



Les tendances du tourisme  
et de l'hôtellerie 2010  
Sortir de la crise : construire  
une stratégie durable

# Sommaire

---

- 2 2009 : année de crise !
- 4 De Paris à la Côte d'Azur, fin du cycle haussier
- 6 L'hôtellerie des grandes agglomérations fragilisée
- 10 L'évaluation de patrimoine hôtelier
- 16 Résidences de tourisme / résidences hôtelières : l'autre crise
- 22 Du « Boutique » au « LifeStyle » : les tendances de l'innovation en hôtellerie
- 30 Développement durable et tourisme : une lente prise de conscience, en particulier en milieu urbain
- 36 La politique tarifaire sur le marché des congrès

# Editorial

La décennie qui s'achève a démontré s'il en était encore besoin que l'industrie touristique et hôtelière demeure par nature cyclique : l'éclatement de la « bulle internet » et la grave crise internationale consécutive aux attentats du 11 septembre 2001 ont mis un terme brutal à la période euphorique du début des années 2000. Cette chute de l'activité a été suivie par un nouveau pic auquel la crise financière mondiale a mis un terme.

---

## L'année 2009 s'est ainsi achevée sur une chute des performances de l'hôtellerie française plus forte encore que celle relevée dans le bas de cycle de 2003

Comme chaque année, nous vous proposons dans ce document une rétrospective statistique des tendances de l'hôtellerie.

2009 aura également été marquée par le développement durable. Emergente depuis plusieurs années, la thématique est sortie du cercle des initiés pour se répandre en quelques mois dans tous les domaines d'activité, avec son lot d'initiatives innovantes, de bonnes résolutions... et parfois de « green washing ». Dans l'hôtellerie et le tourisme, la clientèle individuelle manifeste encore peu d'exigences sur ce sujet mais les démarches environnementales s'imposeront assurément à moyen terme comme un facteur de différenciation sur le marché, avant peut-être de devenir des attentes incontournables. Cette tendance se traduira certainement aussi par des contraintes réglementaires supplémentaires, obligeant les professionnels du tourisme et de l'hôtellerie à repenser leur mode de fonctionnement. Ceux qui ont pris de l'avance en la matière savent toutefois que ces évolutions sont sources d'opportunités : économies de charges, motivation et implication des équipes, outil marketing, etc.

En termes de « marketing développement durable », les centres de congrès et parcs des expositions sont les premiers à se mettre en ordre de bataille au niveau international, avec des méthodes qui se déploient un peu partout pour proposer l'organisation d'événements « éco-responsables ». Bien qu'elles soient parfois hésitantes, ces stratégies sont vertueuses car leur succès dépend de la mobilisation de l'ensemble des acteurs périphériques aux centres de congrès et d'expositions :

hôtels, restaurants, transports, etc. Ainsi, de cette volonté de proposer une offre développement durable peut naître un mouvement de fédération des acteurs d'une destination.

Mais le développement durable va bien au-delà des seules considérations environnementales auxquelles il est couramment réduit. Il s'agit avant tout d'une question de pérennité, de réflexion sur le long terme. Ces notions, qui sont parfois passées au second plan ces dernières années, sonnent comme des évidences en période de crise : en France, par exemple, il est aujourd'hui difficile de nier que le modèle de développement du marché des résidences de tourisme a atteint ses limites, conduisant dans certains cas au développement de produits en décalage avec les attentes du marché (et à de trop nombreuses défaillances d'exploitants). Dans l'investissement hôtelier traditionnel, la dissociation courante des murs et de l'exploitation peut également soulever une problématique. Certains investisseurs sont en effet réticents face à un « surcoût environnemental » (constructions Haute Qualité Environnementale, bâtiments basse consommation, etc.) qui profite au final surtout à l'hôtelier (économies d'énergies, entretien). Or, ce surcoût n'est-il pas générateur de plus-value à terme ? Pire : un bâtiment construit aujourd'hui sans tenir compte de considérations environnementales ne verra-t-il pas sa valeur décotée lorsque les normes qui auront prévalu à sa conception seront totalement obsolètes ?

Le développement durable renvoie enfin au social, au capital humain. Parfois négligé, il constitue pourtant la pierre angulaire du succès de la plupart des filières du tourisme. Dans une économie touristique de plus en plus compétitive, les ressources humaines se révèlent être une valeur différenciatrice forte, et ce dans toutes les gammes de produits. Le développement durable d'un produit ou d'une destination, c'est aussi réfléchir en amont, et avec une vision à long terme (promotion professionnelle, formation, etc.), à cette question tout aussi importante que la dimension immobilière.

Qu'elle intervienne dès 2010 ou plus vraisemblablement en 2011, souhaitons une reprise durable aux secteurs du tourisme et de l'hôtellerie, nous donnant l'opportunité de vous accompagner dans des projets de développement de produits ou de destinations pérennes et porteurs de valeurs dans tous les sens du terme.

**Philippe Gauguier et Olivier Petit**  
Associés Deloitte Tourisme, Hôtellerie & Loisirs

# 2009 : année de crise !

---

L'année 2009 restera comme une année de crise majeure pour l'hôtellerie française. L'euphorie de la période 2005 – 2007 semble avoir été ramenée à une époque lointaine, tant la crise et ses urgences ont focalisé en 2009 toutes les attentions.

Commencée en 2008, la baisse de la fréquentation s'est accélérée sur le premier semestre 2009. Les reculs d'occupation ont été sensibles. En comparaison, le second semestre a semblé marquer un ralentissement de la décroissance de l'occupation. Fausse bonne nouvelle qui pouvait amener à conclure que les effets de la crise commençaient à s'estomper et qu'à l'image d'un secteur bancaire renouant avec les bénéfiques, l'hôtellerie reprenait le chemin de la croissance.

Malheureusement, c'était oublier que si le premier semestre 2009 se comparait avec un premier semestre 2008 qui avait été exceptionnel, la comparaison sur le second semestre 2009 se faisait avec une période où la crise était déjà solidement installée. Dès lors, même s'ils sont plus modestes qu'au premier semestre, les reculs enregistrés sur la seconde moitié de l'année traduisent la poursuite de la crise dans le secteur hôtelier.

La persistance et l'ampleur de la crise sont évidemment liées à son caractère international et à son extension progressive du secteur financier à l'ensemble de l'économie. Ces phénomènes ont sérieusement ébranlé la segmentation clientèle des hôtels. 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 préféré épargner ou limiter ses dépenses quand elle le pouvait. De fait, elle a privilégié cet été l'offre affinitaire – amis, famille, etc. – ou la parahôtellerie – camping, gîtes, etc. – quand celle-ci proposait des tarifs attractifs.

En observant l'évolution des taux d'occupation sur la période 2005-2009, l'ampleur de la crise prend toute sa réalité. La baisse de la fréquentation initiée en 2008, qui s'est accentuée en 2009, a ramené le niveau d'occupation des hôtels à ce qu'il était avant 2005. L'ensemble des catégories affiche un recul de l'occupation compris entre -1% et -5% sur la période 2005 à 2009.

Au-delà du remplissage des hôtels, la crise a également eu un impact sur les prix moyens (RMC - Recette moyenne par chambre louée). Après avoir été en très nette progression sur la période 2005 à 2008, les prix moyens ont marqué une véritable rupture en 2009 pour certaines catégories. La situation est en effet plus hétérogène qu'en matière d'occupation. Les hôtels 3 et 4 étoiles ont subi en 2009 le contrecoup de la baisse de la clientèle étrangère de loisirs et du marché MICE<sup>1</sup>. Désireux de compenser ces gros manques et de gagner des parts de marché sur les segments restants, ils ont dû concéder des baisses tarifaires.

---

<sup>1</sup> MICE : Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions – Tourisme d'affaires de groupes.

Celles-ci ont été accentuées par la pression exercée sur les hôteliers par certains canaux de distribution. L'hôtellerie économique et 2 étoiles, moins présente sur ces segments et tirant parti d'une élasticité prix qui leur était favorable, en a profité pour continuer à faire progresser sa RMC de 3% à 6% en 2009. Il est vrai que, pour ces catégories, les gains de prix moyens ont bien souvent accompagné la rénovation des produits.

Au final, sur les 5 dernières années, le chiffre d'affaires hébergement (RevPAR) des hôtels a progressé d'environ 10% pour les hôtels 2 et 3 étoiles et de près de 15% pour les établissements économiques. Seules exceptions, les unités haut de gamme dont le chiffre d'affaires hébergement stagne par rapport à 2005. La forte dégradation conjointe de l'occupation et du prix moyen que les hôtels 4 étoiles ont enregistrée en 2008-2009, a eu raison de l'avance prise sur la période 2005-2007.

Hors inflation, la stagnation du RevPAR de l'hôtellerie haut de gamme se transforme en déperdition de -7% sur la période 2005-2009. L'hôtellerie 2 et 3 étoiles affiche une progression d'environ 3%. En revanche, sur la période 2005-2009, l'hôtellerie économique présente une augmentation soutenue de son chiffre d'affaires hébergement avec plus de 7% de hausse, hors inflation. Si l'hôtellerie économique affiche la croissance la plus solide de la période 2005-2009, c'est pourtant du côté de l'hôtellerie haut de gamme et 3 étoiles que devraient venir les premiers signes de reprise. Le retour de la croissance économique devrait s'accompagner de consommations touristiques et d'un regain d'activité sur le marché MICE dont les hôtels 3 et 4 étoiles seront les premiers bénéficiaires.

#### Résultats cumulés en France en 2009 (valeur courante)

Global France	TO 2009	Var 09/08	Var 09/05	RMC 2009	Var 09/08	Var 09/05	RevPAR 2009	Var 09/08	Var 09/05
4 étoiles	<b>62,2%</b>	-7,7%	-2,5%	<b>180 €</b>	-7,0%	2,1%	<b>112 €</b>	-14,1%	-0,5%
3 étoiles	<b>64,6%</b>	-5,6%	-1,4%	<b>95 €</b>	-1,5%	12,1%	<b>62 €</b>	-7,0%	10,5%
2 étoiles	<b>65,4%</b>	-6,9%	-4,9%	<b>65 €</b>	3,2%	15,8%	<b>42 €</b>	-3,9%	10,1%
Eco. (0G1*)	<b>70,1%</b>	-3,5%	-4,1%	<b>39 €</b>	5,5%	19,8%	<b>27 €</b>	1,8%	14,9%

Source : Deloitte - France

(NB : les montants des RMC et des RevPAR sont indiqués hors taxe)



# De Paris à la Côte d'Azur, fin du cycle haussier

---

## Après les années d'euphorie, l'heure est à l'inquiétude pour de nombreux hôteliers.

2009 a été une véritable « annus horribilis » et s'est achevée pour Paris, la Côte d'Azur et en régions par un recul généralisé du chiffre d'affaires hébergement.

C'est l'hôtellerie la plus haut de gamme qui a été la plus touchée. A Paris et sur la Côte d'Azur, le RevPAR décroche de près de 20%, voire plus selon les familles d'hôtels. Ainsi, les hôtels 4 étoiles Supérieur affichent des retraits supérieurs à la moyenne de l'hôtellerie haut de gamme de leur territoire. Ce recul s'explique par un positionnement international particulièrement sensible à la crise. Le phénomène a encore été accentué par la volonté de nombreuses entreprises de rester discrète et de ne pas attirer l'attention en période de crise avec des dépenses somptuaires.

Ce souci de discrétion, associé à un basculement des budgets hôtellerie vers les départements achats des entreprises a d'ailleurs bénéficié aux hôtels 3 étoiles Supérieur. Ceux-ci ont l'avantage de proposer une offre se rapprochant de l'hôtellerie haut de gamme tout en n'affichant que 3 étoiles sur les factures... A Paris, cette famille d'hôtels a ainsi réussi à maintenir son niveau d'occupation de 2008.

Pour les autres catégories, la baisse de la fréquentation et le souci marqué des entreprises, comme des particuliers, de limiter les coûts ont conduit à une baisse conjointe de l'occupation et des prix moyens (RMC).

Le chiffre d'affaires hébergement (RevPAR) baisse là aussi pour toutes les catégories, même si au fur et à mesure que l'on descend en gamme, les reculs sont de plus en plus limités. L'hôtellerie économique affiche ainsi une quasi-stagnation de son RevPAR en province et sur la Côte d'Azur, essentiellement grâce à une politique tarifaire volontariste.

Sur la demi-décennie écoulée, le chiffre d'affaires hébergement des hôtels reste globalement orienté à la hausse en valeur courante. En valeur constante, la situation est un peu plus complexe.

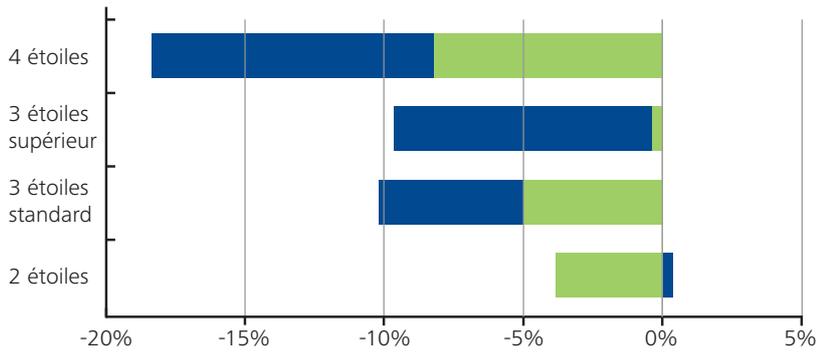
Si les catégories économique à 3 étoiles affichent bien une progression sur les 5 dernières années, il n'en va pas de même pour l'hôtellerie haut de gamme, ceci aussi bien à Paris qu'en province ou sur la Côte d'Azur. Cette baisse du chiffre d'affaires hébergement, en valeur constante, de l'hôtellerie haut de gamme est exclusivement liée aux chutes d'activité de 2009.

Toutefois, au sein des hôtels 4 étoiles, les hôtels parisiens de la famille 4 étoiles Supérieur se distinguent. Ils parviennent à enregistrer, en valeur constante, une croissance de leur chiffre d'affaires hébergement, en dépit de la baisse d'activité de 2009.

Ces gains ont été essentiellement constitués sur les années de forte croissance qu'étaient 2006 et 2007. Faut-il y voir un signe positif ? Ces hôtels ont enregistré au dernier trimestre 2009 une progression de leur fréquentation (+6%) et de leur chiffre d'affaires hébergement (+1%).

## Paris

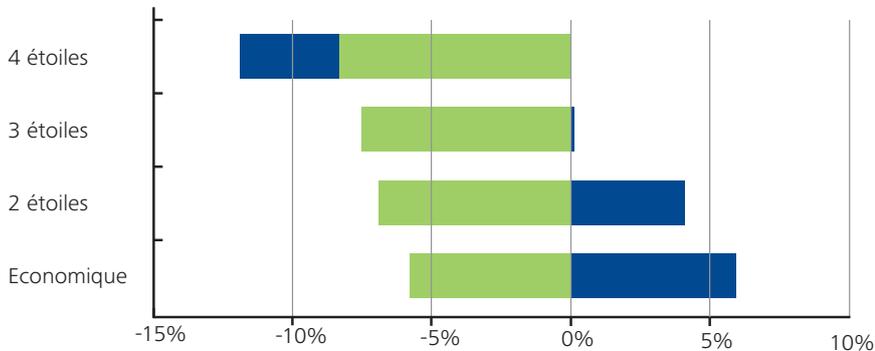
Evolution en % entre 2008 et 2009



RevPAR 2009	Var RevPAR 09/05
151 €	1,6%
101 €	9,8%
70 €	5,3%
58 €	14,7%

## Province hors Côte-d'Azur

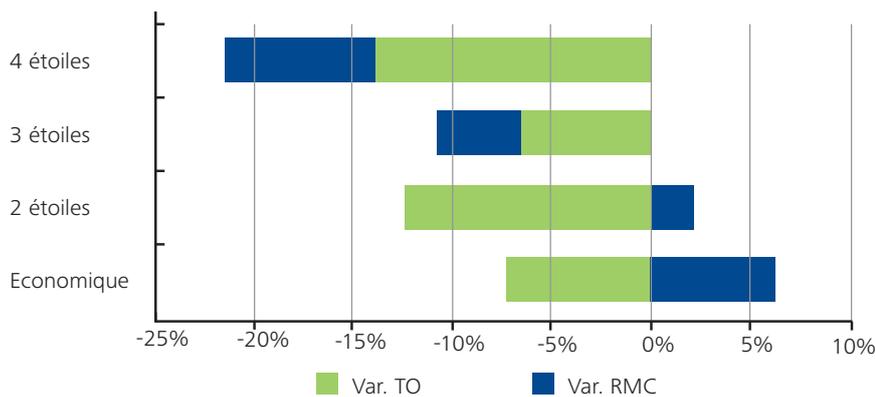
Evolution en % entre 2008 et 2009



RevPAR 2009	Var RevPAR 09/05
76 €	3,3%
55 €	8,3%
37 €	9,2%
25 €	6,2%

## Côte-d'Azur

Evolution en % entre 2008 et 2009



RevPAR 2009	Var RevPAR 09/05
120 €	0,4%
56 €	7,2%
38 €	0,9%
31 €	2,9%

■ Var. TO ■ Var. RMC

Source Deloitte France

# L'hôtellerie des grandes agglomérations fragilisée

Sans surprise, 2009 a été un très mauvais millésime pour l'hôtellerie des grandes agglomérations françaises. Si les performances demeurent supérieures à l'année 2005 pour les établissements milieu de gamme et économiques, rares sont les villes, sur le segment haut de gamme, qui voient en valeur constante leur chiffre d'affaires hébergement (RevPAR) progresser sur cette période.

