

# Le calcul de la valeur locative par la « méthode hôtelière » est-il toujours adapté ?

*La concurrence de plus en plus soutenue, notamment en raison du commerce des chambres en ligne, a engendré un bouleversement dans la gestion des hôtels, rendant inadaptée l'application de la méthode hôtelière en sa « version actuelle ». La prise en compte partielle des résultats comptables de l'exploitant semble désormais souhaitable afin d'assurer une adéquation entre la valeur locative, la réalité économique, et le taux d'effort.*



par Hervé LEFEBVRE

Expert en estimations immobilières, valeurs locatives et fonds de commerce près la cour d'appel d'Amiens  
Recognised European Valuer - REV  
Membre de la CNEJI  
Cabinet LH & Associés

L'article R. 145-10 du Code de commerce précise que, par dérogation aux articles L. 145-33 et R. 145-3 et suivants du même code, le prix du bail des locaux construits en vue d'une seule utilisation peut être déterminé selon les usages observés dans la branche d'activité considérée.

Parmi les locaux dits « mono-valents », les hôtels occupent une place à part parce que l'hôtelier offre à son client un ensemble de services qui sont axés sur une prestation principale : l'hébergement.

C'est pourquoi les usages actuels sont d'apprécier la

valeur locative à partir de la recette « hébergement », sans tenir compte des recettes générées par les petits-déjeuners, qui ne constituent pas par définition des recettes d'hébergement.

Toutefois, le bailleur n'étant pas l'associé du locataire, la valeur locative des hôtels s'apprécie non pas à partir des résultats de l'exploitant, mais à partir de la recette théorique tenant compte des prix affichés et d'un taux d'occupation, mais aussi de la segmentation de la clientèle. En effet, l'hôtelier doit consentir des réductions à une frange de plus en plus importante de sa clientèle (la quasi-totalité en catégorie 4 étoiles) pour améliorer le taux d'occupation de l'hôtel, surtout en période de crise économique.

L'hôtellerie étant une activité cyclique, lorsqu'elle se situe dans « le creux de la vague », l'hôtelier est contraint d'effectuer d'importantes remises à la clientèle pour faire face à la concurrence de plus en plus accrue. La forte « poussée » d'internet en est la raison majeure. Des chambres en ligne sont proposées à des prix tellement cassés que l'abattement habituellement appliqué pour tenir compte de la segmentation de la clientèle devient inadapté et, par conséquent, inapplicable lors du calcul de la valeur locative.

Dès lors, après un rapide rappel de la méthode hôtelière actuellement appliquée par l'ensemble des praticiens pour rechercher la valeur locative, il convient de se demander si cette méthode est vraiment adaptée à l'activité hôtelière dans son exploitation actuelle.

## I. LA MÉTHODE HÔTELIÈRE ACTUELLEMENT APPLIQUÉE

La valeur locative des hôtels est appréciée à partir de la recette théorique maximale que l'exploitant peut obtenir en louant la totalité de ses chambres sur l'ensemble de l'année en retenant les seuls prix affichés, en appliquant des correctifs en raison du taux d'occupation, des remises à la clientèle (réductions consenties à une partie de la clientèle), du taux de recette en fonction de la catégorie de l'hôtel (17 à 20 % pour les hôtels préfectoraux, 15 à 16 % en 1\*, 14 à 15 % en 2\*, 13 à 14 % en 3\*, 11 à 12 % en 4\*, sachant que les hôtels livrés clés en main sans acquisition de fonds se louent sur la base de 25 à 40 % de la recette hébergement).

Prenons un cas pratique : le renouvellement de bail d'un hôtel 4\* de 50 chambres dans le centre de Paris, ayant pour prix affichés 2 suites à 700 euros, 20 chambres *Exécutives* à 400 euros, et 28 chambres à 350 euros, avec un taux d'occupation de 70 % communiqué par l'exploitant, obtenu grâce à d'importantes remises effectuées sur les prix affichés et qui lui ont permis de réaliser un chiffre d'affaires de quelques 4 000 000 d'euros.

La recette théorique maximale s'établirait ainsi :

28	chambres	x 350 € =	9 800 €
20	chambres	x 400 € =	8 000 €
	exécutives		
2	suites	x 700 € =	1 400 €
			<hr/>
50			19 200 €
soit, pour une année et hors taxes :			
		19 200 € x 365 jours =	6 642 654 €
		1,055 (TVA)	

Pour obtenir un taux d'occupation de 70 %, l'exploitant a dû accorder d'importantes remises à la clientèle composée de tours opérateurs, de sociétés..., et en provenance d'internet.

