

Perspectives immobilières 2020

Article 2

L'industrie de l'hôtellerie: un modèle de résilience

Par *Ismaël Gueymard*, Groupe SAGE Consulting
6 novembre 2019

Face aux technologies de rupture, plusieurs industries perdent d'importantes parts de marché et certaines sont menacées de totalement disparaître en quelques années seulement.

Il y a quelques années, avec l'émergence rapide de l'économie de partage et d'Airbnb, l'avenir de l'industrie hôtelière était bien incertain. Dix ans plus tard, l'industrie demeure en excellente santé et profite d'une croissance stable depuis la dernière crise économique.

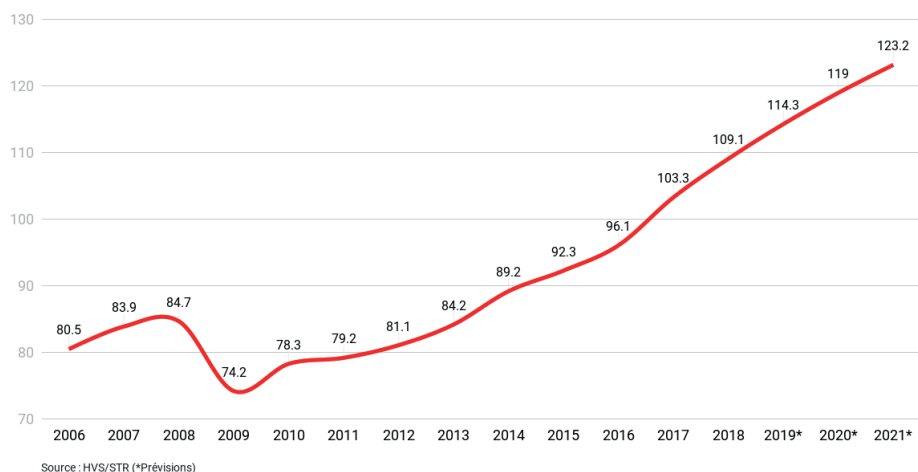
À lire également: La pénurie de main-d'œuvre en tourisme

Un des principaux indicateurs économiques de l'industrie de l'hôtellerie, le revenu par chambre disponible (RevPAR) — calculé en multipliant la moyenne des prix par le taux d'occupation — est en croissance constante au Canada depuis les 10 dernières années.



Directeur du développement chez Groupe Germain, Hugo Germain est responsable du démarchage pour tout le Canada.

Revenu par chambre disponible (RevPAR) au Canada, CA\$ (2006-2021)



Avec une croissance stable avoisinant les 3-4 % par année au Canada, l'industrie hôtelière a fait preuve d'une résilience qui pourrait devenir un cas d'étude pour d'autres industries. Afin de comprendre l'origine de cette formidable performance, nous nous sommes entretenus avec Hugo Germain, Directeur du développement chez Groupe Germain.

Membre de la famille Germain, Hugo est venu se greffer à l'entreprise familiale après avoir prit part à l'aventure de la première tentative de Krispy Kreme de s'installer au Canada. ►

« J'ai fait 3 ans chez Krispy Kreme au Québec, j'ai vécu les hauts et les bas. J'ai eu un boss qui a été mon mentor dans le début de ma carrière. Mon patron m'avait donné l'occasion de faire mon MBA en travaillant. Autant que ça avait bien commencé, ça a mal tourné après quelques années. Les opérations n'étaient pas profitables et le franchisé canadien a fait faillite. Seulement quelques employés, dont moi, ont survécu à la restructuration. »

Hugo Germain arrive chez Groupe Germain juste à temps pour travailler sur le premier projet de la bannière Alt à Brossard.

Pour Hugo Germain, la performance de l'industrie hôtelière s'explique en bonne partie par la croissance économique que l'on connaît depuis 10 ans. Les voyages d'affaires et touristiques dépendent grandement de la vitalité économique. Il remarque aussi que la classe moyenne est en forte croissance dans les pays en développement, ce qui participe également à l'augmentation des allées et venues.