L'année 2009 de l'hôtellerie des grandes agglomérations reste marquée par une chute de la fréquentation. Aucune ville ni catégorie n'échappe à cette tendance. L'hôtellerie des grandes agglomérations, très dépendante de la clientèle d'affaires, qu'elle soit individuelle ou de groupes, a particulièrement souffert des restrictions budgétaires des sociétés.

Si les déplacements commerciaux ont été optimisés et rationalisés, les réunions inter-filiales, les incentives et les formations ont souvent été remplacés par des vidéoconférences, voire supprimés. De même, les destinations pouvant paraître ostentatoires ont été affectées par ces politiques. La ville de Nice a ainsi souffert de son image « Côte d'Azur » et des difficultés du marché MICE. Elle affiche l'un des plus forts reculs en France de RevPAR sur les catégories 4 et 3 étoiles.

Pour autant, plusieurs agglomérations ont limité la baisse de fréquentation notamment grâce à l'organisation d'événements et en favorisant la tenue de congrès et salons. Les villes de Lyon et Montpellier en sont les exemples les plus frappants. Elles ont bénéficié de plusieurs événements biennaux qui ont soutenu l'activité. A Strasbourg, ce sont les sessions extraordinaires du Parlement européen et l'organisation du sommet de l'OTAN, en avril, qui ont favorisé les hôteliers.

Ces événements n'ont pas empêché une forte baisse de l'activité hôtelière des grandes agglomérations pendant la période estivale. La clientèle de loisirs, avec un pouvoir d'achat plus restreint, a dû faire des choix.

Elle s'est concentrée en 2009 sur des destinations balnéaires ou des hébergements alternatifs moins coûteux. Montpellier a profité de la première tendance, de même que la Côte d'Azur dont l'attractivité demeure, même si c'est au prix de quelques concessions sur le prix moyen. Il faut dire que certaines agglomérations ont dû baisser leurs tarifs pour rester compétitives, notamment auprès d'une clientèle anglaise, pénalisée par un euro fort.

Les villes et les hôtels sachant s'adapter aux évolutions des consommateurs tirent également leur épingle du jeu. Ainsi, Montpellier a su développer un outil « central de réservation » répondant aux demandes de dernière minute et offrant la possibilité de constituer des packages dynamiques.

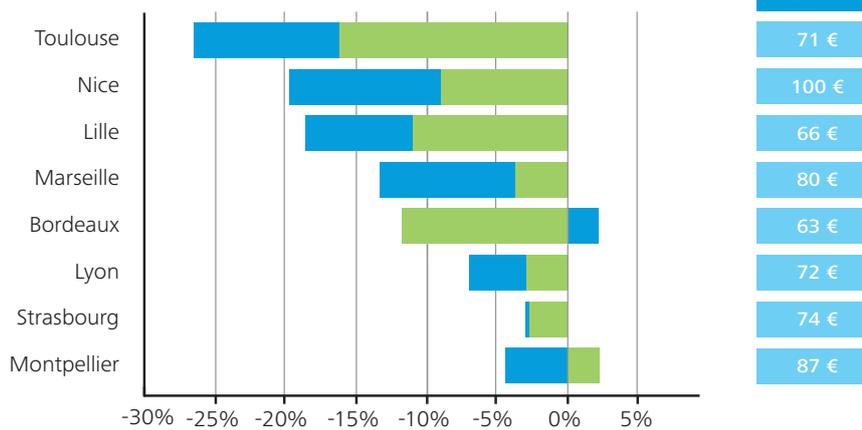
## Evolution du RevPAR entre 2005 et 2009 (valeur courante)

	4 étoiles	3 étoiles	2 étoiles	Eco. (0/1*)
Bordeaux	5%	3%	10%	20%
Lille	7%	9%	18%	18%
Lyon	6%	16%	18%	13%
Nantes	n. d.	21%	17%	22%
Marseille	-5%	12%	9%	23%
Montpellier	n. d.	26%	23%	18%
Nice	-1%	8%	-2%	n. d.
Strasbourg	18%	26%	19%	-2%
Rennes	n. d.	2%	2%	2%
Toulouse	n. d.	6%	4%	4%

Source : Deloitte France

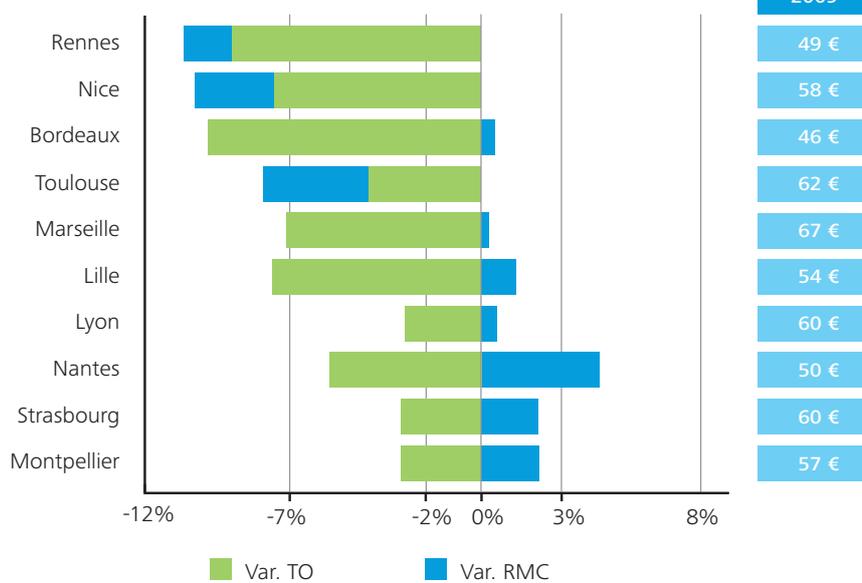
### Hôtellerie 4 étoiles

Evolution en % entre 2008 et 2009



### Hôtellerie 3 étoiles

Evolution en % entre 2008 et 2009



Source : Deloitte France

Comme on peut le constater, certaines villes ont su résister à la crise. Pour autant, l'évolution globale des performances des hôtels a connu un coup de frein en 2009.

Le développement des grandes villes s'inscrit dans la durée comme le soulignent les progressions entre 2005 et 2009 des RevPAR de nombreuses villes. C'est à une véritable montée en puissance que l'on assiste pour certaines agglomérations. Strasbourg, Lille, Montpellier, Lyon ou encore Nantes témoignent ainsi d'une véritable dynamique hôtelière. Point commun, ces métropoles travaillent toutes à lisser la saisonnalité de leur activité en attirant une clientèle de loisirs en week-end et en périodes de vacances scolaires. Nantes illustre bien cette tendance avec l'essor ou la mise en place d'événements tels La Folle Journée de Nantes ou Estuaire (biennale d'art contemporain). A Lille, le titre de « Capitale européenne de la culture » en 2004 a donné un coup d'accélérateur à la notoriété de la ville.

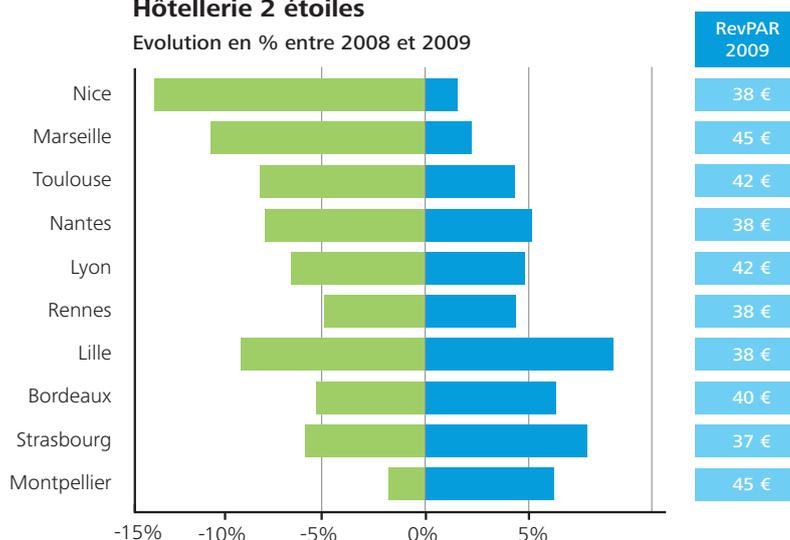
L'amélioration de la desserte – mise en service du TGV pour Strasbourg, développement de lignes low cost à Lyon ou Marseille, etc. – contribue également au dynamisme de la fréquentation hôtelière de ces agglomérations.

Le dynamisme des agglomérations françaises a généré le développement d'une offre hôtelière haut de gamme, parfois d'envergure internationale. Il a également permis pour les hôteliers économiques et de milieu de gamme de pouvoir mieux travailler les prix moyens. Ces éléments sont importants car ils permettent la modernisation des établissements, l'attractivité et la visibilité des agglomérations. Ce phénomène est durable et s'illustre dans la progression régulière des prix moyens. Il est visible même sur des chiffres hors inflation. Seule l'hôtellerie haut de gamme, marquée par une volatilité plus forte des prix moyens, apparaît en retrait de cette tendance. Encore faut-il rappeler que la dernière génération d'hôtels haut de gamme développée dans les grandes agglomérations est encore en phase de montée en puissance.

Le double challenge des agglomérations, dans les années à venir, sera de continuer à développer leur attractivité économique mais également de proposer une offre de loisirs afin de lisser l'activité, notamment pendant les week-ends et les vacances scolaires. Rude tâche dont de nombreuses collectivités ont déjà commencé à se saisir.

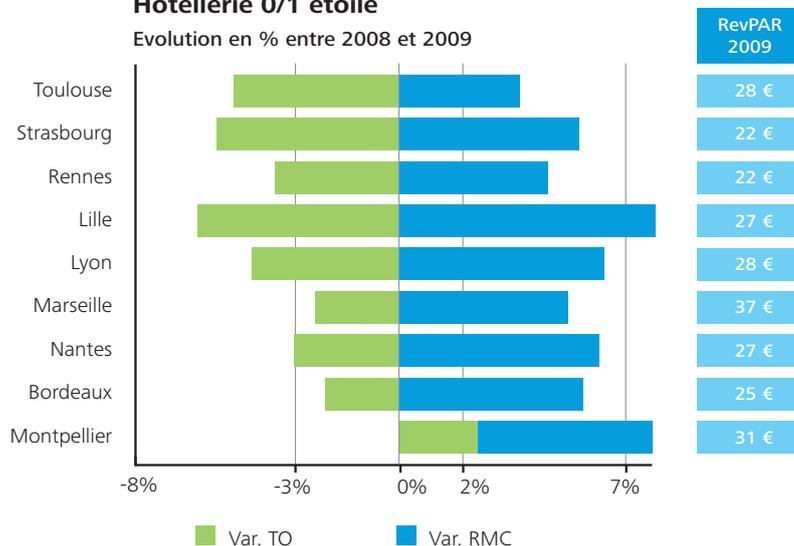
### Hôtellerie 2 étoiles

Evolution en % entre 2008 et 2009



### Hôtellerie 0/1 étoile

Evolution en % entre 2008 et 2009



Source : Deloitte France

L'évaluation,  
une expertise  
au service d'une  
stratégie.

# L'évaluation de patrimoine hôtelier

Dans une conjoncture baissière où les transactions hôtelières sont quasi inexistantes, les quelques rares cessions ne peuvent être considérées comme le reflet des valeurs du marché.

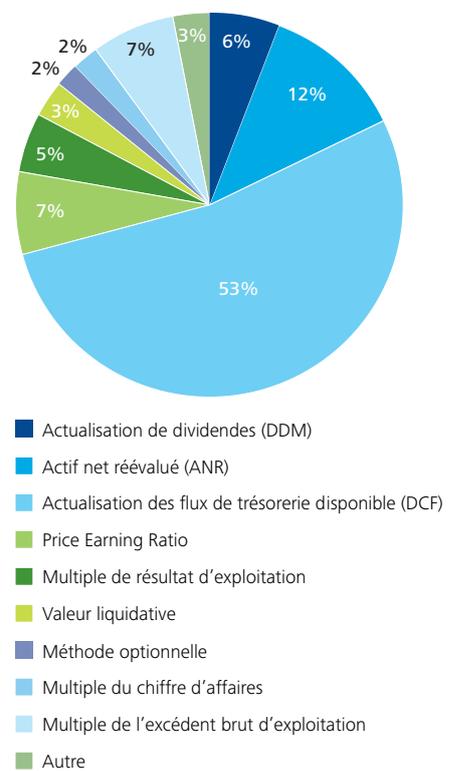
Les raisons peuvent être diverses mais dans un tel contexte, une stratégie de désinvestissement traduira des difficultés liées à un refinancement, au remboursement de la dette ou à une volonté de se désengager d'actifs non stratégiques à moins qu'il s'agisse d'une opération financière visant à profiter des avantages fiscaux des nouvelles structures immobilières : SIIC, OPCI. Dans le premier cas, les scénarios créent des opportunités pour les investisseurs peu ou pas « leveragés » qui peuvent dès lors acquérir un hôtel ou un portefeuille d'hôtels avec un fort discount. Les expertises de patrimoine sont par conséquent souvent décorrélées des prix auxquels ces transactions, de gré à gré, s'effectuent.

Si la citation de M. Conrad Nicholson Hilton « Location, Location, Location » est toujours le leitmotiv des opérateurs, « Timing, Timing, Timing » pourrait être celui des investisseurs.

L'importance des expertises devient cruciale en cette période de crise et les difficultés rencontrées par les évaluateurs s'en trouvent renforcées. L'opacité du marché des transactions en hôtellerie est une réalité qui a tendance à s'accroître du fait de clients (non cotés) moins aptes à communiquer sur leurs performances.

Si la méthode des DCF est la plus appréciée par la majorité des acteurs de la place (graphique ci-dessous), l'estimation des hypothèses retenues (taux de croissance des performances, taux d'actualisation, taux de capitalisation) doit faire l'objet d'une analyse encore plus fine.

L'hôtellerie fait partie des actifs complexes, composés d'une partie immobilière et d'une partie commerciale, c'est-à-dire les murs et le terrain d'un côté, le fonds de commerce de l'autre. Cette complexité justifie la mise en œuvre de plusieurs méthodes pour définir une valeur, arbitrer sur un chiffre.



Quelle est votre méthode d'évaluation favorite ?

