LE CONTRAT DE MANAGEMENT HÔTELIER « INVERSÉ »

par Florence Defradas, Avocat à la Cour, Associée du Cabinet LPA-CGR

L'appétence des investisseurs pour le marché hôtelier est toujours aussi grande compte tenu de l'excellente rentabilité de cet actif mais également de sa capacité de résilience par rapport à d'autres classes d'actifs comme le bureau et le commerce.

Plusieurs modes d'exploitation sont possibles dans le secteur hôtelier : le contrat de bail qui assure une rentabilité purement locative ; le contrat de location-gérance qui permet de transférer la totalité des risques d'exploitation au locataire-gérant du fonds de commerce ; et le contrat de management hôtelier qui permet au propriétaire de l'hôtel de capturer à la fois la valeur du fonds de commerce et la valeur de l'actif immobilier.

Le contrat de management hôtelier est un contrat de mandat aux termes duquel le propriétaire d'un hôtel donne un mandat exclusif à un opérateur hôtelier aux fins de gérer l'hôtel, en son nom et pour son compte, en contrepartie de la perception d'honoraires de gestion. Dans le cadre d'un contrat de management, le propriétaire de l'hôtel porte l'ensemble des risques opérationnels (en ce compris le risque dit « salarié »), abonde le besoin en fonds de roulement si nécessaire et finance l'ensemble des travaux de maintenance, de *Furnitures, Fixtures and Equipments (« FF&E »)* ou de capital investissements.

Si ce modèle d'exploitation a pu, dans un premier temps, rebuter certains investisseurs dits institutionnels (banque, compagnie d'assurances, fonds d'investissement ou grandes foncières...), force est désormais de constater que la souplesse rédactionnelle offerte par le contrat de management hôtelier a permis l'introduction de mécanismes permettant d'assurer un résultat brut d'exploitation (plus communément appelé *« Gross Operating Profit » - GOP*) garanti et de limiter à minima les risques opérationnels, conférant ainsi au contrat de management hôtelier une nouvelle attractivité pour les propriétaires d'hôtels.

Un de ces mécanismes consiste à recourir à la technique dite du contrat de management « inversé » aux termes duquel l'opérateur hôtelier est l'unique employeur des salariés de l'hôtel (y compris du directeur général de l'hôtel). En procédant de la sorte, le propriétaire s'exonère

ainsi de la responsabilité directe liée à l'embauche, la gestion et au licenciement du personnel de l'hôtel, à charge toutefois pour ce dernier de rembourser l'opérateur de l'ensemble des coûts y afférents.

Les principes applicables au personnel pendant la durée du contrat de management hôtelier « inversé »

Pendant la durée du contrat, l'opérateur hôtelier, en sa qualité d'employeur des salariés de l'hôtel, exerce seul l'autorité sur le personnel (pouvoir de direction et pouvoir disciplinaire). L'opérateur se voit donc attribuer l'ensemble des prérogatives attachées à sa qualité d'employeur.

Toutefois, au titre du contrat de management hôtelier « inversé » si, cosmétiquement, le propriétaire n'est pas l'employeur des salariés de l'hôtel, l'ensemble des coûts du personnel de l'hôtel exposés par l'opérateur dans le cadre de l'exploitation de l'hôtel (coûts administratifs liés au personnel tels que, coûts d'assurance, des visites médicales ou d'établissement de bulletin de paie etc.) sera financièrement et en totalité pris en charge par le propriétaire de l'hôtel.

Les clauses liées au personnel de l'hôtel seront alors âprement négociées entre les parties. L'opérateur s'attachera en effet à s'assurer que l'ensemble des coûts de personnel (recrutement, primes, licenciement, retraites etc.) lui soit remboursé à l'euro l'euro de telle sorte que son exposition financière soit nulle, afin qu'il se retrouve dans une situation quasi identique à celle du contrat de management « classique ».

A l'inverse, le propriétaire cherchera à limiter son exposition financière en encadrant les dépenses liées au personnel dans le cadre de la validation du budget annuel et exigera une validation systématique des transactions au-delà d'un certain seuil.

L'ensemble de ces coûts sera comptabilisé en charge d'exploitation chez le propriétaire de l'hôtel et viendra donc en déduction du chiffre d'affaires réalisé.

Le sort des salariés à l'expiration du contrat de management hôtelier «inversé»

Le contrat de management hôtelier « inversé » devra également traiter du sort des salariés à l'expiration ou à la résiliation du contrat.

En cas de changement d'opérateur (et tant que les opérateurs se succèdent les uns aux autres) ou bien en cas de reprise de l'exploitation par le propriétaire ou sous un autre mode d'exploitation, le personnel de l'hôtel sera transféré automatiquement à tout futur exploitant de l'hôtel, que ce soit dans le cadre d'un bail commercial, d'un contrat de location-gérance ou d'un contrat de management hôtelier, par application des dispositions de l'article L. 1224-1 du Code du travail.

Le contrat de management devra également prévoir les cas dans lesquels les conditions d'application de l'article L. 1224-1 du Code du travail ne sont pas remplies afin d'organiser contractuellement le transfert des salariés.

En l'état actuel de la réglementation, tant que l'exploitation hôtelière perdure, ce schéma contractuel permet ainsi le transfert des salariés aux exploitants successifs et ce, quel que soit le mode d'exploitation mis en place *in fine*. Accepter pour l'opérateur hôtelier d'être l'employeur unique des salariés dans le cadre d'un contrat de management hôtelier est une opération neutre financièrement, pour autant que le contrat prévoie que la totalité des coûts relatifs au personnel de l'hôtel lui soit remboursée. Il convient toutefois de noter que, dans le cadre d'un contrat de management, l'opérateur hôtelier ne pourra pas s'exonérer contractuellement de sa responsabilité pénale.

Dans l'hypothèse où le propriétaire de l'hôtel déciderait de mettre fin à l'exploitation de l'hôtel à l'expiration du contrat de management hôtelier « inversé », ce dernier devra également prévoir la prise en charge par le propriétaire du montant du Plan de Sauvegarde pour l'Emploi et ainsi indemniser financièrement l'opérateur de toutes réclamations à cet égard.

Si les stipulations du contrat de management hôtelier s'attacheront à rendre le plus neutre possible (du moins financièrement) le fait que l'opérateur hôtelier soit l'employeur unique des salariés de l'hôtel (la responsabilité pénale restant quoi qu'il arrive à sa charge), un tel mécanisme va à l'encontre de la philosophie du mandat de gestion.

L'opérateur hôtelier n'acceptera de conclure un contrat de management hôtelier « inversé » que s'il considère qu'il s'agit d'un actif hôtelier « prime », c'est-à-dire un actif dont la localisation est jugée exceptionnelle, et que cet actif lui permette de compléter ou enrichir son offre de destinations à l'égard de sa clientèle.

Quant au propriétaire, s'il s'exonère ainsi de la responsabilité directe à l'égard des salariés de l'hôtel, il reste néanmoins financièrement responsable à l'égard de l'opérateur hôtelier pendant la durée et à l'expiration du contrat de management hôtelier « inversé ».