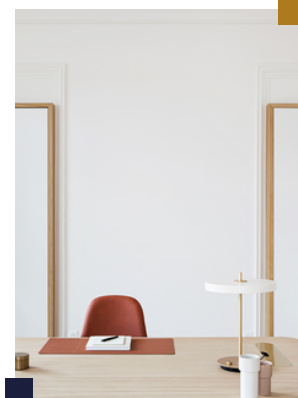




*Les matinées
de la conciergerie de
l'architecture*



FF&E / OS&E DANS L'HÔTELLERIE :

**Pourquoi l'investissement prime sur
l'exploitation alors que l'exploitation
permet l'investissement ?**

PARTICIPANTS AU GROUPE DE RÉFLEXION ...



**JÉRÔME
GAMBINI**

LA CONCIERGERIE
DE L'ARCHITECTURE



**GAËTAN
LAGARDE**

FIGURZ



**MARTIN
BRETÉCHER**

FIGURZ



**GWENDOLINE
THÉODET**

SAGUEZ & PARTNERS



**SÉBASTIEN
D'EVRY**

MAISON DEVRY



**MAX
FLAGEOLLET**

LIGNE ROSET



**FLORIAN
BITKER**

DRAWING HOTELS
COLLECTION



**TANNEGUY
DE GUERPEL**

KPMG



**PHILIPPE
CHICHE**

AMT

et autres
participants :

ILONA LITWILLER
MOBILITEAM

ROMAIN MARROUX
BAKER MCKENZIE

LAURENT DENIS
ABRAXAS HOSPITALITY

De quoi parle t-on ?

FF&E / OS&E : un problème de définitions

Rappel

FF&E

Furniture, Fixtures, and Equipment

Cela englobe le mobilier, les assises, les éléments mobiles ou fixes mais facilement démontables (tables, chaises, têtes de lits, canapés, rideaux, tapis, luminaires décoratifs, miroirs en applique, etc...) et tout autre élément en général prescrit par l'architecte d'intérieur. Les FF&E sont souvent inclus dans le budget d'investissement (CAPEX).

OS&E

Operating Supplies and Equipment

Cela couvre les petits équipements et articles nécessaires à l'exploitation d'un établissement, tels que la literie, les minibars, sèche cheveux, accastillages, les ustensiles de cuisine, les uniformes, le matériel et les équipements de nettoyage ou encore la verrerie... Les OS&E sont en général prescrits par l'exploitant et inclus dans le budget d'investissement et/ou d'exploitation (OPEX).

Ces deux définitions fonctionnent « sur le papier ». Mais la théorie ne reflète pas toujours la réalité. Sur le terrain, les choses sont moins figées. Pour **Philippe Chiche**, « *chaque projet hôtelier a sa propre définition des FF&E / OS&E* ». Avis partagé par **Max Flageollet**, qui parle de l'établissement d'un budget « *au cas par cas* ». Pour **Gwendoline Théodet**, il y a donc une logique à préciser « *clairement* », avant même qu'un projet ne débute, « *ce que l'on met dans quel budget* ».



Le regard de l'exploitant

PAROLE DONNÉE À
FLORIAN BITKER



La poche consacrée aux FF&E grossit. Elle est, peu à peu, passée de 8 à 12% du budget global d'un projet au sein de notre groupe hôtelier. Sachant que nous mettons aussi tout ce qui relève de l'accastillage de salle de bain dans ces FF&E. Quant aux OS&E, ils couvrent tout ce que nous utilisons au quotidien avec une durée d'amortissement moindre – de la verrerie à la machine en lingerie.. Chaque fabricant, chaque fournisseur, chaque partenaire a son expertise, ses garanties, ses engagements. Nous demandons ainsi, à notre fournisseur de robinetterie, des précisions jusqu'à la durée de vie des joints qu'il utilise. Même scénario avec notre fournisseur de vaisselle : nous avons un remplacement de la vaisselle ébréchée durant 3 ans garantis. »



Morale de l'histoire ? Il ne faut pas hésiter à pousser les fabricants dans leurs retranchements et leurs engagements. **Max Flageollet** prône ainsi la généralisation des tests de résistance, auprès d'organismes tels que le FCBA, pour les assises avant que celles-ci ne soient livrées dans un établissement, car, dit-il, « *la sollicitation d'une chaise par un particulier n'a rien à voir avec celle au sein d'un hôtel* ».