Source : Vernimmen.net, sondage sur 1 300 personnes

L'appréciation d'une valeur est le résultat d'une analyse, d'hypothèses et de la sensibilité de l'évaluateur vis-à-vis d'éléments exogènes ; ainsi, la valeur évolue constamment : ce sont les méthodes et ces facteurs d'influence que nous nous proposons de présenter ci-après.

Mais tout d'abord, essayons d'identifier les motivations visant à procéder à une évaluation.

### Circonstances d'une évaluation

Evaluer un patrimoine comporte toujours un sous-jacent financier ; l'objectif de cet exercice est de définir la valeur du bien dans le contexte de sa cession ou acquisition, d'un apport d'actif dans le cadre d'une fusion ou d'une prise de participation, mais aussi de répondre aux « convenants », c'est-à-dire aux obligations de prêteurs, dans le cadre d'engagements financiers.

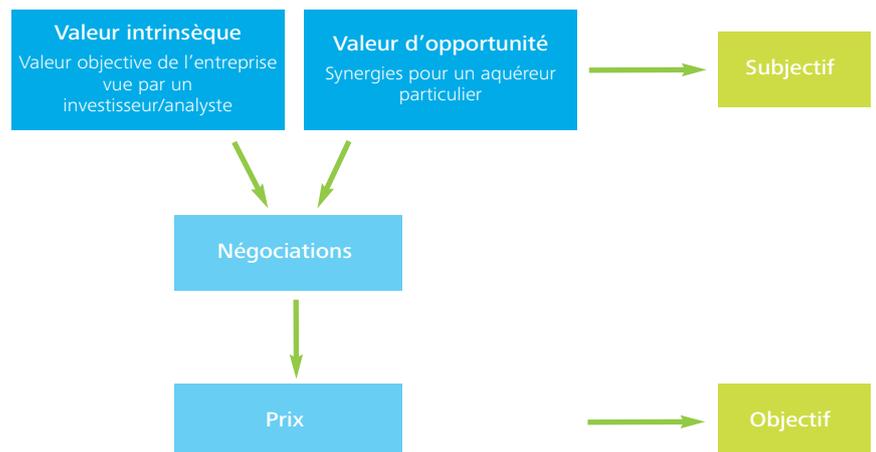
Dans tous les cas, l'expertise tendra à définir une valeur objective, basée sur les conditions de marché et sur une analyse de l'environnement économique. Précisons tout de suite que valeur n'est en aucun cas synonyme de prix. La différence entre les deux se trouve dans la spéculation, c'est-à-dire le pari sur l'avenir, et dont l'anticipation ne correspond pas aux tendances couramment observées. Cette anticipation peut aussi être le résultat d'une extrapolation risquée de tendances nécessairement limitées dans le temps.

### Le prix est une donnée objective, la valeur est une opinion subjective

Le graphique ci-après illustre bien la distinction entre la valeur et le prix.

Si l'on analyse les motivations des acteurs du secteur public, détenteur de patrimoines immobiliers, l'évaluation est alors la base d'une réflexion stratégique : doit-on céder (privatiser) ou sécuriser un bail comportant des obligations réciproques ? Le propriétaire a besoin de connaître la valeur actuelle et future : il est ainsi nécessaire de pouvoir distinguer les différentes composantes du bien, entre le foncier, l'immeuble et le fonds de commerce.

La valeur permettra de prendre une décision sur la base d'une analyse précise du bien dans son état actuel (avec ses atouts et ses contraintes, ses besoins de rénovation, la notoriété de la marque, etc.) et le potentiel dont le bien peut bénéficier. Cette analyse se réalise sur des immeubles hôteliers ou non, sur de l'hôtellerie économique comme sur des produits de très haut de gamme.



Pour répondre à l'ensemble de ces objectifs, il est ainsi indispensable de disposer de la double expertise métier (évaluer) et sectorielle (maîtriser le marché considéré) ; comment donner la juste valeur d'une chaîne économique si on n'apprécie pas qu'elle peut progressivement passer d'un positionnement 1 étoile à une clientèle disposée à payer le prix du 2 étoiles ? Comment arbitrer la juste valeur d'un immeuble stratégiquement placé (centre-ville d'Alger par exemple) si on n'apprécie pas correctement la reprise économique du pays et la récurrence de cette économie ?

Au-delà de la connaissance du marché, ce sont aussi les méthodes utilisées qui permettront d'atteindre les objectifs recherchés par les parties concernées.

## Les grandes étapes d'une évaluation



## Les méthodes d'évaluation

	Avantages	Inconvénients
<b>Valeur analogique</b> • Transactions comparables, opérations récentes sur le capital et méthodes sectorielles (multiples).	<input type="checkbox"/> Informations disponibles <input type="checkbox"/> Méthode directe	<input type="checkbox"/> Recherches importantes <input type="checkbox"/> Limites de la comparaison
<b>Approche intrinsèque</b> • Selon la théorie économique, la valeur réelle d'un bien est celle des bénéfices escomptés (actualisation des flux ou des résultats)	<input type="checkbox"/> Proche de la théorie pure	<input type="checkbox"/> Projection des flux difficiles
<b>Approche par les coûts</b> • Théorie de la substitution (évaluation des éléments bilanciers)	<input type="checkbox"/> Société holding <input type="checkbox"/> Valeur liquidative	<input type="checkbox"/> Pas de mesure de rentabilité <input type="checkbox"/> Approche statique basée sur l'historique

## La construction de la valeur

2 méthodes principales	Méthode « Business as usual »	Méthode « Discounted Cash Flow »
Les leviers	Synergies de portefeuille	
	Majorité de détention	
	immatériel actif / passif	

### L'analyse qualitative comme préalable de l'analyse financière

L'analyse qualitative est une composante essentielle d'un rapport d'évaluation, complémentaire des autres grandes parties (l'analyse financière, la méthodologie et l'évaluation).

Cette analyse est d'autant plus importante pour assoir une fourchette de valeurs lorsque les transactions, et par conséquent la méthode des comparables, ne sont plus possibles.

Sa finalité est de présenter les éléments de contexte nécessaires à l'évaluation du risque présenté par l'actif, qui sera intégré sous forme de prime de risque dans les calculs financiers.

La détermination d'un taux de royalties ou d'un taux d'actualisation pour évaluer une marque s'appuie notamment sur des éléments qualitatifs : historique de la marque, protection juridique, notoriété...

Dans un rapport d'évaluation, cette analyse regroupe de manière non exhaustive la présentation :

- de la société (les Company Profiles),
- de la chaîne de valeur du secteur, et du positionnement de l'actif
- de son marché et de son environnement,
- du cycle économique et financier,
- des principaux contrats,
- des clients / fournisseurs / concurrents.

### L'étude sectorielle

Celle-ci n'a pas vocation à être une étude complète et exhaustive du secteur mais plutôt une présentation des aspects clés à prendre en compte lors de l'évaluation.

Elle nécessite de suivre les étapes suivantes :

- définir le secteur, les sous-secteurs, leurs caractéristiques,
- identifier la taille du marché, son évolution historique et prévisionnelle (en termes de chiffre d'affaires),
- identifier les principaux acteurs du marché et la répartition des parts de marché,
- identifier les spécificités du business model de l'opérateur et de celui des concurrents,
- analyser les taux de croissance, les marges du secteur, le niveau du BFR, les politiques d'investissement/travaux.

Sur ce dernier point, la méthode d'actualisation des flux futurs soulève deux questions :

1. Comment appréhender les investissements nécessaires, rénovation essentiellement, pour permettre d'atteindre les performances, et en particulier pour repositionner le patrimoine dans son marché ?
2. Quel taux appliquer pour actualiser les flux ?

## Les investissements

Ils devront être mesurés en fonction des ambitions de l'investisseur, de l'état de l'établissement, mais avant tout du marché, de la propension des clients à payer ces coûts supplémentaires et de sa possibilité de trouver un retour sur investissement grâce à une progression des performances. Le site et le marché prévalant doivent être analysés de façon à positionner au plus près les efforts d'investissement.

Les évaluations tiennent souvent compte d'une évolution du complexe, incluant des rénovations ou d'autres formes d'investissements immatériels, en matière sociale et commerciale en particulier.

## Le coût moyen pondéré du capital

(CMPC ou WACC en anglais) est le rendement plancher attendu de l'investissement qui va servir à actualiser les sommes futures à recevoir en valeur actuelle.

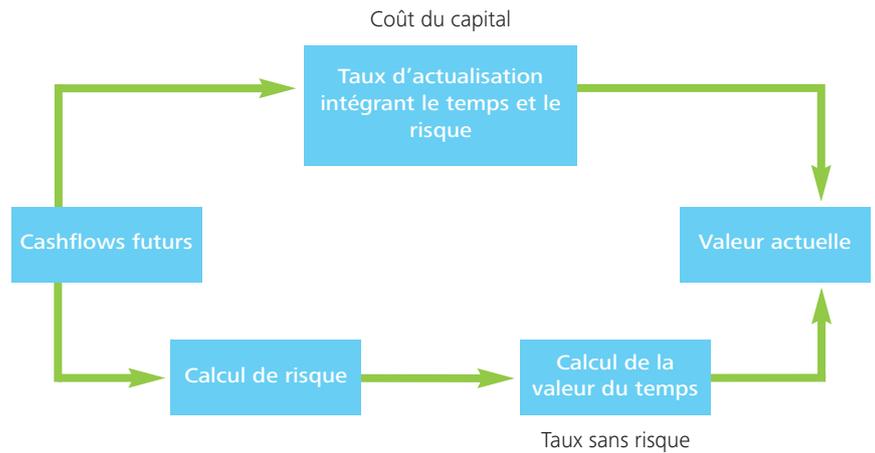
*Le coût moyen pondéré du capital :*

- est défini par le marché,
- varie avec le temps, même pour un investissement identique,
- incorpore l'inflation,
- **doit être ajusté en fonction du risque spécifique de l'actif évalué.**

*Coût d'opportunité du capital :*

- Rendement exigé par un investisseur pour un projet spécifique en comparaison avec des projets ayant un profil de risque similaire, en observant le rendement offert par ces projets.
- Le coût du capital reflète :
  - la compensation de rendement pour le risque accepté,
  - la valeur de temps (« time value of money »),
- Le coût du capital se caractérise par deux axes majeurs
  - risque,
  - rendement.

## Coût du capital et le risque



Source : Shapiro

Du fait d'enjeux divers et multiples, l'évaluation de patrimoines hôteliers requiert, au-delà d'une connaissance approfondie des méthodes financières, une expertise du marché et de ses acteurs.

Au sous-jacent immobilier d'un actif hôtelier s'ajoute une valeur de l'immatériel, élément prépondérant dans la valeur globale de l'actif. L'expertise sectorielle est, par conséquent, incontournable pour s'assurer d'une évaluation de qualité.



Résidences hôtelières,  
nouveaux concepts  
et développement  
durable : trois enjeux  
majeurs de l'immobilier  
touristique.

# Résidences de tourisme / résidences hôtelières : l'autre crise

Le marché des résidences traverse une période de turbulences dont les premiers signes sont apparus dès 2007, bien avant la crise internationale qui affecte aujourd'hui l'hôtellerie traditionnelle.

Dans ce secteur, la problématique n'est pas tant commerciale qu'immobilière et beaucoup d'acteurs appellent désormais de leurs vœux un assainissement du marché.

Sur la période 2000-2009, le nombre d'hôtels classés a lentement décliné en France métropolitaine. Parallèlement, le marché des résidences (classées tourisme ou non) a connu un essor notable avec :

- un gain annuel d'une centaine d'établissements (compensant à peine la régression du parc hôtelier traditionnel),

- une croissance de 34 000 lits par an, contre un peu plus de 6 000 dans l'hôtellerie traditionnelle<sup>1</sup>.

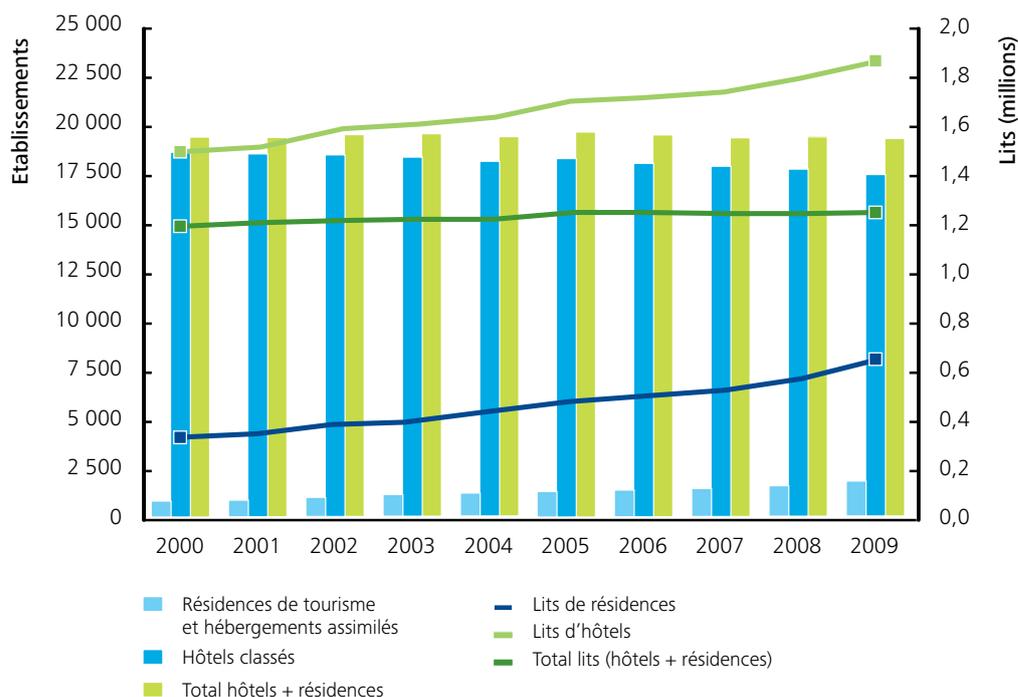
Début 2009, le parc français de résidences de tourisme et hébergements assimilés comptait 1 825 établissements pour 626 000 lits. Au niveau national, on comptait ainsi à cette date une résidence pour 10 hôtels homologués (contre 23 en 2000) et un lit de résidence pour deux lits d'hôtels homologués (contre 3,7 en 2000).

## Evolution de l'offre d'hôtels et de résidences depuis 2000

Notes :

1) Les données indiquées correspondent à l'offre au 1<sup>er</sup> janvier de chaque année.

2) « Résidences de tourisme et hébergements assimilés » : ensemble réunissant les résidences classées tourisme au sens de l'arrêté du 14 février 1986 mais aussi les produits non homologués pouvant être considérés comme des résidences (soit environ la moitié du parc de résidences et de lits).



(Source : Insee)

<sup>1</sup> Le nombre de créations d'hôtels est inférieur à celui des fermetures ou pertes d'homologation en nombre d'établissements. Toutefois, les unités mises en marché sont généralement de dimension significative, générant une augmentation de l'offre de lits.

### Une véritable vocation touristique

La montagne et le littoral constituent les deux espaces historiques de développement des résidences de tourisme. Ils concentrent aujourd'hui les trois-quarts de l'offre de lits. Sur ces territoires, les résidences répondent à une demande saisonnière composée majoritairement de séjours d'agrément à la semaine ou à la quinzaine, même si les professionnels constatent une tendance à l'augmentation des courts séjours. Grâce à un concept-produit particulièrement adapté à la clientèle familiale (dimension des unités d'hébergement, coin cuisine permettant de limiter les dépenses de restauration), ces produits ont également contribué à la démocratisation des sports d'hiver et à la redynamisation de stations de montagne ou balnéaires sur le déclin.

En milieu urbain (environ 15% des lits au niveau national), les résidences se positionnent sur un créneau intermédiaire entre l'hôtellerie classique et le marché locatif traditionnel. Elles ciblent en premier lieu des clientèles séjournant à la semaine ou au mois, complétées par des clientèles de courts séjours selon la politique de l'opérateur et les atouts de son produit (localisation notamment). L'attractivité du concept réside à la fois dans les économies qu'il permet théoriquement de réaliser (tarifs dégressifs selon la durée du séjour, possibilité de préparer soi-même ses repas) et dans sa souplesse par rapport au locatif traditionnel (logement meublé « prêt à vivre », tarif tout compris, préavis de départ limité). Depuis les années 90, les résidences en milieu urbain répondent ainsi à une demande générée par les évolutions socio-économiques, notamment une mobilité professionnelle croissante (missions à durée déterminée, stages, formations, mutations, expatriation).