Dans ces circonstances, comment conserve-t-on son attrait face à une

nouvelle concurrence qui ne joue pas avec les mêmes règles du jeu? En effet, les principaux acteurs de l'économie de partage basent leurs modèles d'affaires sur une structure sans actifs, sans employés et sans coûts fixes, en plus d'échapper largement à l'imposition et à la taxation qui est la norme pour les autres joueurs. L'exemple récent de Téo Taxi souligne à quel point ces inégalités peuvent être déterminantes.

La dimension «humaine» est certainement l'un des facteurs explicatifs du succès de l'hôtellerie traditionnelle et du Groupe Germain tout particulièrement. «Le contact humain est essentiel, même à l'heure où la technologie est partout, rappelle Hugo Germain. Ramasser une clé dans une boîte aux lettres c'est beaucoup moins convivial.»

L'entreprise mise avant toute chose sur la proximité avec ses clients : «nous sommes des humains qui accueillent des humains». Ce modèle d'affaires est prometteur pour l'hôtelier québécois qui compte passer de 20 hôtels en 2020 à 30 en 2025.

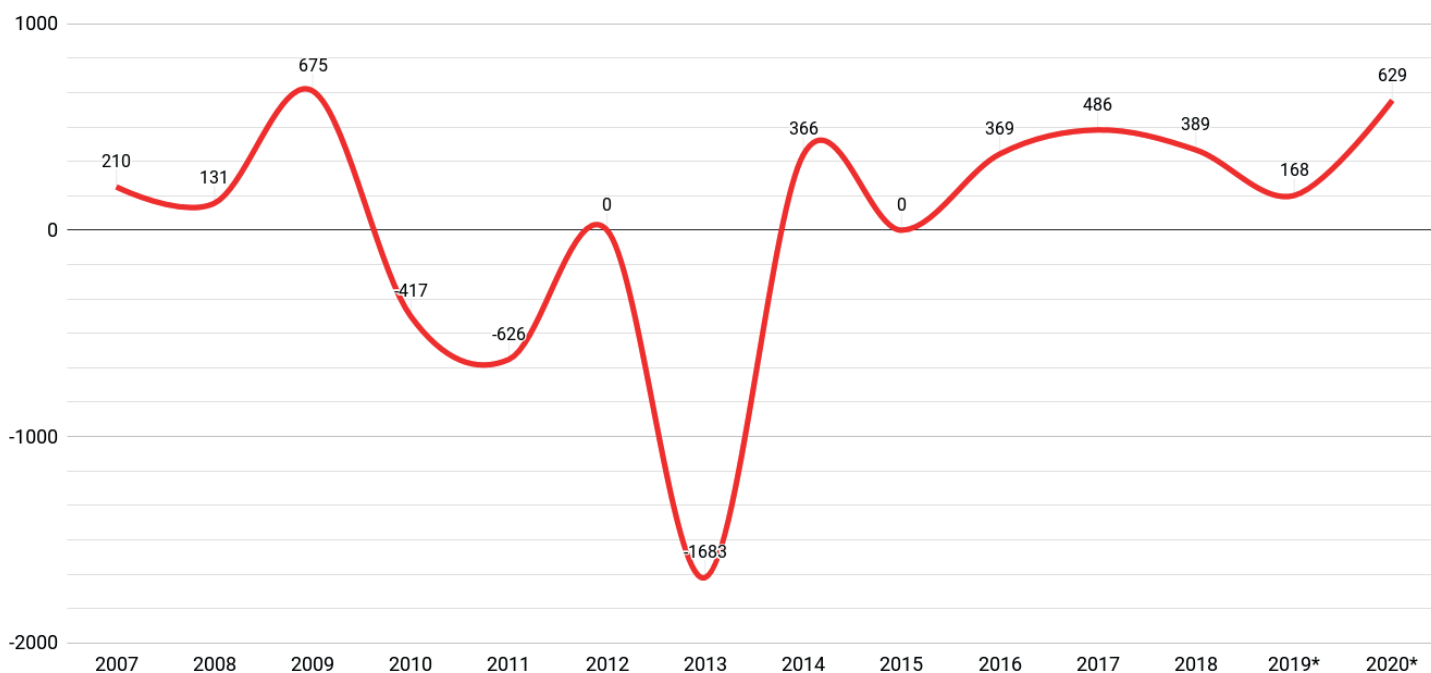
Hugo Germain espère donc ouvrir en moyenne 2 hôtels chaque année. Son but? Conquérir d'abord l'ensemble du Canada.