Avec qui parle t-on ?

Vers un langage commun à toutes les parties prenantes d'un projet

Les acteurs sont nombreux dans un projet. Investisseurs, propriétaires, hôteliers, designers, architectes, architectes d'intérieur, agences, fabricants de mobilier... La liste est longue. Or, d'emblée, aucune parle le même langage et aucun n'arrive sur le projet au même moment. Personne ne raisonne de la même façon, ni en même temps. Et pour cause : les formations, les modes opératoires et les priorités de chacun sont différents. **Gwendoline Théodet** reconnaît à la fois

« *un problème de communication* » et l'absence d'un « *esprit d'équipe* » au début d'un projet. Il faut donc y remédier. En urgence ! Car c'est parce que tous les acteurs vont accorder leur savoir et savoir-faire, en amont, qu'ils vont pouvoir œuvrer de concert, et créer une dynamique. Bref avancer ensemble !

La limite de « la logique d'image »



Qui dit échanger des points de vue, partager des idées, en vue de concrétiser un projet commun, dit aussi sortir des sentiers battus pour créer « *autrement* » des hôtels « *différents/uniques* ». Fini le copier-coller. Il faut personnaliser un projet. Fini aussi le projet sans âme/ standardisé, où la déco est inexistante ou n'apporte aucune émotion. Les clients veulent de l'instagrammable intemporel...

Sébastien d'Evry fustige « *l'hôtellerie de rapport* », qui achète sur des plateformes B2C à moindre coût et engendre « *une hôtellerie d'image* ». L'effet « *nouveauté* », ou « *l'effet déco* », attire le client, mais ne le fidélise pas... Il faut donc pousser d'autres arguments, proposer et – surtout – expliquer de nouvelles approches, dont celle d'une hôtellerie plus durable.

De la pertinence de raisonner en termes de durabilité

Investir : pour quoi et pour qui ?

Une problématique récurrente

Certains grands groupes hôteliers ont référencé une sélection de fournisseurs de qualité, dont certains sont engagés dans la RSE. Une démarche qui va dans le bon sens. Mais celle-ci engendre parfois des coûts supplémentaires, souvent payés par les franchisés. Or, ces derniers – par souci d'alléger la facture - vont avoir tendance à descendre en gamme dans leur choix de fournisseurs lors des réassorts et, ainsi, préférer du « *moins cher* », voire du « *pas cher* », quitte à le jeter à court terme. Ce qui, au bout du compte, n'a rien de très « *RSE* ».



Un besoin de pédagogie

À titre d'exemple, investir dans des chaises en bois certifié, cela coûte plus cher, c'est vrai. Mais cela signifie aussi que ces assises ne se destinent pas à être jetées. Elles vont pouvoir être entretenues, réparées, transmises à d'autres. « *De la durée de vie en plus, c'est du CAPEX reporté dans le temps et une optimisation de la valeur actuelle* », commente **Tanneguy de Guerpel**.



« *Aujourd'hui, bon nombre d'investisseurs sortent un beau produit, instagrammable, mais ne regardent pas la maintenance de celui-ci. On ne met de l'argent que dans ce qui se voit* », regrette **Laurent Denis**. D'où l'importance, une fois encore, à faire de la pédagogie. Il faut prendre le temps d'expliquer l'importance d'opter pour la qualité, la durabilité, l'éco-conception et un retour sur investissements à plus long terme.