Les zones rurales ont également fait l'objet de développements de résidences de tourisme, représentant aujourd'hui environ 10% des lits au niveau national. De par leur dimension structurante, les trois complexes Center Parcs y font souvent figure de modèle en matière de développement touristique ; ils seront rejoints en 2010 par un quatrième village, dans l'Est de la France, ce qui permettra à Center Parcs d'atteindre un poids de 20% des lits de résidences en milieu rural. Le reste de l'offre est composée de résidences s'appuyant sur une dynamique touristique locale (châteaux de la Loire, Provence, etc.) et/ou sur une offre intégrée de séminaires et de loisirs (golf, centre équestre, etc.)

### L'essor jusqu'à l'excès

Certes, les résidences ont contribué à la mise en tourisme de nombreux territoires et plusieurs groupes sont parvenus à mettre en œuvre des stratégies de développement efficaces avec une gamme de produits adaptés à la demande.

Toutefois, l'annonce de la liquidation de Transmontagne en octobre 2007 a commencé à mettre en évidence la fragilité de tout un pan du secteur. Cet événement a constitué le début d'une série de défaillances de groupes spécialisés dans l'exploitation de résidences, et notamment les liquidations d'Appart'Valley, LVR, Maisons de Biarritz, Atrium Tourisme, Pearl Hôtels et Resorts ou encore Simbiosis. D'autres exploitants, de dimension parfois significative, se trouvent aujourd'hui dans la tourmente, placés en redressement judiciaire ou faisant l'objet d'une procédure de sauvegarde, et c'est sans compter les nombreuses structures plus petites qui rencontrent des difficultés dans une plus grande discrétion médiatique.

Un profond malaise s'est ainsi installé dans une partie du secteur, relayé périodiquement par la presse. Retards de paiement des loyers, révision à la baisse de ces derniers, absence de gestionnaire suite à un dépôt de bilan : les particuliers copropriétaires d'une ou plusieurs résidences expriment leur inquiétude ou leur colère face à une situation qui les entraîne parfois dans de graves difficultés financières.

Au total, les défaillances de gestionnaires représentent une proportion du parc français de résidences qui peut être estimée autour de 15%. Comment en est-on arrivé à cette situation ? La morosité économique actuelle n'est qu'un facteur aggravant dans une crise davantage liée au modèle de développement du marché.

## La crise en 7 points

### 1. Le déficit d'analyse préalable des projets

En amont des projets, la faisabilité des résidences est trop souvent analysée sous le seul angle immobilier. Le développement de l'offre est ainsi fortement corrélé à l'attractivité des dispositifs d'incitation fiscale successifs (le dernier en date étant le dispositif Scellier), et non à la dynamique de la demande touristique observée pour ce mode d'hébergement. Négligée, l'analyse de la pérennité commerciale des résidences fait trop souvent les frais de cette vision à court terme, aboutissant au développement de produits surdimensionnés, ne répondant pas efficacement aux attentes de la clientèle, sur des sites peu pertinents (moyenne montagne, périphéries de villes) et parfois sur des marchés souffrant de surcapacité.

### 2. L'absence de barrière à l'entrée

Les résidences ont souvent été présentées aux collectivités comme des outils de développement du tourisme, dans les zones de revitalisation rurale<sup>2</sup> en particulier. Or, il est évident qu'à lui seul le développement d'une capacité d'hébergement n'est pas suffisant pour dynamiser la fréquentation touristique d'un territoire, sauf à créer un produit structurant de type Center Parcs. Ainsi, des résidences en moyenne montagne ou à la campagne peinent aujourd'hui à trouver leur clientèle.

Dans les villes françaises, le développement de résidences hôtelières semble par ailleurs hors de contrôle depuis plusieurs années. Il est même parfois utilisé pour favoriser la sortie de programmes immobiliers multi-activités (la résidence absorbant dans ce cas une proportion de charge foncière supérieure pour rendre plus attractives les autres composantes du programme). Dans plusieurs grandes agglomérations, ce laisser-faire est générateur de tensions parfois critiques au sein du marché local des résidences, la croissance de l'offre étant plus rapide que celle de la demande. Indirectement, elle vient également fragiliser l'hôtellerie locale.

### 3. La vente de l'immobilier à des prix élevés

En y regardant de plus près, l'accumulation de marges et autres coûts inhérents au développement de résidences rend souvent le prix de l'immobilier moins attractif qu'il n'y paraît : marge de promotion immobilière, honoraires de commercialisation et parfois fonds de concours viennent en effet s'ajouter au coût de construction des produits, avec pour corollaire l'obligation de servir une rentabilité (et donc des niveaux de loyers) relativement élevée aux investisseurs. Focalisés sur l'avantage fiscal et sur la récupération de la TVA sur l'immobilier, ces derniers relèvent rarement le décalage entre le coût d'acquisition de leur bien et les prix pratiqués localement dans l'immobilier traditionnel. Sur ce point, il faut ajouter que les projets qui leur sont soumis sont souvent éloignés de leur lieu de résidence et que peu d'entre eux prennent la peine de se rendre sur place pour se rendre compte de la qualité du site et de l'environnement du projet.

### 4. L'implication tardive des gestionnaires

Cette évidence ne sera jamais assez répétée : comme dans l'hôtellerie traditionnelle, l'exploitant est la pierre angulaire d'un projet de résidence, a fortiori sur des produits dont la capacité moyenne est élevée. Le succès d'un projet de résidence dépend en effet en grande partie de la capacité de l'exploitant à définir une stratégie appropriée... et à la mettre en œuvre (savoir-faire, outils de commercialisation performants, canaux de distribution, etc.). Ayant des exigences légitimes en termes de conception pour optimiser la cohérence de leur réseau, les opérateurs professionnels sont peu enclins à rejoindre un projet lorsque celui-ci est déjà sorti de terre. Dans ce cas, le promoteur est contraint de se tourner vers un autre partenaire, voire d'assurer lui-même l'exploitation de la résidence.

<sup>2</sup> Les Zones de revitalisation rurales (ZRR) ont été créées par la loi d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire du 4 février 1995, avec pour objectif de favoriser leur développement économique. Les projets de résidences situées dans les communes bénéficiant par décret d'un classement en ZRR bénéficient ainsi de dispositions fiscales spécifiques (loi Demessine).

## 5. La sélection de l'exploitant sur le seul critère du loyer

Etape cruciale du montage de projet, le choix de l'exploitant s'apparente souvent à une enchère dans laquelle le principal critère de sélection est le niveau de loyer proposé par les candidats. Cela permet en effet d'accroître le niveau de rentabilité promis aux investisseurs et favorise la vente de l'immobilier. Toutefois, cette pratique relève d'une vision à court terme : l'exploitant le mieux-disant n'est pas toujours le plus à même d'optimiser les performances commerciales et d'exploitation. Dans ces conditions, il peut rapidement rencontrer des difficultés ne lui permettant plus de régler les loyers, comme c'est le cas aujourd'hui dans de nombreux établissements sur le marché.

## 6. Le déficit de savoir-faire de l'exploitant

Sur un marché en pleine expansion, de nombreux gestionnaires ont vu le jour sur la période récente et, comme dans tout secteur, tous ne se valent pas. D'un côté, certains ont su déployer des stratégies et des outils performants, tant sur le plan commercial qu'en termes de gestion. Cette catégorie ne regroupe pas que les grands opérateurs du secteur. Elle compte aussi des exploitants de dimension modérée (gérant un seul produit ou quelques résidences), arrivés sur ce créneau par opportunité mais en se dotant d'équipes et d'outils de qualité. En revanche, certains acteurs se sont lancés dans l'exploitation de façon plus empirique, par opportunité mais souvent aussi par défaut, pour pallier l'échec de la recherche d'un gestionnaire notamment. Pensant gérer de l'immobilier locatif traditionnel, une partie d'entre eux a rapidement déchanté car l'exploitation de résidences, à plus forte raison dans un contexte concurrentiel qui s'intensifie, nécessite un véritable professionnalisme en matière de commercialisation et de gestion.

## 7. Le déficit de « lisibilité » de l'offre

Seule l'appellation « résidence de tourisme » correspond à un référentiel normé (défini dans l'arrêté du 14 février 1986 et qui devrait évoluer en 2010), avec un classement par étoile comme dans l'hôtellerie traditionnelle. Les autres dénominations qui sont apparues au fil des années (résidence hôtelière, appart'hôtel, résidence affaires, etc.) ne sont pas normées. Ainsi, début 2010, environ la moitié du parc français de résidences est composée de produits non classés. Pour la clientèle, la grande disparité des produits et des appellations est source de confusion ; celle-ci est parfois renforcée par l'ambiguïté sur laquelle jouent certains produits, laissant penser qu'ils sont des hôtels sans toutefois proposer le même niveau de service. Ce déficit de lisibilité est également lié à la faible notoriété de la plupart des acteurs du secteur à l'international, voire à l'échelle nationale.



### Des dispositions pour une meilleure information des investisseurs

Parfois crédules face aux promesses de rentabilité qui leur ont été présentées, souvent séduits par le levier fiscal, beaucoup d'investisseurs se sentent aujourd'hui lésés. Lorsqu'un exploitant connaît une défaillance, les propriétaires n'ont en effet souvent pas d'autre choix que d'accepter une révision significative du loyer par un repreneur. Ils se rendent alors compte que ce qu'ils pensaient être un investissement locatif est en fait une entreprise commerciale avec les aléas y afférents.

---

## La loi du 22 juillet 2009 sur le développement et la modernisation des services touristiques impose aux promoteurs l'identification d'un gestionnaire en amont du développement d'un projet.

En réaction à ce contexte de défiance, le Syndicat national de résidence de tourisme (SNRT) a élaboré en septembre 2008 une « charte de bonnes pratiques des exploitants de résidences de tourisme en ZRR ».

Plusieurs dispositions de ce document concernant l'information des investisseurs ont été reprises dans la loi 2009-888 du 22 juillet 2009 relative au développement et à la modernisation des services touristiques.

Désormais :

- « Les baux commerciaux signés entre les propriétaires et les exploitants de résidences de tourisme [...] sont d'une durée de neuf ans minimum, sans possibilité de résiliation à l'expiration d'une période triennale » (Article L145-7-1 du code du commerce) ;
- L'exploitant doit tenir une comptabilité distincte pour chaque résidence gérée et est tenu de communiquer les comptes aux propriétaires qui en font la demande. En outre, une fois par an, l'exploitant doit présenter aux propriétaires « un bilan de l'année écoulée, précisant les taux de remplissage obtenus, les événements significatifs de l'année ainsi que le montant et l'évolution des principaux postes de dépenses et de recettes de la résidence » (Article L321-2 du code du commerce).

Cette même loi impose, dans la phase de développement des projets de résidences, d'indiquer explicitement sur les documents de commercialisation diffusés aux acquéreurs « l'existence du droit à l'indemnité dite d'éviction [...] en cas de refus du renouvellement du bail, ainsi que les modalités générales de son calcul » (Article L321-3 du Code du Commerce). Ces mêmes documents de commercialisation doivent préciser l'identité du gestionnaire retenu pour exploiter la résidence (Article L321-4 du Code du Commerce).

Ces dispositions ont le mérite d'encourager une meilleure information des investisseurs et d'imposer aux promoteurs l'identification d'un gestionnaire en amont du développement d'un projet. En revanche, ces nouvelles règles n'apportent pas de solution pour l'offre existante. Sur ce point, plusieurs réflexions sont en cours, et en particulier :

- la possibilité d'introduire une part variable dans les loyers, afin de préserver la pérennité de l'exploitation dans les périodes plus difficiles ;
- la possibilité pour les copropriétaires de signer un mandat de gestion avec un opérateur dès lors que la recherche d'un repreneur pour le bail commercial n'a rien donné un an après la défaillance de l'exploitant.

### Et maintenant ?

L'année 2009 aura été une période charnière pour le marché des résidences et il est probable que la liste des exploitants en difficulté s'allonge un peu plus en 2010. Les gestionnaires conduits à disparaître seront progressivement remplacés :

- par des acteurs existants, qui saisiront cette opportunité pour se renforcer en se positionnant sur la reprise de résidences cohérentes avec leur réseau ;
- par de nouveaux entrants : certains commencent à émerger en faisant valoir un savoir-faire commercial et de gestion qui faisait défaut à certains opérateurs défaillants.

La plupart de ces reprises s'opéreront après une révision du loyer promis initialement aux investisseurs. Parfois, la restructuration indispensable du marché passera par une réaffectation de certains produits vers un usage plus approprié, compte tenu de leur localisation : résidence étudiants, résidence séniors, résidence sociale, etc.

Plus que jamais, le développement de résidences doit faire l'objet d'une grande vigilance et s'inscrire dans un objectif de pérennité. Pour les porteurs de projets, cela passe par une analyse préalable de l'adéquation des produits et de leur contexte d'implantation (concurrence, dynamisme et perspectives d'évolution de la demande, etc.). Pour les collectivités, cela exige la mise en œuvre d'une réflexion prospective afin d'éviter à court ou moyen terme une fragilisation de l'offre d'hébergements touristiques en place.

Ce vœu d'assainissement du marché est partagé par de nombreux acteurs qui le composent. Il risque cependant de se heurter à une réplique des errements observés sur la période récente car le succès de l'extension du dispositif Scellier aux résidences de tourisme a mis sur les rails un nombre important de nouveaux projets durant le second semestre 2009.



# Du « Boutique » au « LifeStyle » : les tendances de l'innovation en hôtellerie

Comme dans la plupart des activités de service, la personnalisation et l'innovation sont deux préoccupations majeures et constantes dans le secteur de l'hôtellerie, tant au niveau du produit que du service.

Elles doivent toutefois intégrer des contraintes fortes, liées à la nature même du produit et aux logiques économiques du secteur :

- Comment réinventer régulièrement les offres de produit et de service, sans diluer les « fondamentaux » de la prestation hôtelière (l'accueil, le gîte, le couvert) dans une surenchère de prestations « gadgets » ?
- Comment personnaliser les prestations, sans renoncer à la rationalité et à l'efficacité d'exploitation que permet la standardisation ?

Les évolutions récentes en termes de concepts et produits apportent des éclairages intéressants sur les manières possibles de résoudre cette « quadrature du cercle ».

## Au début était le « boutique hôtel »...

Dans les années 1990, le « boutique hôtel » s'est invité dans le paysage hôtelier, apportant des bouffées de nouveauté. Entre une offre hôtelière de chaîne, qui campait encore sur des concepts de produit efficaces mais souvent standardisés jusqu'à l'aseptisation, et une offre d'hôtellerie indépendante qui restait très traditionnelle dans ses concepts et ses atmosphères, le « boutique hôtel » a introduit des sensations nouvelles : personnalisation, émotion, sentiment d'exclusivité...

Non standardisé par essence, le « boutique hôtel » peut toutefois se définir par un faisceau de critères :

- **une localisation généralement urbaine**, souvent dans de grandes métropoles ou des stations touristiques renommées. Dans ces environnements, le boutique hôtel « traditionnel » se focalise plutôt sur les quartiers nobles de centre-ville à vocation d'affaires et touristique, tandis que le boutique hôtel « décalé » jouera plus volontiers la carte d'une localisation alternative, dans un quartier « branché » ou en devenir ;
- **une architecture et un design travaillés**, voire uniques (signature d'un créateur), conférant un sentiment d'exclusivité et de personnalisation ;
- **une capacité d'accueil limitée**, généralement inférieure à 80/100 chambres, permettant de développer une atmosphère intimiste et un accueil attentif au client ;
- **un service personnalisé**, accompagnant le client comme s'il était un invité ;
- **un positionnement généralement de haut de gamme**, compte tenu des partis pris sélectifs en termes de produit, de service et de localisation.