La nouvelle frontière pourrait être par la suite la région du Nord-Ouest Pacifique. «Ce qu'on trouve intéressant c'est le genre de mégapole que forment des villes comme Vancouver, Seattle et Portland. C'est un cluster un peu isolé et il y a beaucoup de voyages entre ces villes. On aime beaucoup le style de vie, son "slow lifestyle" presque bohème, les gens y vivent moins rapidement.»

Le nouveau visage de l'hôtellerie

Les ouvertures de nouveaux hôtels se sont succédées au centre-ville de Montréal depuis 2016 et les deux prochaines années ne devraient pas non plus décevoir. Plusieurs projets sont déjà en construction, comme l'Hôtel Art-de-vivre (Place-des-Arts), le Hampton et Homewood Suites (Quartier chinois), ainsi que les hôtels prévus à la Gare Viger et dans le projet Humaniti. ▶

Solde gains-pertes de chambres d'hôtel au Centre-ville de Montréal (2007-2020)



60%

des hôtels construits au centre-ville de Montréal entre 2007 et 2019 se trouvent dans des projets à usages mixtes.

Cette vague nouvelle serait en fait le ressac des nombreuses fermetures qui ont eu lieu entre 2011 et 2013 au centre-ville. Huit hôtels avaient alors fermé, dont la majorité a été transformée en résidences étudiantes. La plus spectaculaire fut la fermeture du Delta Centre-ville à la Place Victoria avec ses 711 chambres qui est devenue la tour à logements Evo Montréal.

La fermeture du Delta Centre-ville témoigne bien de la tendance en cours : les grands hôtels comme le Sheraton ou le Château Champlain sont choses du passé et sont de plus en plus remplacés par des hôtels de taille moyenne entre 100 et 300 chambres. Ces nouveaux hôtels comprennent aussi généralement d'autres fonctions que l'hôtellerie, en intégrant à l'immeuble des logements locatifs, des condos ou des bureaux. 60 % des hôtels construits depuis 2007 au centre-ville ont été de cette manière conçus avec une mixité des usages.

Le mode de consommation de l'hôtellerie est en transformation. La clientèle veut sortir des circuits de masse et désire avoir un service plus personnalisé. Ainsi, avec davantage d'hôtels boutiques, l'offre est segmentée et personnalisée. L'intégration d'autres composantes, comme le résidentiel ou le bureau, permet quant à elle de justifier l'édification d'un plus petit hôtel sur un terrain à forte valeur et haut potentiel.

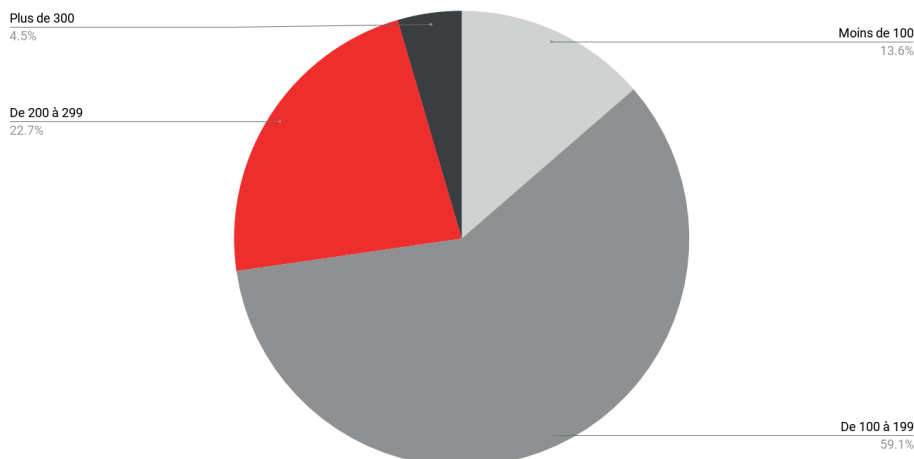
Il demeure tout de même qu'une personnalisation de l'offre, une réduction du nombre de chambres par adresse et une plus grande proximité avec la clientèle accordent aujourd'hui à l'industrie hôtelière davantage de fidélité et de flexibilité qui lui permet d'être plus compétitif. ♣