Et ce bien en amont des projets hôteliers et, surtout, en présence de tous les acteurs, de toutes les parties prenantes. L'idée : fixer un budget « *juste* », avant même de démarrer un chantier, et s'y tenir. Facile à dire... et surtout possible à faire. **Max Flageollet** cite volontiers en référence le projet de co-conception et d'éco-conception entre l'Ameublement Français, le groupe hôtelier OKKO et le cabinet HOLDON.

En 2024, ils ont fait travailler ensemble, dès la genèse d'un projet, tous les membres de la chaîne de valeur impliqués : hôtelier, exploitant, architecte d'intérieur, assistant à maîtrise d'ouvrage, fabricants... Le tout dans une logique d'éco-conception et d'un « *fabriqué en France* » à la fois compétitif, responsable et durable. Grâce à l'application d'une méthode de co-conception, pensée et développée par HOLDON (**Martin Bretécher**) et l'Ameublement Français, ce partenariat a donné naissance à 2 nouveaux concepts de chambre, qui seront déployés par OKKO HOTELS en propre et en franchise d'ici à 2030. Cette collaboration a également permis de montrer la pertinence d'une nouvelle manière de travailler et concevoir ensemble, tout en réduisant les coûts, les délais et les impacts sur l'environnement. En savoir plus [ICI](#).

Réparer au lieu de jeter

« J'y tiens, j'entretiens ! » Tel pourrait être le libellé d'une bonne pratique, à l'heure où chaque groupe hôtelier se dote d'une charte environnementale.. À ce titre, **Florian Bitker** donne l'exemple, en ayant « 6 à 10 techniciens à temps plein » pour les 7 établissements du groupe qu'il représente.

Combien ça coûte ?

Les clés pour bâtir le bon budget

En début de projet hôtelier, rien ne va plus dès qu'il s'agit de définir un budget. Chacun y va de ses « préco », de ses « reco », et la première réaction de celui qui paye se résume à : « C'est trop cher ! » Alors certes, on peut discuter, arbitrer, mais les solutions retenues restent souvent – voire toujours – « les moins coûteuses », quitte à gommer toute logique d'éco-responsabilité et autre durabilité. Or « *nous n'avons pas les moyens d'acheter moins cher* », souligne **Sébastien d'Evry**.

« Définir un budget, c'est aussi savoir le répartir correctement, sans oublier la logistique, dont on parle trop rarement », rappelle **Martin Bretécher**, qui regrette l'absence d'une « vision globale » des dépenses au départ d'un projet. Avis partagé par **Philippe Chiche**, en particulier pour la logistique « *qu'il faut inclure au démarrage* », « *ce que font d'ailleurs certains de nos clients internationaux pour leurs projets hôteliers dans le monde* ». Quant à **Gaëtan Lagarde**, il évoque la problématique du budget qui augmente au fil d'un projet, « *parce que l'on a dû ajouter ou provisionner, en cours de route, tout ce que l'on n'a pas vu d'emblée* ».

Des exemples ? Le surcoût d'un bois certifié ou encore le nombre de colis à envoyer par avion.

Les limites de la valorisation d'un projet de déploiement hôtelier

Comment rassurer les financiers sur la pertinence d'un business plan de développement d'hôtel ?

Tanneguy de Guerpel explique comment ça marche :

« le porteur de projet, ses investisseurs ou ses prêteurs font appel à un évaluateur auquel on demande d'objectiver la valeur. L'évaluateur – qui est un financier – prend du recul, il analyse ou refait le business plan, et projette un cash-flow. En général, il maîtrise les variables qui composent le chiffre d'affaires, à savoir le prix de nuitée et le taux d'occupation. En revanche, côté charges, les données comparables sont plus difficiles à obtenir, et les ratios observés sont très dépendants du concept de l'établissement et de la capacité de chaque hôtelier à optimiser son exploitation ».

Dès lors, l'expert se détache du business plan pour retenir des hypothèses de charges médianes. C'est également le cas pour les autres postes comme les réserves de FF&E.

Sur cette base, les spécificités des établissements hôteliers ne sont pas toujours prises en compte de manière fine. Prenons l'exemple des éléments d'équipement de chauffage / climatisation : rares sont les experts évaluateurs capables d'apprécier précisément leur état d'entretien, durée de vie résiduelle, et coût de remplacement.

