



Les tendances du tourisme et de l'hôtellerie 2013

Sommaire

1	Editorial
2	Statistiques
10	Le tourisme golfique en France : trésor caché ou trésor gâché ?
14	Pourquoi faire certifier sa démarche de développement durable ?
16	L'hôtellerie demain : mobile et self-service au cœur des enjeux
19	Capital humain : révolutions et évolutions
22	La fiscalité est-elle devenue un frein à la compétitivité de l'hôtellerie française ?
28	Nos services, vos contacts

Editorial

La crise que nous traversons depuis plusieurs années s'éternise, repoussant à chaque pas le bout espéré du tunnel. Son intensité, ses formes et ses effets évoluent, et beaucoup d'encre a été versée pour la décrire, l'analyser, la décrypter, et tenter de l'anticiper dans ses prochains développements.

Cette crise toutefois n'a pas que des impacts sur les niveaux de fréquentation des établissements hôteliers et touristiques, et sur les volumes de recettes engrangés.

Elle précipite également, au sens quasiment chimique du terme, des tendances d'évolution qui étaient déjà en germe ou engagées depuis la fin des années 1990, et que certains facteurs, tels que le développement rapide des innovations technologiques ces dernières années, ont contribué à renforcer : comment gérer au mieux une ressource « Capital Humain », qui reste cruciale dans nos métiers d'accueil et de service, mais coûte de plus en plus cher à rémunérer, à former et à motiver ? Comment arbitrer entre les technologies qui émergent et se renouvellent de plus en plus rapidement, et les intégrer efficacement au profit mutuel de l'exploitant et du client ? Comment appliquer les principes de développement durable dans son exploitation et sa communication, avec efficacité et lisibilité ? Quels sont les leviers qui peuvent permettre d'optimiser l'investissement et l'exploitation, dans un contexte fiscal de plus en plus complexe, et rapidement évolutif ?...

Autant de facteurs qui ont, et auront de plus en plus un impact déterminant dans les comptes d'exploitation et bilans des entreprises du secteur Tourisme, Hôtellerie et Restauration, et font ainsi pressentir une évolution en cours vers de nouveaux modèles économiques. Ce sont ces « nouveaux horizons » que nous vous proposons d'explorer en notre compagnie, et celle de tous les experts du secteur Tourisme, Hôtellerie & Loisirs qui interviennent au sein du groupe Deloitte, sur des problématiques de développement durable, de gestion du capital humain, d'optimisation fiscale, d'intégration technologique, pour n'en citer que quelques-unes.

Nous vous souhaitons une bonne lecture de ce document, et restons à votre disposition pour vous accompagner dans tous vos projets, quel que soit leur horizon !

Philippe Gauguier
Associé, In Extenso
Tourisme, Hôtellerie et Restauration

David Dupont-Noël
Associé, Deloitte
Tourisme, Hôtellerie et Loisirs

2012, face à la crise les hôteliers ne sont pas égaux !

Les plus optimistes ont revu à la baisse leurs espoirs, 2012 n'aura pas été l'année de la reprise économique en France. L'actualité aura même été plutôt sombre si l'on s'en tient aux annonces de plans sociaux, de hausse du chômage et de stagnation du PIB réel.

Ces annonces ont trouvé un large écho auprès des hôteliers. Exerçant une activité de services, ils sont par nature très sensibles à l'environnement économique. Le fait est d'ailleurs tout aussi vrai pour l'hôtellerie à forte composante affaires que pour celle qui se positionne sur l'agrément.

Pourtant, si l'environnement économique français est resté incertain et peu dynamique, il n'en a pas été de même partout. Plusieurs de nos partenaires économiques ont entamé un retour vers la croissance. L'économie américaine affiche des taux de croissance qui n'annoncent pas encore le retour au plein emploi mais laissent entrevoir la fin du tunnel. De même, les économies asiatiques ont souffert de la conjoncture internationale mais leur demande intérieure prend peu à peu le relais et permet à de nouvelles classes de populations de voyager.

2012, année de crise ou de reprise pour l'hôtellerie française ?

Si l'on s'en tient aux performances globales, la situation est contrastée. Les établissements de haut de gamme et de grand luxe affichent des chiffres d'affaires hébergement en progression en 2012. Le RevPAR – indicateur de référence du chiffre d'affaires hébergement – a augmenté de près de 3% pour les établissements de haut de gamme et de près de 6% pour les hôtels de grand luxe. Malheureusement, cette croissance n'est pas partagée par l'hôtellerie super-économique à milieu de gamme. Pour ces dernières catégories, le chiffre d'affaires hébergement stagne et il est même en recul pour l'entrée de gamme.

Le bilan apparaît donc comme contrasté et n'incite pas vraiment à pousser un soupir de soulagement. L'inquiétude pourrait même poindre quand on regarde

plus en détail les performances. Ainsi, les hausses du chiffre d'affaires hébergement de l'hôtellerie supérieure apparaissent comme étant surtout portées par la croissance des prix moyens. Les taux d'occupation sont à l'arrêt et restent peu ou prou au même niveau que l'année passée. C'est toujours mieux que le reste du marché dont la fréquentation s'est dégradée en 2012, avec des reculs de taux d'occupation allant de 1% à 3%. Le léger retour de la clientèle enregistré l'année passée n'aura donc pas débouché sur une véritable reprise.

La situation est toutefois loin d'être homogène et il faut bien reconnaître que tous les hôteliers ne sont pas logés à la même enseigne... fussent-ils indépendants ! Le marché français est bien plus contrasté que ce que peuvent donner à voir les moyennes nationales.