Dès lors, il ne serait pas juste de retenir le taux d'occupation de 70 % sans appliquer d'abattement pour tenir compte des remises sur les prix affichés consenties à une importante frange de la clientèle. Cet abattement varie en moyenne, et en fonction de l'importance desdites remises, entre 10 et 30 %.

En retenant un taux de recette (qui représente la part des recettes devant rémunérer le bailleur) de 12 %, tant en raison de l'application de l'article R. 145-7 du Code de commerce imposant de se référer tant aux prix de marché des nouvelles locations qu'aux loyers en renouvellement et aux décisions judiciaires, que de la bonne situation centrale de l'hôtel, la valeur locative pourrait s'apprécier ainsi :

$$6\,642\,654 \text{ €} \times 70 \% \text{ (T.O.)} \times 80 \% \text{ (remises à la clientèle)} \\ \times 12 \% \text{ (recette)} = 446\,386 \text{ €}$$

Cette valeur locative qui autrefois aurait pu être supportée par l'exploitant, la concurrence étant alors moins intense, ne le peut plus aujourd'hui dans un monde de plus en plus concurrentiel, dû en grande partie au développement d'internet facilitant le commerce des chambres en ligne.

**“ En période de crise économique affectant la fréquentation des hôtels, la recherche de la valeur locative par la méthode hôtelière actuelle pénalise lourdement les exploitants ”**

En effet, au regard des 4 000 000 d'euros de chiffres d'affaires effectivement réalisés par l'exploitant, la part que l'exploitant va devoir consacrer à son loyer n'est pas de :

$$446\,386 \text{ €} / 6\,642\,654 \text{ €} = 6,71 \% \\ \text{mais de : } 446\,386 \text{ €} / 4\,000\,000 \text{ €} = 11,15 \%$$

Le taux d'effort n'est pas le même !

S'il peut être supporté en période de croissance économique, il n'en est pas de même en période de conjoncture défavorable.

Quelle est la solution pour l'hôtelier puisque ses résultats comptables ne peuvent pas être pris en compte, à juste titre, le bailleur n'étant pas son associé et n'étant pas, par conséquent, responsable d'une éventuelle mauvaise gestion de l'hôtel ?

S'il ne suit pas le marché de ses concurrents en « cassant les prix », l'hôtelier risquerait de mettre son exploitation en péril. Dans le même temps, s'il accepte une charge locative plus importante, il risque également de ne plus pouvoir faire face à la concurrence.

Cette situation est nouvelle et trouve son origine dans la fulgurante évolution d'internet.

## II. VERS UNE MÉTHODE HÔTELIÈRE PLUS ADAPTÉE AU MONDE MODERNE

En période de crise économique affectant la fréquentation des hôtels, la recherche de la valeur locative par la méthode hôtelière actuelle pénalise lourdement les exploitants, ce qui nous amène à se demander si ladite méthode est encore adaptée au « monde moderne ».

En effet, au cours des trois dernières années, l'activité hôtelière parisienne a fléchi, notamment en 2009 en raison de la conjoncture économique défavorable qui a contraint beaucoup d'entreprises à réviser leur « politique voyage ». En effet, la clientèle d'affaires, qu'elle soit individuelle ou de groupe, a limité au maximum ses déplacements et quand ceux-ci ne pouvaient pas être annulés, ils ont été réduits à la portion congrue. La clientèle de loisirs, inquiète pour son pouvoir d'achat et pour son avenir, a, quant à elle, préféré épargner ou limiter ses dépenses quand elle le pouvait.

Ainsi, la baisse du nombre de nuitées enregistrées s'est établie en 2009 à 3,9 % pour Paris *intra-muros* (toutes catégories confondues) et 5,9 % sur l'ensemble de l'Île-de-France, ramenant le niveau d'occupation à ce qu'il était avant 2005.

Ce sont les hôtels haut de gamme qui ont été les plus touchés, leur fréquentation ayant été pénalisée à la fois par :

- le recul de la clientèle étrangère : alors que dans les hôtels 3 étoiles il y a autant de nuitées étrangères que de nuitées françaises, il y en a deux fois plus dans les hôtels 4 étoiles ;
- l'augmentation de leur capacité au cours des dernières années, qui a été supérieure à celle de leur fréquentation.