Parés de tant de qualités, les boutiques hôtels ont rapidement trouvé leur clientèle, puisant à la fois dans les « blasés de l'hôtellerie traditionnelle », et dans une nouvelle génération de voyageurs sensibles à des produits plus contemporains, plus atypiques, plus surprenants. Les médias, extrêmement friands de ces produits « hors normes » à forte dimension affective, ont également contribué à leur notoriété, et à la diffusion du concept de « boutique hôtel ».

Peut-être un peu trop, d'ailleurs ?... Car à mesure que l'offre de « boutiques hôtels » se développait et s'affirmait, l'appellation s'est relativement banalisée. L'étiquette « boutique hôtel », ces dernières années, a été apposée de manière indistincte sur beaucoup d'hôtels, pour peu qu'ils se démarquent des concepts de chaîne duplicables par quelques raffinements bien choisis. Toutefois, suffit-il vraiment de bouillonner les rideaux dans un hôtel de chaîne de 150 chambres et de placer quelques meubles de style anglais dans le hall pour se prétendre « boutique hôtel » ? Probablement pas.

D'autre part, les chaînes hôtelières intégrées, qui restent des moteurs primordiaux du développement hôtelier à travers le monde, se sont assez rapidement heurtées aux limites du « boutique hôtel », dont le modèle économique correspond peu à leurs impératifs d'efficacité et de rentabilité : non standardisé, difficilement duplicable, délicat à commercialiser à grande échelle vu sa petite capacité, inadapté aux marchés de groupes, peu apte à supporter une gamme élargie de services compte tenu de sa taille limitée...

Toutefois, au vu de l'évolution des attentes de la clientèle, il était devenu impératif pour les chaînes hôtelières d'intégrer d'une manière ou d'une autre ces dimensions d'innovation et de personnalisation introduites par les « boutiques hôtels », et de développer dans un modèle compatible avec leurs standards d'efficacité et de productivité.

#### De nouvelles marques « cousu main »

Premier terrain d'expérimentation : les « marques haute couture », terme que nous emploierons pour désigner les concepts hôteliers développés par des « griffes » de luxe, la plupart du temps dans la haute couture, mais également dans la joaillerie ou la cristallerie. On citera principalement : Armani Hotels & Resorts, Hotel Missoni, Palazzo Versace, Baccarat Hôtels ou Bulgari Hotels & Resorts. Capitalisant sur les valeurs, la notoriété de la marque et sa forte dimension affective et identitaire auprès de ses « aficionados », ces concepts hôteliers se situent bien dans la lignée des « boutiques hôtels ». Toutefois, ils sont souvent développés en partenariat avec un groupe hôtelier international : Missoni avec Rezidor Hotels (Radisson Blu, Park Inn, Regent Hotels & Resorts, Country Inn & Suites), Bulgari Hotels & Resorts avec Marriott International, Baccarat Hôtels avec Starwood Capital (Concorde Hôtels, Louvre Hôtels), Armani Hotels & Resorts avec le groupe de Dubaï Emaar (présent dans l'hôtellerie avec Emaar Hotels & Resorts)...

De ce fait, la plupart de ces « marques haute couture », tout en développant les atmosphères personnalisées et exclusives typiques du « boutique hôtel », ont intégré certains des impératifs propres aux modèles de gestion des chaînes hôtelières internationales.

Ainsi, sauf sur certaines opportunités de « niche », les capacités d'hébergement développées sont généralement supérieures à 100 chambres, voire à 150, autorisant de ce fait une meilleure visibilité commerciale, une optimisation de l'exploitation (meilleure absorption des charges fixes et de certaines fonctions support), une gamme de services complémentaires plus étoffée (restaurants, bars, spa...).

Toutefois, si elles sont fortement porteuses d'image pour les groupes hôteliers qui en sont les partenaires structurants, les « marques haute couture » constituent par nature des concepts sélectifs, dont le développement numérique restera nécessairement limité. De même qu'une robe haute couture ou une rivière de diamants ne se posent pas sur n'importe quelles épaules, l'hôtel « haute couture » n'est appelé à se développer que dans des destinations et sur des localisations exclusives : grandes capitales et villes d'affaires internationales, villes emblématiques de la mode et du design (Milan, par exemple), destinations touristiques de haut de gamme...

---

## Les concepts hôteliers développés par des « griffes » de luxe se situent dans la lignée des boutiques hôtels, mais en intégrant les impératifs des modèles de gestion des chaînes internationales.

Les chaînes hôtelières ont donc exploré d'autres pistes, qui puissent permettre de conjuguer à plus grande échelle les attentes croissantes d'innovation et de personnalisation exprimées par la clientèle, et les impératifs de commercialisation et de gestion de l'hôtellerie moderne. De là est issue la vague des « hôtels LifeStyle », qui commence à déferler.



### Qui surfe sur la vague « LifeStyle » ?

La partie la plus visible de cette vague est composée de nouvelles enseignes, généralement adossées à un groupe hôtelier international expérimenté. Parmi celles-ci, on peut citer :

- Edition (Marriott International, en partenariat avec Ian Schrager, considéré comme le pionnier du « boutique hôtel » dans les années 1980),
- Andaz (Hyatt Hotels & Resorts),
- Hyatt Place (Hyatt Hotels & Resorts),
- Hotel Indigo (Intercontinental Hotel Group),
- Aloft (Starwood Hotels & Resorts),
- NHow (NH Hoteles)...

Ainsi la plupart des groupes hôteliers du « top ten » international se sont lancés sur la vague du « LifeStyle Hotel ». A noter que Hilton Hotels Corporation a également créé sa propre marque « LifeStyle » sous le nom de « Denizen Hotels ». Le développement en est toutefois suspendu depuis le printemps 2009, suite à un différend juridique avec Starwood Hotels & Resorts.

Le développement des hôtels « LifeStyle » ne passe toutefois pas que par les grandes chaînes hôtelières internationales : il existe également une offre croissante d'établissements indépendants, la plupart étant des réalisations uniques, et quelques autres constituant les prototypes d'un développement futur en chaîne, ou plutôt en « collection » d'hôtels, concept collant mieux à ces produits personnalisés. Dans cette dernière catégorie, on peut mentionner à titre d'exemple le « Mamashelter », ouvert en 2008 dans le 20<sup>e</sup> arrondissement de Paris par Serge Trigano (fils du co-fondateur du Club Méditerranée), le designer Philippe Starck et un philosophe « agitateur d'idées », Cyril Aouizerate. Le concept devrait être décliné, en l'adaptant à chaque fois à l'environnement culturel et urbain, dans des villes telles que Marseille, Bordeaux, Lyon, Strasbourg, voire New York.

### Pourquoi le « LifeStyle » ?

Le développement de ces nouveaux concepts est porté par un faisceau de tendances de fond, en termes de comportements et d'attentes du consommateur hôtelier. Les principales peuvent se synthétiser comme suit :

- **voyager n'est plus exceptionnel**, et ne constitue plus une « rupture » aussi nette qu'autrefois avec le quotidien. De ce fait, le client hôtelier, surtout s'il se déplace très souvent pour motifs professionnels ou personnels, s'attend de plus en plus à retrouver un sentiment de « comme à la maison » au cours de son séjour, à travers l'ambiance et les aménagements de l'hôtel, et les services proposés ;
- bénéficiant d'une **pratique accrue du voyage et du séjour à l'hôtel**, le client tend à être blasé des produits trop standardisés et est de plus en plus sensible à l'inédit, à l'innovation, à la personnalisation de la prestation. Dans le même temps, son expérience étoffée de consommateur hôtelier le rend exigeant sur la qualité : la « déstandardisation » de la prestation ne doit pas être synonyme d'à-peu-près, mais doit rester associée à un professionnalisme éprouvé de la part de l'exploitant hôtelier ;
- la **frontière entre temps de travail et temps de loisirs** est de plus en plus poreuse, avec la flexibilité croissante de l'organisation du travail, et les facilités de travail à distance offertes par les nouvelles technologies (wifi, « smartphones »...). De ce fait, les attentes du client reflètent cette mixité croissante : il attend une dimension « loisirs » dans son hôtel d'affaires et des services « affaires » efficaces dans son hôtel de loisirs ;
- les **motivations « émotionnelles »** prennent une importance croissante dans le choix d'un hôtel : le séjour est de plus en plus l'occasion d'expériences nouvelles, d'une ouverture culturelle, d'échanges...
- l'acte de consommation devient également **plus « engagé », plus « responsable »**, à la recherche d'éthique et de sens. Les aspects de développement durable, d'écoresponsabilité, prennent une importance croissante, même si dans la plupart des cas, ils ne sont pas encore des critères discriminants dans le choix d'un hôtel ;
- les **nouvelles technologies** se diffusent de plus en plus largement et rapidement dans les foyers. De ce fait, le client hôtelier s'attend à trouver dans son hôtel, au minimum, les équipements technologiques dont il dispose (ou pourrait facilement disposer) chez lui : internet haut débit, télévision écran plat haute définition, socle pour Ipad ou autre lecteur MP3, équipements domotiques...

Mais comment l'hôtellerie « LifeStyle » réussit-elle à traduire ces mutations de comportement et ces nouvelles attentes dans une proposition d'offre innovante ?

### Le « LifeStyle », un concept « téléphoné » ?...

Pour cerner ces aspects, il est intéressant de faire un parallèle avec un produit qui s'impose actuellement comme l'un des symboles de l'innovation et de l'évolutivité : il s'agit de l'iPhone, le téléphone mobile « nouvelle génération » lancé par Apple.

Le parallèle, de prime abord, peut paraître incongru, tant hôtellerie et téléphonie sont des univers de produits radicalement différents. Pourtant l'iPhone est en train de renouveler en profondeur, voire de « réinventer », un produit qui semblait a priori bien balisé, le téléphone portable. Cette « réinvention » s'opère à travers un ensemble de principes innovants, qui trouvent leur traduction dans les concepts hôteliers « LifeStyle ».

### L'objet utilitaire devient objet de plaisir, à dimension affective

Il suffit de regarder la plupart des possesseurs d'iPhone pour s'en convaincre, on est loin du petit appareil fonctionnel de télécommunications, avec sa dizaine de touches réglementaires. Tout en continuant, bien sûr, à assurer avec compétence ces fonctions de bases, l'iPhone s'est positionné comme un objet désirable et valorisant, procurant un plaisir d'utilisation, faisant appel aux sens et à l'intuitivité. De même, l'hôtel « LifeStyle » vise à renouveler l'expérience de séjour à l'hôtel, en faisant appel aux émotions, aux sensations. Comme son nom l'indique en anglais, l'hôtel est le reflet, le prolongement du « style de vie » du client, de ses goûts esthétiques, de ses plaisirs...

Les hôtels « LifeStyle » jouent ainsi beaucoup sur la stimulation sensorielle du client, à travers les 5 sens :

- la vue : en jouant sur les éclairages, la décoration, l'atmosphère, éventuellement la présentation d'œuvres d'art ;
- l'ouïe : par des musiques d'ambiance ou fonds sonores sélectionnés en harmonie avec le concept de l'hôtel, ou au contraire la mise en valeur du silence dans certains espaces ;

- l'odorat : identité olfactive pour l'hôtel ou certains espaces (notamment le spa), décorations florales ou de pétales...
- le goût : par une carte de restaurant et de bar inventive au niveau des ingrédients et des saveurs, jouant sur l'authenticité et le « bio » ;
- le toucher : en jouant sur les textures et les matériaux utilisés.

---

## Le jeu sur les 5 sens concourt à créer une atmosphère originale, ludique et personnalisée autour de la prestation hôtelière.

Ceci se formalise parfois autour d'une thématique forte de « style de vie », comme par exemple l'hôtel Gabriel à Paris, qui se présente comme le premier « détox hôtel », entièrement dédié au bien-être et à la régénération de l'organisme. Ce concept se traduit notamment dans la décoration (dominante de blanc, purifiante et apaisante), la chambre (« accompagnateur de sommeil », diffusant des programmes lumineux et sonores au cours des différentes phases de sommeil), la restauration (petit déjeuner entièrement bio, « détox bar » proposant des boissons anti-oxydantes...), le spa (« détox room by Bioo »)...

Dans d'autres établissements, la dimension « plaisir » s'exprime notamment au travers de points de restauration et détente, conçus comme des espaces de grande convivialité : restaurant « Guest Kitchen » chez Hyatt Place, recréant l'ambiance d'une cuisine privée ; espace interactif « re:mix » chez Aloft, où on peut prendre un verre, lire le journal, surfer sur internet en wifi, jouer au billard... ; lounge convivial chez Andaz, pour engager la conversation avec d'autres clients ou avec les hôtes d'accueil qui, à la manière d'un concierge de grand hôtel, renseigneront sur les spectacles et animations à voir, etc...



### Une facilité, une fluidité d'utilisation

Oubliés, les menus arides, avec leur déroulement interminable en poupées russes. L'iPhone privilégie l'accès rapide et facile aux fonctions, avec beaucoup d'intuitivité. L'hôtel « LifeStyle » s'attache lui aussi à fluidifier et faciliter la consommation de la prestation hôtelière. Un des aspects les plus visibles concerne les formalités d'arrivée et de départ (check-in / check-out). Certains hôtels, comme le Mamashelter de Paris 20<sup>e</sup>, ont ainsi installé des bornes interactives, qui permettent au client d'obtenir sa clé à l'arrivée ou de solder sa facture au départ, de manière rapide. Il en est de même dans les hôtels de la chaîne Aloft, où le kiosque « touch-n-go » permet, via un écran tactile, de choisir sa chambre et son étage, de confirmer le tarif, et d'obtenir immédiatement sa clé électronique. A l'hôtel Andaz Liverpool Street à Londres, l'enregistrement s'effectue à l'aide d'ordinateurs de poche, permettant de supprimer les files d'attente au comptoir.

Cette fluidité est également mise en œuvre à travers les services complémentaires, notamment la restauration. Ainsi, la chaîne Hyatt Place propose, dans ses restaurants décorés comme une cuisine « à la maison », un système « Guest Kitchen » permettant au client, par un écran tactile, de passer sa propre commande et de l'imputer directement sur sa note d'hôtel via sa clé électronique. Chez Aloft, l'espace de remise en forme, nommé « re:charge », est accessible en libre-service, 24h/24 et 7j/7.

Le principe de facilité d'accès et de fluidité d'utilisation s'applique également au service. Dans les hôtels « LifeStyle », le personnel se doit d'être polyvalent et flexible, afin de pouvoir répondre immédiatement aux attentes et besoins du client. Il n'est plus question de lui servir le trop fameux « Allez voir mon collègue ! »... Cette polyvalence doit être facilitée par l'automatisation de certaines tâches comme évoqué précédemment (check-in/check-out, commande de repas...), permettant au personnel de dégager du temps pour une assistance plus personnalisée du client.

### Des technologies de pointe mises au service de la convivialité

L'iPhone intègre des technologies avancées, qui toutefois n'alourdissent ni ne complexifient son

utilisation, mais permettent au contraire d'accéder à des fonctions évoluées d'échange et de communication. De même, l'hôtel « LifeStyle » embarque les technologies les plus récentes, pour les mettre au service du client à travers une utilisation simple et conviviale. Outre le wifi dans l'intégralité de l'hôtel, quasi incontournable de nos jours même dans les hôtels « classiques », les concepts « LifeStyle » mettent généralement à disposition des ordinateurs en libre-service dans les parties communes de l'hôtel, comme la « e-room » de Hyatt Place, ou les iMac disposés sur une grande table commune au Mamashelter.

Dans les chambres, outre l'inévitable télévision à écran plat de grande dimension, toute la connectique multimédia est disponible, permettant de brancher et synchroniser aussi bien ordinateurs que lecteurs MP3, consoles de jeux ou lecteurs de dvd.