À lire également : Les raisons du réchauffement de l'immobilier montréalais et une solution pour maintenir l'accessibilité

L'intégration d'autres composantes, comme le résidentiel ou le bureau, permet quant à elle de justifier l'édification d'un plus petit hôtel sur un terrain à forte valeur et haut potentiel.

Bien que cette transformation dans l'hôtellerie se soit faite simultanément à la propagation de Airbnb dans le monde, Hugo Germain assure qu'il s'agit plutôt d'une coïncidence. À Montréal, le parc hôtelier était vieillissant et avait grandement besoin de ce renouveau qui se serait vraisemblablement produit avec ou sans l'arrivée de l'économie de partage.

Distribution des nouveaux hôtels construits au centre-ville de Montréal (2007-2020) en fonction de leur nombre de chambres



À propos de SAGE

SAGE est une entreprise qui accompagne les organisations et leurs dirigeants dans la compréhension, la planification et l'exécution de mandats stratégiques complexes depuis près de 30 ans. En travaillant main dans la main avec les dirigeants de certaines des entreprises les plus innovantes et prestigieuses au monde, nous avons développé une compréhension profonde du rôle que doivent jouer stratégie, innovation, gestion du changement et leadership dans la redéfinition des modèles d'affaires. Actifs en Amérique du Nord, en Europe et en Asie, nous sommes en mesure de transférer les meilleures pratiques d'une géographie à l'autre pour le bénéfice de nos clients.

SAGE est une entreprise spécialisée en conseils stratégiques, développement organisationnel et intelligence d'affaires.

À propos des auteurs



Ismaël Gueymard, auteur principal

Ismaël Gueymard est un consultant spécialisé notamment en immobilier. Il s'intéresse également à l'architecture, aux infrastructures et à l'impact des nouvelles technologies.

Il a étudié en gestion à l'Université Paris-Dauphine ainsi qu'en sociologie et en gestion internationale à l'Université du Québec à Montréal où il a également été auxiliaire d'enseignement. Trinational, il a acquis une expérience professionnelle au Canada, aux États-Unis et en France, nourrissant par le fait même sa compréhension de la stratégie dans un cadre international. Dans une vie antérieure, il a été gérant d'artiste et producteur dans l'industrie de la musique.



Francis Gosselin

Associé chez SAGE, Francis Gosselin participe activement à la conception et à l'animation d'exercices de planification stratégique et au développement du leadership. Francis a une vaste expérience à l'international, ayant réalisé des mandats de stratégie, de coaching et de formation en Europe, en Asie et en Amérique du Nord.

Auteur, blogueur et conférencier, il a publié de nombreuses études sur l'économie régionale, l'économie des médias, la transformation numérique, les inégalités économiques et la mobilité sociale. Impliqué au sein de nombreuses universités, il a co-fondé Creative Mornings / Montréal et FailCamp Canada. Ses domaines de spécialisation couvrent la gouvernance, les services financiers et l'économie des médias. Il est détenteur d'un Ph. D. en Économie et d'une M.Sc. en Affaires internationales.



121 rue Elmire, Bureau 102
Montréal, Qc.
H2T 1J9

info@groupesage.com

groupesage.com  