Seul le recours aux compétences d'un bureau d'études ou d'un économiste de la construction permettrait de fiabiliser les hypothèses retenues. Multiplier les diligences par des spécialistes peut sembler onéreux à court terme, mais permet de limiter le coût de l'incertitude et d'éviter les errances. Une fois de plus, si tout est cadré, budgété et validé d'emblée, en toute transparence, bien des errances seront évitées en cours de route. Un climat de confiance va également pouvoir s'instaurer.



Ne pas brider la créativité

« Gare aux idées reçues ! », prévient **Gwendoline Théodet**. Elle s'explique : « Dans un projet hôtelier, on a toujours l'impression que le designer d'intérieur, c'est celui qui dépense de l'argent... Du coup, à tort, on ne lui donne pas de budget de départ de peur que cela bride sa créativité. Or le designer d'intérieur est bon, utile, pertinent, quand il apporte une solution – budget, temps, opérabilité, optimisation du chiffre - mais aussi parce qu'il sait répondre à des contraintes, twister avec l'existant, faire du cas par cas. »



« Je ne travaille pas si je n'ai pas le bon budget. » C'est **Sébastien d'Evry** qui l'affirme. « Il faut être prêt à dire que, non, ce budget, nous ne pourrions pas le tenir », poursuit-il.

Mais savoir dire non, ce n'est pas forcément renoncer à un projet. C'est avant tout expliquer ce qui ne sera pas possible à réaliser, argumenter, proposer autre chose, rassurer et tenter de convaincre que l'on peut faire autrement.

Savoir dire non

Pistes de réflexion et premières solutions

Faire savoir son savoir-faire

Faire passer les bons messages et fédérer autour d'idées pertinentes, innovantes, différentes : c'est l'une des clés de la réussite d'un projet.

Pour cela, il faut une équipe, des profils pluridisciplinaires, intergénérationnels, des partenaires qui se parlent en toute transparence, échangent bien en amont du premier coup de pioche d'un chantier... Il faut également prendre le temps de faire de la pédagogie : expliquer à ceux qui ne savent pas, rassurer ceux qui ne comprennent pas, embarquer ceux qui se reconnaissent dans certains partis pris, voire certaines valeurs.

Le secret d'un « bon brief »



Le cas du mobilier, par **Max Flageollet** :

« Un mauvais brief, c'est lorsque l'on a un budget pour concevoir des assises sur- mesure en 3 semaines, alors que le développement d'une assise nécessite environ 18 mois. Un bon brief, c'est lorsqu'on prend le temps de dessiner la pièce de mobilier, choisir des tissus, réfléchir à la notion de confort, de poids, opter ou pas pour des accoudoirs, s'interroger sur le rapport physique au produit ». Dans cette même veine, **Max Flageollet** incite à « moins puiser dans les catalogues » et à tendre davantage vers le sur mesure, l'unique, le pas « déjà vu ailleurs », « avec une vraie démarche de designer et pas la déco pour la déco ». Il prône également le réparable, « pour ne plus jeter ». Il ajoute : « En tant que fabricant de mobilier, soyons impliqués dès le début d'un projet, pour proposer des solutions sur les prix, les usages, les finitions et apporter un raisonnement d'industriel. »