Pour faire face à l'importante baisse de fréquentation, et pour tenter de « limiter la casse », les hôtels 4\* parisiens ont consenti d'importantes remises à la clientèle, de sorte que sur l'année 2009, ces hôtels enregistraient une baisse de prix de 9,7 % qui, cumulée à la diminution de la fréquentation, a fait chuter le RevPar (revenu par chambre disponible : recette moyenne par chambre x taux d'occupation) de 15,9 %.

Pour obtenir un taux d'occupation décent, les exploitants ont dû accorder d'importantes remises à la clientèle composée de tours opérateurs, de sociétés..., et surtout en provenance d'internet. En effet, dans la période de crise que nous traversons, le commerce de chambres en ligne est devenu indispensable pour permettre aux hôteliers de diversifier leurs sources de clientèle et de faire face à une concurrence de plus en plus accrue. L'envers de la médaille est le rapport de force entre les parties, les facteurs prix et commissions étant préjudiciables aux performances des hôtels.

“ *Le commerce des chambres en ligne obligeant les hôteliers à octroyer des remises à leur clientèle, la méthode classique d'évaluation de la valeur locative peut être remise en question* ”

Désormais, la clientèle se base sur un tarif nommé *Best Available Rate* (BAR), le *Yield* pratiqué journalièrement (tarification flexible) et la parité exigée des prix sur les différents canaux de distribution, rendant impossible toute échelle de remises accordées à la clientèle. En effet, les remises varient continuellement, surtout depuis que la conjoncture exige de proposer depuis plus de deux ans des promotions ponctuelles. Les remises à la clientèle sont de plus en plus importantes et fréquentes, notamment en raison de l'évolution de la technologie sur internet obligeant les hôteliers à « casser les prix » pour faire face à une concurrence accrue.

Dès lors l'appréciation du coefficient d'abattement pour remises à la clientèle devient difficile et en tout cas imprécise, fragilisant ainsi la « justesse » de la méthode hôtelière vers laquelle l'expert doit aspirer lors de la recherche de la valeur locative.

Or le taux d'occupation obtenu par l'exploitant est directement lié aux réductions consenties sur le prix des chambres. Comment peut-on alors raisonnablement rechercher la vraie valeur locative d'un hôtel si deux des composantes majeures de la méthode hôtelière sont incertaines ?

Certains répondront avec aplomb qu'il est tout-à-fait possible de raisonner par analogie avec les taux d'occupation obtenus par les concurrents de même catégorie. Ce qui n'est, à mon sens, pas plus juste, leur taux d'occupation

ayant également été obtenu grâce à des remises accordées à leur clientèle dont on ignore totalement l'importance.

C'est pourquoi, il me semble qu'il serait désormais souhaitable de prendre également en compte les résultats obtenus par les exploitants, afin de tendre à se rapprocher de la réalité économique et de ne pas alourdir injustement le taux d'effort des hôteliers.

On pourrait en effet « corriger le tir » lorsque l'on se retrouve, comme dans le cas pratique étudié plus haut, avec une importante distorsion entre le taux d'effort engendré par la méthode hôtelière (6,71 %) et le taux d'effort réel ressortant des résultats comptables (11,15 %).

L'écart étant, au cas présent, de 4,44 %, il semblerait logique de considérer que le point de rencontre entre le bailleur et le preneur se trouve entre les deux (2,22 %), de ramener ainsi le taux d'effort à 8,93 % en l'appliquant au chiffre d'affaires réel de l'exploitant, permettant d'aboutir en l'espèce à une valeur locative de :

$4\,000\,000 \text{ €} \times 8,93 \% = 357\,200 \text{ €}$  (au lieu de 446 386 €).

\* \*  
\* \*

En conclusion, le commerce des chambres en ligne a engendré un bouleversement dans la gestion des hôtels, qui sont désormais contraints d'augmenter considérablement les remises à la clientèle sur les prix affichés, afin de maintenir un taux d'occupation correct.

Dès lors, la méthode hôtelière dans sa version « actuelle » ne semble plus totalement adaptée. La prise en compte des résultats comptables de l'exploitant, conjuguée à l'application de la méthode hôtelière, permettrait une meilleure adéquation entre la valeur locative, la réalité économique, et le taux d'effort. Des recoupements peuvent également être effectués en faisant ressortir un prix à la chambre et en comparant ce prix unitaire à ceux des hôtels de même catégorie. ●