration transparente avec ses partenaires financiers**

L'examen d'une demande de crédit exige une analyse objective et rigoureuse de tous les éléments déterminants. Le dialogue doit permettre au conseiller à la clientèle et à l'hôtelier de nouer une relation d'affaires fondée sur une confiance réciproque. A cette fin, il est essentiel que tous deux fassent preuve l'un envers l'autre d'une entière franchise et pratiquent la transparence. Cette attitude favorisera la mise en place de solutions de financement propres à établir un équilibre entre rentabilité et endettement. Interlocuteur compétent pour discuter du budget et du plan financier de l'entreprise et aborder les questions relatives à sa stratégie, le spécialiste bancaire devrait être considéré par le responsable de l'hôtel comme un conseil-partenaire (sparring-partner), fiable et professionnel.

# Sources d'information

La sélection de sites Internet et de publications proposée ci-après a pour but d'inviter les milieux intéressés à se pencher de plus près encore sur la situation de l'hôtellerie et sur les enjeux auxquels cette dernière doit faire face.

## Adresses / sites Internet

### **hotelleriesuisse**

Association des entrepreneurs de l'hôtellerie suisse  
Monbijoustrasse 130, Case postale, 3001 Berne  
[www.hotelleriesuisse.ch](http://www.hotelleriesuisse.ch)

### **Société Suisse de Crédit Hôtelier (SCH)**

Gartenstrasse 25, Case postale, 8027 Zurich  
[www.sgh.ch](http://www.sgh.ch)

### **Gastrosuisse**

Fédération de l'hôtellerie et de la restauration  
Blumenfeldstrasse 20, 8046 Zurich  
[www.gastrosuisse.ch](http://www.gastrosuisse.ch)

### **Suisse Tourisme**

Tödistrasse 7, Case postale 695, 8027 Zurich  
[www.myswitzerland.com](http://www.myswitzerland.com)

### **Fédération suisse du tourisme**

Finkenhubelweg 11, Case postale 8275, 3001 Berne  
[www.swisstourfed.ch](http://www.swisstourfed.ch)

### **Université de Berne, Institut de recherche pour les loisirs et le tourisme**

Schanzeneckstrasse 1, Case postale 8573, 3001 Berne  
[www.fif.unibe.ch](http://www.fif.unibe.ch)

### **Université de St-Gall, Institut pour les services publics et le tourisme**

Dufourstrasse 40a, 9000 St-Gall  
[www.idt.unisg.ch](http://www.idt.unisg.ch)

### **Haute école de gestion de Lucerne, Institut d'économie de tourisme**

Zentralstrasse 9, Case postale 3140, 6002 Lucerne  
[www.hsw.fhz.ch](http://www.hsw.fhz.ch)

## Publications

### **Le défi de l'hôtellerie suisse**

Société Suisse de Crédit Hôtelier, Zurich, 2001, 61 p.  
Exemplaire disponible à la bibliothèque de l'Ecole hôtelière de Lausanne

### **Guide à l'usage des établissements de la petite et moyenne hôtellerie**

Société suisse des hôteliers, Berne, 1993, 114 p.  
Adresse de commande : <http://www.hotelleriesuisse.ch/e-Shop>

### **Management hôtelier : théorie et pratique**

Claude Adam, Jean-Claude Robinet  
De Boeck, Bruxelles, 2003, 378 p.  
ISBN 2-8041-4160-8

### **Marketing des services touristiques et hôteliers : spécificités, méthodes et techniques**

Michel Balfet  
Ellipses, Paris, 2001, 284 p.  
ISBN 2-7298-0570-2

### **L'hôtellerie suisse et ses défis contemporains**

Thouraya Gherissi-Labben et al.  
Revue Economique et Sociale, mars 2007, année 65, n° 1, 84 p.  
Adresse de commande : <http://www.hec.unil.ch/sees>

### **Coopérations hôtelières – Créer de la valeur par une coopération ciblée**

Marcus Frey  
Société Suisse de Crédit Hôtelier, Zurich, 2004, 8 p.  
Téléchargeable à l'adresse : <http://www.sgh.ch/sgh/fr/frameset/index.cfm>

### **La destination touristique, monde du vécu**

Konrad Jans, Hansruedi Müller, Roland Scheurer  
Suisse Tourisme, Zurich, 2004, 11 p.  
Téléchargeable à l'adresse : [www.stnet.ch/index.cfm/3,144,913/1105.pdf](http://www.stnet.ch/index.cfm/3,144,913/1105.pdf)

### **« Se détacher du segment moyen » – Diverses stratégies pour les hôtels suisses**

Alexander Liniger, Peder Plaz  
hotelleriesuisse, Berne, 2007, 64 p.  
Téléchargeable à l'adresse : <http://www.hotelleriesuisse.ch>

### **Stimuler la créativité et l'innovation dans l'hôtellerie suisse**

Pascale Nicod, Bernard Uwamungu  
EHLITE Magazine, avril 2004, n° 5, pp. 48-51  
Téléchargeable à l'adresse : <http://www.ehlite.com/services/mag/5/15.asp>

# UBS outlook

## 10 thèses sur la gestion hôtelière

### Thèse 1

Un hôtel porte la marque de sa direction et de son personnel

### Thèse 2

Des clients satisfaits sont la clé d'un succès durable

### Thèse 3

Un marketing ciblé contribue à la réussite commerciale d'un bon hôtel

### Thèse 4

Bien cibler ses clients est essentiel

### Thèse 5

L'attractivité de l'offre permet de créer de la valeur

### Thèse 6

Un espace wellness peut être un moyen de différenciation

### Thèse 7

La coopération hôtelière favorise la diminution des coûts et l'augmentation du taux d'occupation

### Thèse 8

L'optimisation des revenus et des coûts constitue pour la direction d'un hôtel un objectif permanent

### Thèse 9

Les investissements doivent générer de la valeur

### Thèse 10

Les hôteliers qui soumettent des projets prometteurs trouvent des partenaires pour les financer