Outre la connectique, l'hôtel peut également fournir du contenu. Ainsi l'Andaz Liverpool Street à Londres propose de prêter à ses clients un iPod préchargé avec une sélection musicale établie par une personnalité locale. Le même établissement dispose également d'une salle de « Silent Cinema », qui surfe habilement entre convivialité et individualisme : les spectateurs peuvent y regarder un film ensemble sur grand écran, en buvant un verre, dans une salle de projection dernier cri ; mais ils disposent d'un casque sans fil, qui les préserve des bruits indésirables : mâchage de pop-corn, conversation des voisins... On y gagne en confort ce qu'on y perd un peu, tout de même, en véritable convivialité...

### Exit le « vendeur », place au « conseiller » !

C'est également une des grandes innovations commerciales de l'iPhone dans ses points de vente : le cadre et la relation de vente sont présentés différemment, de manière plus informelle, avec des vendeurs s'affichant plus comme des « conseillers ». Plus détendu que dans une relation commerciale « vendeur/acheteur » classique, le client tend à être plus réceptif. Et se sentant moins contraint, il finit par dépenser... au moins autant, sinon plus ! Les hôtels « LifeStyle » se placent dans cette logique. Les comptoirs formels, qui dressent un mur entre le réceptionniste et son client, sont généralement remplacés par des points d'accueil plus ouverts et conviviaux, facilitant également le mouvement (accompagner le client vers les ascenseurs ou le spa).

Par ailleurs, comme il a été souligné précédemment, l'automatisation de certaines fonctions et la mise en libre-service de certains équipements permettent au personnel de dégager plus de temps pour l'accueil, l'orientation et le conseil personnalisé du client. Bénéfice également pour l'hôtel : le personnel est plus disponible pour présenter au client les différents services de l'hôtel, éventuellement lui faire visiter le restaurant ou le spa, et son rôle de prescripteur n'en est alors que plus efficace.

#### **Des fonctions transversales, qui multiplient les opportunités d'utilisation (et donc de consommation !)**

Si vous ne possédez pas d'iPhone et que vous dînez avec quelqu'un qui s'en est doté, nul doute qu'à un moment de la soirée, il tiendra à vous faire la démonstration, non sans fierté, de toutes les fonctions et applications offertes par l'instrument : navigateur internet, enregistreur vidéo, GPS, chargement de musique, bourse en direct, réservation en ligne sur de nombreux sites commerciaux...

Cette intégration, couplée à une facilité d'accès, démultiplie les occasions d'utilisation... et éventuellement la facturation de services qui en découle ! Cette transversalité se décline de plusieurs façons dans l'hôtel « LifeStyle ».

Tout d'abord, il constitue généralement une expérience globale, par son concept original décliné à travers toutes les composantes de l'établissement. La consommation des services annexes tend de ce fait à en être accrue.

Lorsque vous séjournez à l'Hôtel des Voyageurs, goûter les spaghettis « bolognaise » du patron ne s'impose pas nécessairement comme un élément incontournable du séjour. La tentation sera beaucoup plus forte, si vous logez au Mamashelter, d'expérimenter le restaurant et ses « grignotages » conçus par Alain Senderens. Idem pour d'autres composantes comme le spa, qui cristallise souvent l'esprit du lieu. D'autre part, les hôtels « LifeStyle » développent souvent une gamme de prestations plus inhabituelles, en fonction des clientèles ciblées : services de baby-sitting chez Andaz, location de vélos, de scooters ou de Smart au Mamashelter, forfait spécial « Arf » pour les animaux de compagnie chez Aloft (coussin, écuelle, jouets et friandises pour quadrupèdes « LifeStyle » !). Bref, autant d'occasions de se faire plaisir... et de consommer !

#### **Une évolution constante du produit et des contenus**

L'iPhone est tout sauf un produit figé, il se renouvelle constamment par des mises à jour logicielles, de nouvelles applications, de nouveaux contenus. Il reste ainsi en phase directe, et en interaction continue, avec son environnement. Pareillement, l'hôtel « LifeStyle » se veut un produit « vivant », réactif, évolutif. Beaucoup d'établissements développent une animation culturelle et artistique en prise directe avec leur environnement, et bien sûr leur concept : lectures d'œuvres littéraires par leur auteur à Andaz Liverpool Street (Londres), concerts ou soirées DJ au Mamashelter à Paris, expositions temporaires d'œuvres d'art...

---

## **Les nouvelles technologies favorisent également cette évolutivité et cette prise directe avec l'environnement.**

Certaines chaînes, comme Aloft, ont largement développé leur présence sur internet sous une forme interactive, avec la création d'un blog, d'un groupe sur Facebook (réseau social), et une présence sur YouTube (partage de vidéos) et sur Twitter (réseau social et diffusion de messages brefs). Outre la diffusion d'informations et d'actualités vers son réseau de clients, pour l'entretenir et le fidéliser, et la diffusion d'une image « jeune et branchée », ces médias permettent également à Aloft de recueillir et analyser en temps quasiment réel les réactions, les attentes, les envies, les évolutions de sa clientèle.

Cette interactivité avait déjà été développée de manière très innovante, lors de la conception de Aloft, par sa maison mère Starwood Hotels & Resort. Le concept avait d'abord été développé et testé virtuellement sur internet, suivant un principe de co-création avec les futurs utilisateurs potentiels. Cette démarche s'était prolongée avec la création d'un blog (Virtualaloft.com), sur lequel les visiteurs pouvaient partager leurs avis et critiques sur le concept, le design, les composantes du produit...

### Une tendance durable

Vues de manière rapide et superficielle, les caractéristiques de l'hôtel « LifeStyle » peuvent paraître très « mode », et certaines innovations peuvent présenter un aspect un peu « gadget ». Comme pour tous les nouveaux concepts, on peut donc s'interroger sur sa durabilité et se demander s'il ne constitue pas un feu de paille, qui sera balayé par la prochaine tendance à venir.

Cela semble peu probable car, comme nous l'avons vu, cette nouvelle génération d'hôtels ne surgit pas par un pur hasard : elle s'appuie sur des tendances observées et durables en termes de comportements et d'attentes du consommateur touristique, et elle se développe en phase avec les nouvelles technologies, qu'elle intègre astucieusement pour les mettre au service du client hôtelier.

Les grands groupes hôteliers internationaux qui investissent dans le développement d'enseignes spécifiquement « LifeStyle » ne s'y sont pas trompés. Ils y voient la possibilité de développer des produits plus personnalisés, plus proches du client, plus en phase avec l'évolution rapide de la société, tout en restant compatibles avec les modèles et principes d'exploitation de l'hôtellerie de chaîne (capacité d'accueil, visibilité commerciale, gamme de services complémentaires...).

Le développement de l'hôtellerie « LifeStyle » n'est toutefois pas l'apanage exclusif des chaînes. Comme on l'a vu, des « produits uniques » se développent, tels le Mamashelter à Paris (même s'il est appelé a priori à se décliner en « collection d'hôtels » sur d'autres destinations), le Fox à Copenhague, le Roomers à Francfort... On suivra également avec intérêt, en 2010, la réouverture à Paris de l'hôtel Royal Monceau. Sous la baguette du designer hyper créatif Philippe Starck, l'établissement devrait être le premier « Palace LifeStyle », et promet de renouveler l'univers du grand luxe avec une palette très novatrice d'équipements, de services et d'animations. Approche « décalée », comme disent certains ? Pas vraiment, car l'émergence d'une nouvelle clientèle de grand luxe, plus jeune, plus « branchée », lassée du mobilier Louis XV et du service compassé, est désormais avérée, et ce type de produit exclusif et novateur répondra à ses attentes.

Par ailleurs, l'esprit « LifeStyle » commence à se distiller, dans une certaine mesure, dans d'autres secteurs de l'hôtellerie moderne. Ainsi, à l'occasion de leur refonte totale, certains concepts de chaîne « traditionnels » comme Campanile (Louvre Hôtels) ou Etap Hôtels (Accor) ont introduit certaines doses de « LifeStyle », comme le décloisonnement de certaines parties communes pour créer des espaces plus conviviaux, l'intégration de la connectique multimédia dans les chambres, des éclairages repensés et modulés selon les espaces... Bien sûr, ces améliorations ne débouchent pas sur de nouveaux concepts intégralement « LifeStyle », tels que ceux analysés précédemment. Mais elles confirment que les tendances de fond qui portent cette vague sont bien réelles et se transcrivent d'une manière ou d'une autre dans les réflexions conceptuelles en cours dans le secteur de l'hôtellerie. Le terme de « LifeStyle »





---

« LifeStyle » est bien plus qu'un enrobage thématique ou stylistique : c'est une nouvelle approche, radicalement novatrice, de la relation avec le client et de la façon dont celui-ci vit son « expérience de séjour » dans l'établissement, en y reconnaissant les éléments de son « style de vie ».

commence toutefois à être apposé de manière large sur tout hôtel un peu différent, par sa thématisation ou son design original. Est-ce suffisant pour être réellement « LifeStyle » ? De notre point de vue, et comme nous l'avons exposé, être « LifeStyle » est bien plus qu'un enrobage thématique ou stylistique : c'est une nouvelle approche, radicalement novatrice, de la relation avec le client (accueil, disponibilité, orientation...), et de la façon dont celui-ci vit son « expérience de séjour » dans l'établissement, en y reconnaissant les éléments de son « style de vie ». Ainsi, lorsque certains hôtels purement « design » tendent à s'essouffler lorsque l'effet de nouveauté est passé, les concepts « LifeStyle » devraient s'inscrire sur la durée et montrer une bonne capacité d'évolution et de renouvellement, par leur proximité avec les motivations et attentes de leurs clientèles.

# Développement durable et tourisme : une lente prise de conscience, en particulier en milieu urbain

Le secteur touristique a par nature un impact significatif sur l'environnement : il est consommateur de transports et générateur de développements immobiliers, deux activités au bilan carbone lourd.

Dans le même temps, les entreprises du secteur emploient plus de 900 000 personnes en France et représentent un poids économique significatif (près de 7% du PIB). Comme tous les secteurs de l'économie, le tourisme est ainsi confronté à « l'enjeu développement durable », qui doit être appréhendé selon une triple approche (trois piliers) : le progrès économique, la justice sociale et la préservation de l'environnement. Pourtant, la prise de conscience reste globalement lente.

## Du nord au sud de l'Europe, de grandes disparités

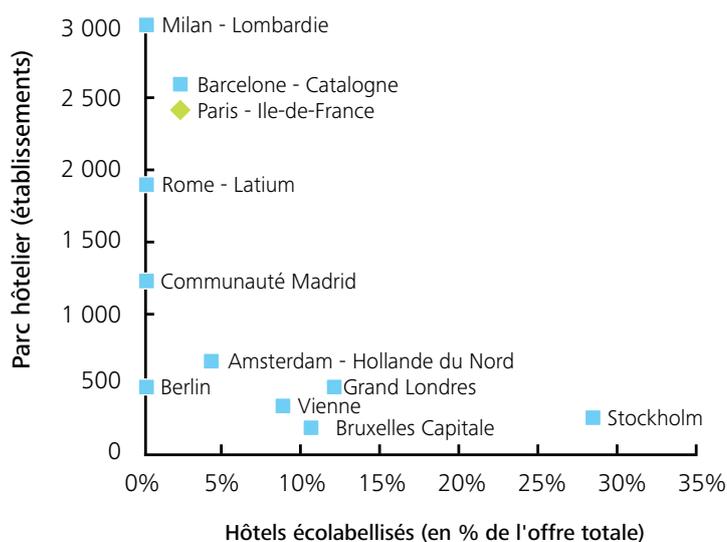
Une analyse de l'offre hôtelière écolabellisée (hors certifications en management environnemental) dans les grandes métropoles européennes fait ressortir des écarts significatifs d'une destination à une autre.

**Stockholm** dispose du plus grand parc d'hôtels écolabellisés parmi les régions comparées, tant en volume (75 hôtels) qu'en proportion de l'offre totale (28% des hôtels de la destination). Ce positionnement est à mettre plus globalement en relation avec l'avance prise par la ville en matière de développement durable (consommation d'énergies renouvelables, efficacité énergétique des bâtiments, transports, qualité de l'air, etc.). Bien que 13 hôtels aient opté pour le label Clef Verte, l'essentiel de l'offre éco-labellisée (62 établissements) se repose sur le Nordic Swan, celui-ci bénéficiant d'une antériorité sur le marché (créé en 1989), d'une forte notoriété nationale et dans les pays nordiques (principaux foyers émetteurs de demande hôtelière à Stockholm) et d'une crédibilité reconnue au niveau international.

**Londres, Bruxelles, Vienne et Amsterdam** affichent 5% à 11% d'hôtels écolabellisés. Malgré une proportion qui demeure modérée, ces destinations se sont mises en ordre de bataille et devraient renforcer leur positionnement dans les années à venir :

- A Londres, l'organisation des Jeux Olympiques de 2012 crée une véritable émulation, les établissements touristiques étant fortement encouragés à initier une démarche d'écolabellisation dans le cadre d'une stratégie nationale datant de plusieurs années : le Green Tourism Business Scheme.
- A Bruxelles, la gratuité de la démarche et la relative facilité d'obtention du premier échelon de l'écolabel « entreprise écodynamique » permettent d'accélérer le mouvement.

Dimensionnement des parcs hôteliers et offre écolabellisée



Source : Deloitte France

En revanche, les destinations du sud de l'Europe, mais aussi la région berlinoise et l'Île-de-France, affichent une faible proportion d'hôtels écolabellisés.

Dans un contexte concurrentiel international, la lisibilité des labels auprès des clientèles constitue un axe de progrès important. Sur les destinations scandinaves où le label Nordic Swan est fortement développé, avec une demande nationale soutenue, les hôteliers se sont mobilisés et ont participé au succès d'une démarche aujourd'hui largement reconnue. La problématique est différente dans les pays du sud de l'Europe. D'une part, la sensibilisation des consommateurs de séjours d'agrément ou professionnels reste largement à faire. D'autre part, la reconnaissance des écolabels ne pourra véritablement se faire qu'avec une masse critique d'hébergements impliqués, permettant la mise en œuvre d'actions marketing d'envergure.

### Des professionnels dans l'attente de soutien

Le secteur francilien des hôtels et restaurants est caractérisé par la forte proportion de petites entreprises (88% ont moins de 10 salariés). Dans une étude publiée en février 2009, le Centre régional d'observation du commerce, de l'industrie et des services (CROCIS) constate que ces entreprises « se sentent souvent peu concernées par le développement durable ». Pour cette étude, le CROCIS a demandé à Médiamétrie de sonder 1 700 entreprises franciliennes du secteur des CHR. Parmi les chefs d'entreprises interrogés, 33% ont déclaré être freinés dans leur volonté de mettre en œuvre une démarche de développement durable. Les principaux freins relevés (plusieurs réponses possibles) concernent le manque de moyens financiers (59%), d'informations sur le développement durable (35%) et de temps (26%).

Dans cette même enquête, les professionnels ont été interrogés sur les principales raisons qui les incitent ou les inciteraient à mettre en œuvre une politique de développement durable dans leur entreprise. Les réponses ont été les suivantes (plusieurs réponses possibles) :

- Conformité avec la réglementation environnementale (61%)
- Engagement citoyen du chef d'entreprise (54%)
- Moyen de valoriser l'image de l'entreprise (49%)
- Atout sur le plan économique (34%)
- Moyen de limiter les risques (33%)
- Moyen de motiver vos salariés (17%)
- Exigence imposée par les clients et partenaires financiers (13%)

Ce constat rejoint les observations effectuées dans le secteur des hébergements marchands franciliens : malgré une prise de conscience récente des enjeux environnementaux, début 2010, peu d'établissements ont initié une démarche développement durable structurée autour d'un écolabel. Ainsi, l'Ecolabel européen est porté par 4 hôtels tandis que 25 hôtels (dont 17 établissements de la chaîne B&B) arborent la Clef Verte.