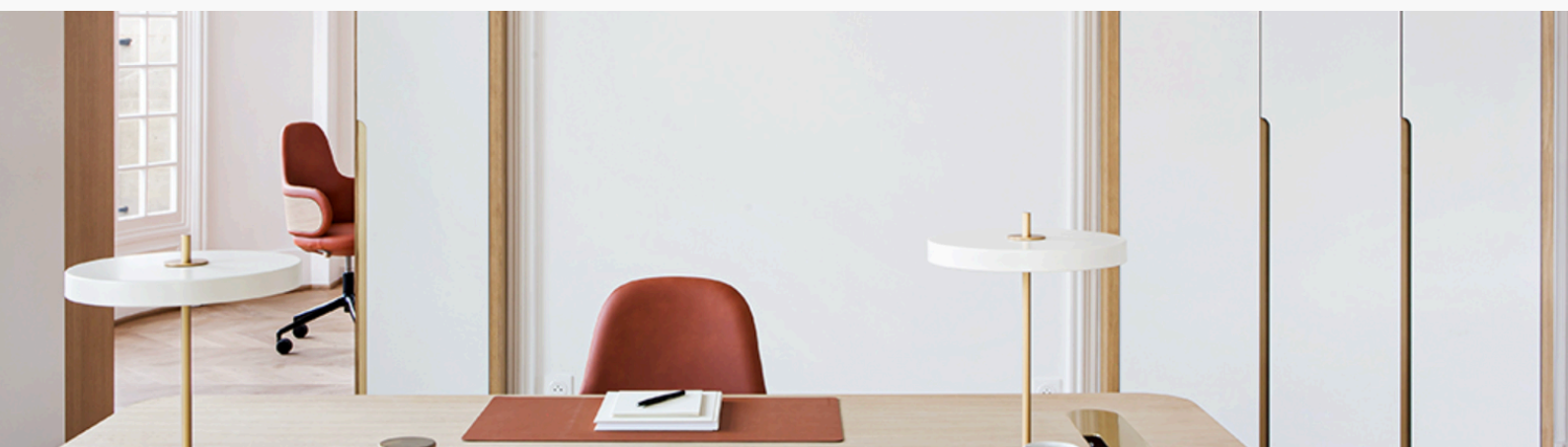
Quelques idées bonnes à prendre

Pour financer un curage, **Philippe Chiche** suggère « les ventes aux enchères du mobilier existant ».

Pour vider un bâtiment, **Max Flageollet** recommande Valdelia, éco-organisme agréé par les pouvoirs publics pour organiser la collecte, le réemploi, la réutilisation et le recyclage des déchets d'éléments d'ameublement professionnels et des produits & matériaux de construction du bâtiment.

Pour chiner du mobilier et privilégier le « seconde main », **Philippe Chiche** met une équipe d'experts à disposition pour accompagner le responsable des achats d'un projet hôtelier.

Attention : **Max Flageollet** reste mitigé sur la pertinence de la location de mobilier, qui s'applique encore principalement pour le catalogue, mais difficilement pour le sur- mesure. En outre, les frais de location viennent impacter les bilans annuels et le coût d'exploitation.



Du conseil et un nouvel outil pédagogique

Martin Bretécher et **Gaëtan Lagarde** n'ont cessé de pointer l'importance d'avoir une vision globale et de privilégier la transparence dans un projet hôtelier. Sinon impossible de définir « le bon budget ». D'où la création de FIGURZ, un bureau d'étude indépendant pour l'aménagement d'intérieur et les équipements. Dans ce cadre, **Martin Bretécher** et **Gaëtan Lagarde** proposent notamment un outil de calcul de budget, qu'ils ont pensé et mis au point pour servir de boussole dès le début du projet.

« Notre vocation est d'être objectif dans l'anticipation des besoins liés à l'aménagement intérieur et au matériel opérationnel », expliquent-ils. Ainsi, pour éviter les lots sous-financés, les dépassements de budget, les délais et autres arbitrages à la volée, FIGURZ intervient autant au montage du projet qu'après la proposition artistique de l'architecte.

Leur but : valider un budget global, cohérent avec le positionnement de l'hôtel, rationaliser le projet et anticiper le fonctionnement de l'exploitation. FIGURZ est aussi un conseil pour *« apprendre à se projeter sur le long terme »*. *« Car cela prend du temps d'être bon. Il faut prendre le temps de mûrir un projet et son cycle de vie, afin de proposer le bon produit »*, conclut **Martin Bretécher**.

Enfin, les mots de la fin sont pour **Florian Bitker** :

« Un projet flou entraîne une connerie précise... »



FIGURZ