Deux remarques tempèrent toutefois cette analyse :

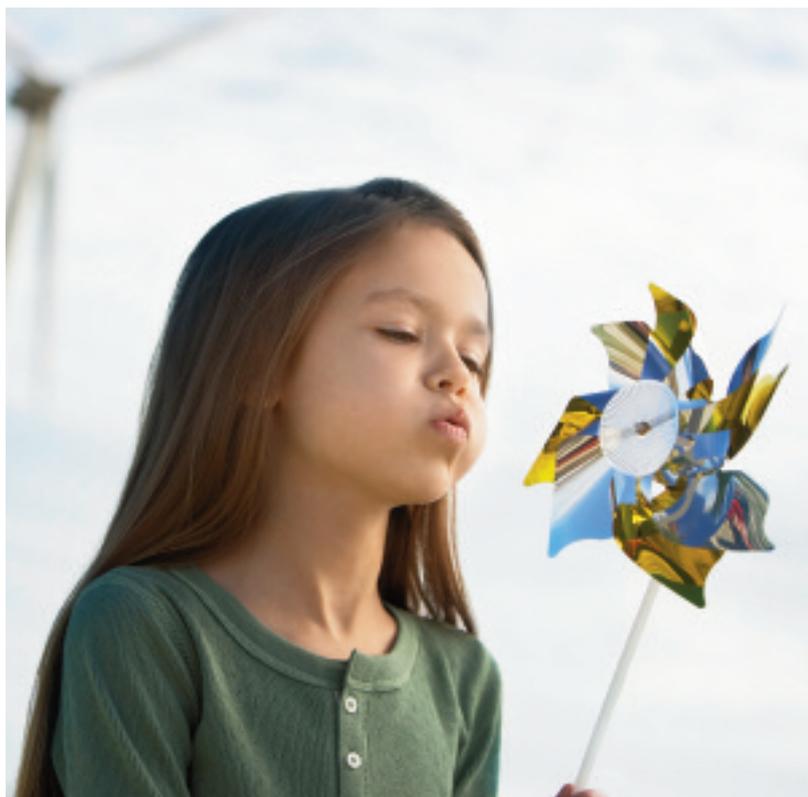
- de nombreux professionnels initient, souvent de façon empirique, quelques actions sans pour autant les inscrire dans le cadre d'une écolabellisation ;
- les principaux groupes hôteliers déploient leur propre politique de développement durable, notamment au travers de chartes, et s'appuient parfois sur des certifications de systèmes de management environnemental : le groupe Accor a ainsi déployé la certification ISO 14001 dans beaucoup de ses hôtels Ibis franciliens.



<sup>1</sup> Comme l'Ecolabel européen, le Nordic Swan est un label généraliste : il ne se limite pas aux hébergements touristiques et concerne plus d'une soixantaine de produits/services, contribuant à sa notoriété auprès de la population

<sup>2</sup> Source : CCIP

<sup>3</sup> « Le développement durable dans les PME de l'hôtellerie-restauration »



### **Le développement durable, un élément à part entière de la stratégie des groupes hôteliers**

Dès les années 90, les groupes hôteliers ont commencé à élaborer des chartes relatives au développement durable. Aujourd'hui, la plupart d'entre eux mettent en avant des programmes déployés globalement ou par enseigne. Cette tendance s'est accélérée depuis que les sociétés cotées sont soumises à l'obligation d'émettre un rapport annuel sur leur politique de développement durable.

Aujourd'hui, les chaînes hôtelières tendent à s'appuyer sur des labels ou certifications existants, en les différenciant par enseigne ou par secteur géographique (Rezidor Hotel Group a, par exemple, choisi de privilégier le label le plus répandu dans chaque pays où ses hôtels sont présents).

En matière de développement durable, les groupes hôteliers bénéficient de moyens qui leur permettent d'élaborer des plans d'actions structurés et d'en assurer le suivi au même titre que les performances commerciales ou de gestion de leurs hôtels. Ils sont en mesure d'intégrer à ces plans d'actions une véritable dimension RSE (Responsabilité sociétale des entreprises : recrutement, formation, promotion interne, etc.) et d'établir des partenariats avec des associations pour apporter une contribution humanitaire, sociale ou environnementale au-delà du cadre même de l'entreprise. Enfin, ils peuvent conduire des projets expérimentaux ambitieux, notamment dans la conception de nouveaux hôtels (HQE, bâtiments basse consommation, production d'énergies renouvelables, etc.)

En revanche, le déploiement de la politique de développement durable des chaînes hôtelières au sein des unités qui la composent est souvent progressif, soumis aux contraintes organisationnelles de grands groupes. De plus, sa mise en œuvre dépend de la motivation de directeurs d'hôtels dont l'implication peut s'avérer inférieure à celle d'un exploitant propriétaire de son outil de travail.

### Des hôteliers indépendants fortement engagés

Loin d'être dépassés par le développement durable, certains hôteliers indépendants font au contraire figure de moteur sur la question.

A grande échelle, Best Western développe une démarche développement durable depuis 2004 au sein de son réseau coopératif d'environ 300 hôtels. La chaîne a choisi de favoriser l'Ecolabel européen, en raison de sa dimension internationale et de la crédibilité conférée par les exigences de son cahier des charges.

Ce volontarisme se traduit dans les hôtels par un impact commercial encore limité, même si la clientèle de groupes commence à rechercher des « hôtels verts ». Toutefois, selon Charline Bergeron, Coordinatrice Développement durable pour la chaîne Best Western en France, « le développement durable est un excellent levier de ressources humaines, un outil de management : la motivation du personnel augmente, les arrêts de travail baissent, des personnes se révèlent. Cela permet même de fidéliser les salariés dans un secteur où le recrutement reste difficile ».

En Ile-de-France, seuls quelques hôteliers indépendants se sont dotés d'une véritable politique de développement durable, et en premier lieu par conviction personnelle. Pour ces professionnels, les labels environnementaux constituent un « guide » pour structurer leur démarche (référentiel d'actions à mettre en œuvre, accompagnement dans l'élaboration d'un plan d'actions, etc.) et un « signal » à destination de la clientèle, même si le déficit de notoriété des principaux labels est souvent mentionné comme une faiblesse.

Ces hôteliers sont très proactifs, acceptant volontiers de partager leur expérience (le développement durable est rarement considéré comme relevant d'une stratégie confidentielle) et recherchant continuellement de nouvelles idées. Toutefois, cette progression se heurte à plusieurs freins, les principaux étant :

- les difficultés pour trouver de nouvelles idées d'actions « développement durable », lorsque les actions les plus courantes ont déjà été initiées,
- les difficultés pour identifier des fournisseurs proposant des produits ou prestations appropriés,

- la réticence à mettre en œuvre des actions susceptibles d'avoir un impact sur la qualité des prestations (suppression des produits d'accueil dans les salles de bains par exemple),
- les moyens financiers pour mettre en œuvre des actions plus ambitieuses.

### Quel rôle pour la collectivité ?

Dans le secteur du tourisme, la collectivité remplit des fonctions multiples, notamment l'aménagement, la gestion de sites touristiques et la promotion du territoire et de ses acteurs. Dans chacun de ces rôles, elle peut encourager le développement et la structuration d'une offre touristique durable.

---

## Sur le plan de l'aménagement de fonciers en premier lieu, les collectivités tendent à imposer des cahiers des charges intégrant des exigences en matière de développement durable.

Généralement, ces conditions sont volontiers acceptées par les porteurs de projets et constituent un moteur de développement de l'offre lorsqu'elles ne sont pas trop fortement contraignantes (la génération de surcoûts importants pouvant limiter l'intérêt des investisseurs). En contrepartie, les collectivités sont souvent sollicitées pour faciliter le développement de projets, soit en apportant une aide financière directe (subventions, aide à l'ingénierie, etc.), soit en faisant un effort sur le coût du foncier lorsqu'elles le maîtrisent, pour compenser partiellement ou totalement le surcoût lié à la démarche environnementale, soit enfin en révisant le P.L.U. afin de faciliter le montage du projet.

---

## Dans leur rôle de gestionnaire de sites touristiques et culturels, les collectivités sont également confrontées aux enjeux du développement durable.

Dans le cadre du Grenelle de l'Environnement et de la mise en place d'un « Etat exemplaire », les établissements publics vont en effet devoir répondre à de nouvelles obligations réglementaires. A ce jour, l'accent a souvent été mis sur la question de l'accessibilité pour tous, soit dans sa dimension sociale, soit au regard des problématiques de handicaps et de la sensibilisation des publics.

Enfin, en matière de promotion touristique, les collectivités bénéficient de relais (offices de tourisme, CDT, CRT) qui valorisent le territoire et assistent les opérateurs privés dans leur communication et leur commercialisation. La mise en valeur des établissements ou sites engagés dans une démarche développement durable reste pourtant limitée à ce jour. Londres, qui reste la principale destination concurrente de Paris à l'échelle européenne, n'hésite pas à mélanger marketing et réponse aux enjeux environnementaux en valorisant les établissements touristiques engagés dans le programme « Green Tourism for London ».

Ces missions différentes font l'objet de réflexions sur de nombreux territoires en France, y compris en Ile-de-France. Les questions de gouvernance de projet, dans le contexte institutionnel français, participent à complexifier un peu plus le sujet et les possibilités de mise en œuvre de stratégie de soutien efficace au secteur.

### Une lente prise de conscience dans le tourisme mais de réels efforts

Les opérateurs privés, dans de grands groupes tels qu'Accor ou Rezidor, ont d'ores et déjà initié des actions lourdes à l'échelle mondiale et tendent aujourd'hui vers un approfondissement de cette démarche. Les hôteliers indépendants (individuellement ou au sein de réseaux tels que Best Western) ne sont pas nécessairement en reste : ils sont le plus souvent poussés par un comportement citoyen et cherchent continuellement à approfondir cette réflexion, à mettre en œuvre des actions plus ambitieuses.

Le volet social du développement durable reste encore le parent pauvre des démarches initiées dans le tourisme. Pour autant, l'implication des salariés n'est jamais considérée comme un frein au déploiement d'une politique de développement durable. Au contraire, cela permet de fédérer les équipes autour d'un projet commun, de responsabiliser et fidéliser les collaborateurs. La dimension sociale est peu traitée par les principaux labels existants, mais les professionnels engagés dans une démarche environnementale intègrent quasiment systématiquement un volet social plus ou moins structuré à leur plan d'actions. Le volet environnemental, comportant des actions plus faciles à mettre en œuvre (au moins dans une première phase) et plus visibles pour la clientèle, reste la priorité des professionnels qui s'engagent dans le développement durable.

Au final, les collectivités s'impliquent de plus en plus et s'organisent pour soutenir l'industrie du tourisme dans la mise en œuvre d'actions « développement durable ». Ainsi, à l'échelle nationale et européenne, nous avons pu constater que la réussite d'une politique de développement durable dans le tourisme, à l'image de ce qui a été entrepris dans les pays scandinaves ou à Londres, nécessite un travail collectif. Elle est souvent favorisée par un soutien des pouvoirs publics, qui ont un rôle majeur de coordination et d'assistance (ingénierie, marketing, etc.), mais les fédérations de professionnels ont également une place à prendre dans ces démarches. Même si les grandes villes scandinaves occupent actuellement une position de leader en la matière, de grandes métropoles telles que Paris peuvent encore se saisir du sujet et rattraper leur retard. Si le secteur touristique ne prend pas le train en marche, il court le risque de souffrir à terme d'un handicap concurrentiel sur la scène internationale et de voir « l'opportunité développement durable » se transformer en contrainte réglementaire supplémentaire.

La construction  
tarifaire d'un congrès,  
une grille complexe,  
pour des prestations  
sur mesure.

# La politique tarifaire sur le marché des congrès



L'attractivité de la destination tient un rôle important mais n'est pas le seul facteur de décision, le prix devient stratégique dans l'organisation d'un événement.

## Un marché stratégique sensible au contexte économique

En 2008, selon l'Association internationale des congrès et conventions (ICCA), la France figurait au 4<sup>ème</sup> rang mondial en nombre de congrès et de conventions, avec 334 événements recensés, derrière les Etats-Unis (507), l'Allemagne (402) et l'Espagne (347). Ce classement demeurait identique à celui de 2007.

Fortement exposé aux retournements de conjoncture, le tourisme d'affaires a été, en 2009, particulièrement affecté par la crise. Réductions des frais de déplacement, reports ou annulations d'événements d'entreprises, etc., le budget manifestations est, en période de crise, le premier touché.

Ce contexte difficile est encore renforcé par l'émergence de nouvelles destinations : le Brésil, l'Argentine et la Chine, entre autres, jouent un rôle croissant, avec par conséquent un plus grand nombre d'opérateurs qui se répartissent une demande contractée.

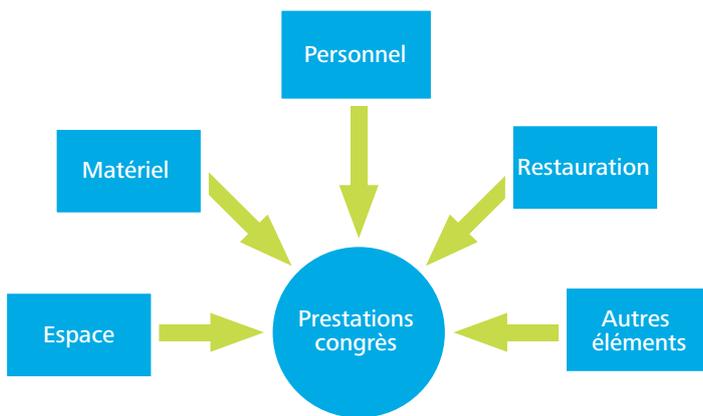
Dès lors, l'attractivité de la destination tient un rôle important mais n'est pas le seul facteur de décision. Le prix devient stratégique dans l'organisation d'un événement, surtout pour des sociétés toujours plus en recherche d'économies. De ce fait, les centres de congrès doivent rivaliser d'ingéniosité pour proposer des devis attractifs sans sacrifier la qualité de la prestation et en restant en adéquation avec les besoins du client. L'enjeu est de taille puisque le marché des congrès internationaux représentait en 2008 environ 7 500 manifestations dans le monde.

Dans ce contexte, quels éléments composent une prestation ? Quels types de stratégies peuvent adopter les centres de congrès ? Comment et par quels facteurs les tarifs peuvent-ils varier ?

<sup>1</sup> Selon les critères de l'ICCA, à savoir : une réunion de plus de 50 personnes, organisée de manière régulière et tournant dans au moins trois pays différents.

### Les composantes d'une offre congrès

L'offre congrès se compose de cinq postes



Source : Deloitte France

#### Les locations d'espaces

Il s'agit de l'élément « de base » de la prestation. Selon le type d'événement et d'infrastructure, il comportera :

- des salles de réunions (amphithéâtre, plénière, salles de sous-commission) ;
- des halls (expositions, foyers) ;
- des espaces restauration ;
- un ou plusieurs bureau(x) (organisation, presse) ;
- des espaces communs (accueil et enregistrement des participants, sanitaires, etc.).

#### Le matériel

Là aussi, la nature de la manifestation orientera les besoins en équipements. On y retrouvera notamment :

- des équipements mobiliers (tables, chaises, pupitres, etc.) ;
- des éléments audiovisuels (éclairages, sonorisation, équipements vidéo, etc.) ;
- des matériels informatiques (ordinateurs, serveur réseau, etc.) ;
- des équipements spécifiques (cabines de traduction, plateau de télévision, stands, etc.).

#### Le personnel

Différents corps de métiers interviennent au cours d'un congrès :

- techniciens : installation et fonctionnement du matériel pendant la manifestation ;
- hôtesse : accueil, enregistrement, information des participants ;
- sécurité : du site, des biens et des personnes ;
- personnel de restauration : cuisine, service, bar, etc. ;
- assistance à l'organisation : coordination de l'événement, aussi bien en termes opérationnels qu'administratifs (obtention d'autorisations, etc.).

Les besoins en personnel varient en fonction de la destination (réglementation en termes de sécurité, fonctionnement du centre de congrès, etc.), de la nature de l'événement et du nombre de participants. Les besoins en termes d'équipements vont également influencer le nombre et la qualification des techniciens requis.

#### La restauration

Elle est principalement de deux types :

- les pauses (matin et/ou après-midi, sucré et/ou salé, plus ou moins garnies etc.) ;
- les repas (assis ou debout, buffet ou à l'assiette, concentrés en une salle ou éclatés sur le site, avec ou sans animation, etc.).

Selon le mode de fonctionnement des centres de congrès, la prestation restauration peut inclure le matériel, nécessiter une location séparée ou mélanger les deux (par exemple : fourniture des tables, mais location des assiettes, couverts, etc.).

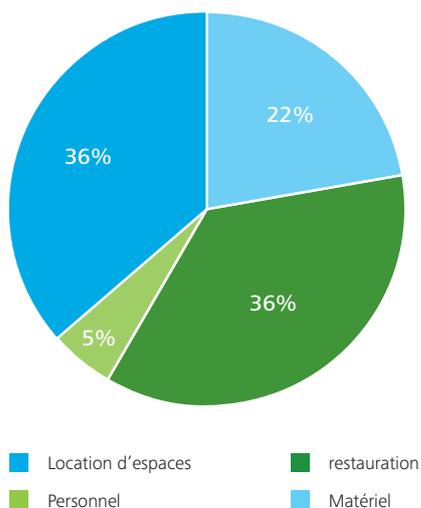
#### Les autres éléments

Ils ne peuvent être classés dans aucune des catégories précédentes. Certains centres de congrès facturent des prestations complémentaires telles que :

- l'enlèvement des déchets ;
- la mise à disposition d'un container ;
- le marquage au sol des emplacements des stands ;
- des assurances complémentaires etc.

En fonction de la nature et de la complexité de l'événement, ces différents éléments se combinent pour obtenir une prestation complète, « clé en main ».

Structure budgétaire d'un congrès



Source : Deloitte France

Les interactions entre ces éléments sont complexes. Ainsi, un déjeuner assis et réparti dans plusieurs salles mobilisera plus de personnel, nécessitera davantage d'équipements, requerra plusieurs salles. La réussite d'un congrès passe donc par une excellente compréhension des besoins du client et une parfaite synergie entre les composantes.

ur la base d'une analyse comparative réalisée en 2009 auprès d'une dizaine de palais des congrès européens, la répartition du tarif global d'un congrès par grandes composantes peut se construire comme suit : Pour un congrès de 3 jours regroupant 1 500 participants, incluant des prestations techniques et des surfaces d'exposition, les tarifs peuvent évoluer de 295 000 € à 685 000 € selon les centres de congrès, soit un rapport de 1 à près de 2,5. L'impact du produit et de la destination a une influence significative sur le coût de réalisation de la manifestation.

La part des locations d'espaces s'élève à environ 36%, hors espace dîner de gala. Cette proportion peut dépasser les 40% dans les centres de congrès disposant de matériel technique intégré dans leurs espaces.

L'autre grand poste de dépense est la restauration (environ 36%). Elle inclut les pauses, les déjeuners et les dîners assis (hors dîner de gala).

Le matériel (22%) inclut les équipements techniques audiovisuels, informatiques et de communication et les stands pour exposition. Ce ratio intègre également les techniciens dédiés.

La composante « personnel » regroupe l'accueil, la sécurité et le nettoyage. En revanche, elle n'inclut pas les techniciens audiovisuels (intégrés au poste « matériel »). La structure de coût est donc composée de 3 éléments principaux (location d'espaces, restauration et matériel). La location de surfaces est bien un élément essentiel mais ne représente qu'un peu plus du tiers du budget.

Une fois les attentes du client cernées, les centres de congrès doivent définir une stratégie de tarification qui les rendra compétitifs face à leurs concurrents.

## Les méthodes de tarification

Elles sont bien souvent dictées par le mode de gestion du centre. De multiples options d'exploitation existent avec des groupes spécialisés (GL Events, Reed, Viparis, etc.), des gestionnaires privés ou encore des sociétés d'économie mixte (SEM).

Les stratégies tarifaires sont multiples et sont le fruit d'une composition de formules détaillées ci-après. Articulées autour d'une prestation de base, la location d'espaces, elles vont se compléter en fonction des besoins du client et de la politique de l'opérateur pour former le tarif final.

On retrouve :

### La tarification élément par élément

La méthode de base. Chaque élément est comptabilisé selon une grille propre au centre de congrès. Le montant journalier est alors multiplié par la durée de l'événement de manière classique.

### Les packages

Ils regroupent plusieurs équipements, souvent d'une même famille, et peuvent inclure un ou plusieurs techniciens. La composition d'un package dépend de la surface de la salle, du nombre de participants concernés, etc. On distingue ainsi :

- les packages vidéo (incluant un projecteur, un écran, un pointeur laser, le câblage nécessaire et un technicien) ;
- les packages audio (avec un ou plusieurs micros sans fil, une table de mixage, des enceintes et un technicien) ;
- les packages informatiques (incluant un ordinateur portable, un serveur informatique et un technicien) etc.

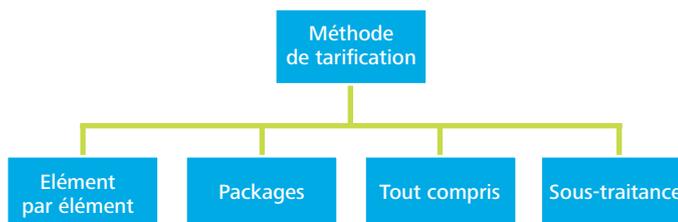
### Le « tout-compris »

Certains équipements peuvent avoir été intégrés dans la salle dès sa conception (éclairage, sonorisation, vidéoprojection, etc.). Le prix de location de la salle intègre donc ces équipements. Cette offre constitue l'option la plus complète.

### La sous-traitance

Les centres de congrès peuvent parfois faire appel à la sous-traitance : besoin d'équipements spécifiques, espace insuffisant, choix stratégique, volonté d'optimiser la marge, de proposer une plus grande variété de services...

## Modes de tarification



Source : Deloitte France

Les prestations de restauration sont les plus concernées par la sous-traitance. En effet, si les plus gros centres disposent en interne d'une équipe dédiée, sur des destinations plus modestes ou pour des raisons structurelles, certains centres de congrès soumettent une liste de traiteurs référencés.

## La stratégie tarifaire

Elle repose essentiellement sur :

- les contraintes de site et de structure (niveau de charges salariales, etc.) ;
- la relation client ;
- le contexte économique ;
- la maximisation du chiffre d'affaires ou de la marge ;
- l'environnement concurrentiel.

La mise en perspective de tous ces éléments va se traduire sur une grille tarifaire de base, par une politique de prix adaptée. Ainsi, les tarifs sont fixés selon plusieurs méthodes :

### Plein tarif

Aucune remise, cette pratique est assez rare sauf sur les manifestations de très courte durée et sur les périodes prisées.

### Dégressif en fonction du nombre de jours

Les tarifs des salles et autres équipements baisseront proportionnellement à la durée de l'événement.

### Remise directe

Certains centres de congrès accordent une remise en pourcentage sur un des postes, voire sur la prestation globale, sans négociation.

## Les différentes stratégies tarifaires



Source : Deloitte France

### Gratuité d'une prestation

Le centre de congrès peut offrir à l'organisateur un équipement, une salle pour un repas de gala, une assistance à l'installation, etc.

### Négociation par le centre de congrès

Certaines destinations ont une politique commerciale « agressive » et n'hésitent pas à relancer les organisateurs du congrès. Les équipes commerciales proposent alors une remise et/ou des avantages supplémentaires : tarifs préférentiels sur les hébergements, pass transports / visites, etc.

### Négociation par le groupe gestionnaire

De nombreux événements ont lieu à des fréquences régulières (annuels, biennaux, etc.) La puissance et la qualité du réseau de certains opérateurs leur permettent d'élaborer des contrats sur plusieurs années dans des structures différentes avec des tarifs avantageux et surtout, une meilleure connaissance des attentes du client, facilitant de ce fait l'organisation du congrès.

### Éléments d'influence

Le mode de détermination des prix dépend de facteurs propres au centre de congrès mais pas uniquement. Des éléments extérieurs peuvent en effet avoir une influence sur le niveau de tarifs proposés :

#### La période

Les périodes pré et post estivales sont souvent les plus sollicitées pour l'organisation de congrès. Aussi, les centres de congrès, à l'instar de l'hôtellerie et des compagnies aériennes, pratiquent le Yield Management. Cette politique consiste à adapter le positionnement tarifaire à la saisonnalité de la demande (tarifs élevés en période de forte affluence et, à l'inverse, modération tarifaire sur des mois traditionnellement creux).

#### La qualité des équipements

En fonction du degré technologique des équipements, le tarif évoluera.

#### L'image de la destination

Le positionnement de la destination au plan touristique aura un impact sur la tarification. Des villes comme Paris ou Vienne pourront se permettre de pratiquer des tarifs élevés du fait de leur forte notoriété internationale. A l'inverse, des villes plus modestes ou émergentes sur le marché des congrès adopteront un positionnement prix plus agressif afin de pénétrer le marché.

### Vers le développement de nouvelles stratégies ?

Il n'existe pas de modèle type en termes de stratégie tarifaire. Chaque structure, en fonction de son positionnement, de ses objectifs, de son mode de gestion et de sa localisation, optera pour une stratégie plus ou moins agressive avec des packages, des éléments inclus, des remises. Cette flexibilité dans l'élaboration du tarif en fonction de la période, du nombre de participants, du positionnement commercial, etc. s'apparente au Yield Management en vigueur dans les compagnies aériennes et dans l'hôtellerie.

Le tourisme d'affaires en général, et le segment congrès en particulier, sont un marché de plus en plus concurrentiel qui voit émerger :

- de nouvelles destinations bien décidées à prendre rapidement des parts de marché,
- de nouveaux types d'acteurs, avec en particulier le développement croissant de produits intégrant au sein d'un même complexe l'hébergement, la restauration et une offre significative d'espaces congrès/séminaires.

Mais si le tarif est un élément décisionnel fondamental, il ne faut pas occulter d'autres facteurs comme la desserte aérienne, la capacité et la qualité de l'offre hôtelière, l'accessibilité du centre de congrès qui demeurent des facteurs importants dans le choix de la destination. N'oublions pas qu'au-delà de l'objectif précis de « réunir », l'organisation d'un congrès permet de véhiculer une image, de renforcer la notoriété d'une association, d'une entreprise.

Une nouvelle dimension incontournable s'ajoute aujourd'hui aux composantes traditionnelles vues précédemment : **le développement durable**. Son importance croît sous la demande grandissante des organisateurs, à tel point qu'il devient un réel élément différenciateur entre les destinations qui l'intègrent progressivement dans chacun des grands postes : équipements, services, etc.

Ainsi, il convient d'intégrer cette dimension lors de la programmation de nouveaux équipements ou la réhabilitation de structures existantes. Ce caractère différenciateur permettra, au moins à court et moyen terme, de générer une fréquentation supérieure et donc des recettes supplémentaires en plus des retombées d'image pour le territoire.

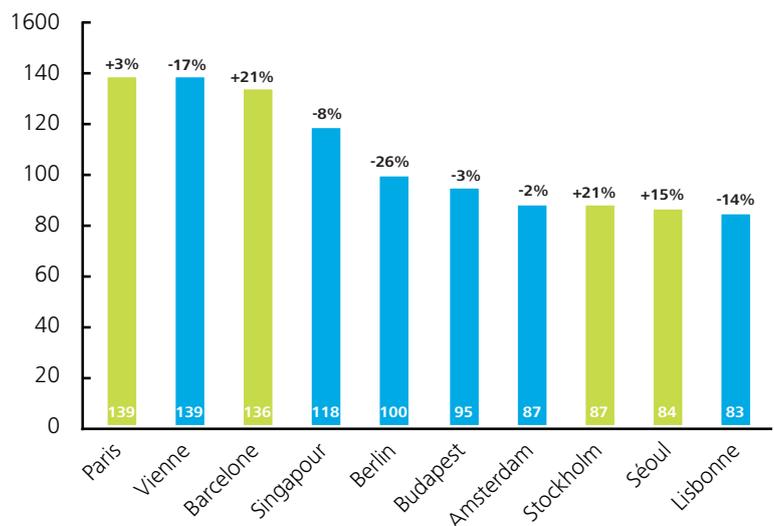
Enfin, le développement durable constitue un moyen pertinent de tirer les prix vers le haut, dans une optique de retour sur investissement et non pas uniquement dans sa dimension marketing.

#### Classement ICCA de 10 premières villes de congrès

Paris a regagné en 2008 son rang de première ville au monde pour l'organisation de congrès, ex-æquo avec Vienne, seul leader depuis 2005.

Paris et Barcelone (3ème) ont enregistré des hausses d'activité respectives de +3% et +21% tandis que la plupart des autres destinations ont connu des reculs significatifs entre 2007 et 2008.

Nombre de congrès en 2008 dans les 10 premières villes du classement ICCA et évolution par rapport à 2007



Source : ICCA

# Vos contacts

## David Dupont-Noël

Associé audit, responsable de l'industry line TH&L  
(Tourisme, Hôtellerie et Loisirs),  
Tél. : 01 55 61 66 66  
Email : ddupontnoel@deloitte.fr

## Dominique Jumaucourt

Associé audit, co-responsable de l'industry line TH&L  
Tél. : 01 40 88 22 18  
Email : djumaucourt@deloitte.fr

## Philippe Gauguier

Associé conseil, TH&L  
Tél. : 01 58 37 90 30  
Mobile : 06 85 93 67 50  
Email : pgauguier@deloitte.fr

## Olivier Petit

Associé conseil, TH&L  
Tél. : 01 58 37 90 30  
Mobile : 06 09 43 22 29  
Email : opetit@deloitte.fr

## Alain Raluy

Directeur conseil, spécialiste Capital Humain  
Tél. : 01 58 37 90 30  
Email : araluy@deloitte.fr

## Christian Gillet

Directeur associé, responsable conseil immobilier  
Tél. : 01 40 88 29 44  
Email : cgillet@deloitte.fr

## Christophe Le Bon

Associé fiscaliste  
Tél. : 01 40 88 72 09  
Email : clebon@taj.fr

## A propos de Deloitte en France

Deloitte mobilise des compétences diversifiées pour répondre à l'éventail des services attendus par ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux micro-entreprises locales, en passant par les entreprises moyennes.

Les 6 300 collaborateurs et associés incarnent le dynamisme et la réussite de la firme par leur engagement auprès de leurs clients et leur souci permanent de garantir l'excellence des prestations qu'ils assurent. Celles-ci couvrent une palette d'offres très large : audit, consulting et risk services, juridique et fiscal, expertise comptable et corporate finance, conformément à la stratégie pluridisciplinaire de Deloitte et suivant une démarche éthique.

En France, Deloitte S.A. est la firme membre de Deloitte Touche Tohmatsu, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Pour en savoir plus, [www.deloitte.fr](http://www.deloitte.fr)

## A propos de Deloitte dans le monde

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du corporate finance, à ses clients du secteur public ou privé, de toute taille et de toute activité. Fort d'un réseau de firmes membres dans 140 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à des expertises locales pointues afin d'accompagner ses clients dans leur développement partout où ils opèrent. Nos 169 000 professionnels sont animés par un objectif commun, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

Les collaborateurs et associés de Deloitte sont unis par les mêmes engagements, fondés sur l'éthique professionnelle, les services à forte valeur ajoutée, le respect de l'individu et la richesse issue de notre diversité culturelle. Ils évoluent dans un environnement de travail favorable qui leur fait bénéficier de formation continue, de projets professionnels ambitieux et d'opportunités de carrière enrichissantes. Chaque professionnel de Deloitte contribue à renforcer notre engagement citoyen, à construire la confiance des marchés et à laisser une empreinte positive à toutes les actions entreprises.

Deloitte fait référence à Deloitte Touche Tohmatsu, un Verein suisse (association), et à son réseau de cabinets membres qui sont chacun constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu et de ses cabinets membres, consulter [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about)

## Deloitte

185, avenue Charles-de-Gaulle  
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex  
Tél. : 33 (0)1 40 88 28 00 - Fax : 33 (0)1 40 88 28 28

© Février 2010 Deloitte Conseil - Tous droits réservés - Member of Deloitte Touche Tohmatsu  
Studio graphique Neuilly

Document imprimé sur papier certifié PEFC