Paris, diversité du mix clientèle et internationalisation de la destination font oublier la crise

Pour l'hôtellerie parisienne, la crise semble être loin. Les chiffres d'affaires hébergement sont en nette progression. La croissance du RevPAR est partagée de façon homogène avec des hausses de 4% à 6%. Certes, ici aussi ce sont les prix moyens qui tirent le chiffre d'affaires vers le haut mais il faut dire qu'avec des TO avoisinant ou dépassant les 80%, les marges de progression semblent réduites.

Le marché parisien bénéficie d'un contexte particulièrement favorable avec un mix clientèle d'une grande diversité. Comme quelques autres destinations dans le monde, Paris attire aussi bien une clientèle d'affaires que d'agrément ou de congressistes. Cette diversité permet de mieux résister en temps de crise et de retrouver rapidement le chemin de la croissance. De plus, Paris est une destination très fortement ouverte sur la clientèle internationale. Dans ce contexte, il n'est pas étonnant que la capitale française ait bénéficié de la reprise engagée ailleurs dans le monde. Cette tendance était déjà palpable depuis plusieurs années mais s'est accentuée en 2012. Le mauvais souvenir de la chute des performances de 2009 s'estompe peu à peu au bénéfice d'un certain optimisme.

Côte d'Azur, de la croissance mais avec un zeste d'inquiétude

Le bilan de l'hôtellerie azurélienne est également bon. Les chiffres d'affaires hébergement sont en progression

de plus de 5% et ici aussi la croissance est partagée par toutes les catégories. Pourtant, ces bons résultats n'empêchent pas les hôteliers de garder une certaine prudence.

Il faut dire que si, comme à Paris, la croissance a été tirée par les prix moyens, les niveaux de taux d'occupation sont ici nettement moins soutenus. Les hôteliers savent que, sans croissance de la demande, la bonne santé des prix moyens pourrait rapidement tourner court.

Ce phénomène est d'autant plus vrai qu'il faut compter avec des intermédiaires de plus en plus gourmands. Ceux-ci viennent prélever une part croissante du chiffre d'affaires. Part qui n'apparaît pas dans le prix moyen mais qui manque cruellement en bas du compte de résultat.

La prudence est d'autant plus de mise que la croissance de l'occupation a été moins vigoureuse qu'en 2011. Les taux d'occupation de la Côte d'Azur affichent une troisième année de progression mais sans avoir encore retrouvé les niveaux d'avant la crise.

En régions, un scénario en W

Les régions ont connu le scénario régulièrement évoqué, et redouté par de nombreux secteurs d'activité : le W. Après la crise de 2009, l'hôtellerie des régions a retrouvé le chemin de la croissance avec deux années de progression. Pas de quoi compenser l'impact de la crise mais suffisamment pour espérer un retour progressif à la normale. 2012 a mis, à court terme, un coup d'arrêt à cet espoir avec des chiffres d'affaires en recul dans toutes les catégories.

La dégradation du chiffre d'affaires est essentiellement due à une baisse de l'occupation. Moins internationalisées que Paris et la Côte d'Azur, les régions ont subi de plein fouet le marasme économique français. Le constat est d'autant plus sensible que pour une large part, le marché hôtelier des Régions est dominé par une demande d'affaires générée par le tissu économique local. Celui-ci souffre et avec lui l'hôtellerie régionale. Le phénomène a été encore accentué par la stagnation des prix moyens. Ceux-ci n'ont pas permis de limiter les effets de la baisse de l'occupation. Au final, le chiffre d'affaires hébergement baisse de 2% à 4% selon les catégories, mais le bilan pourrait s'avérer encore plus difficile une fois déduites l'inflation et les commissions versées aux intermédiaires.

Résultats cumulés en France en 2012

Global France	TO 2012	Var. 12/11	Var. 12/08	RMC 2012	Var. 12/11	Var. 12/08	RevPAR 2012	Var. 12/11	Var. 12/08
Grand luxe	65,5%	0,7%	1,0%	397 €	5,0%	3,4%	260 €	5,7%	4,5%
Haut de gamme	70,4%	-0,4%	1,5%	173 €	3,2%	1,0%	122 €	2,8%	2,6%
Milieu de gamme	65,6%	-2,0%	-2,2%	100 €	2,2%	6,5%	65 €	0,2%	4,2%
Economique	65,1%	-1,1%	-6,5%	68 €	1,4%	8,6%	44 €	0,3%	1,5%
Super-économique	68,9%	-3,3%	-2,7%	41 €	1,8%	9,4%	28 €	-1,6%	6,4%

Source : In Extenso

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

Résultats cumulés par zone géographique en 2012

Catégories	Paris			Côte d'Azur			Régions		
	RevPAR 2012	Var. 12/11	Var. 12/08	RevPAR 2012	Var. 12/11	Var. 12/08	RevPAR 2012	Var. 12/11	Var. 12/08
Grand luxe	424 €	6,0%	4,6%	248 €	6,0%	1,4%	158 €	-4,3%	-1,9%
Haut de gamme	146 €	3,5%	4,7%	114 €	6,2%	-5,1%	77 €	-2,4%	-7,2%
Milieu de gamme	88 €	5,4%	11,5%	68 €	5,1%	7,4%	57 €	-3,2%	-1,5%
Economique	71 €	4,6%	11,5%	nd	nd	nd	39 €	-1,7%	-1,3%
Super-économique	nd	nd	nd	nd	nd	nd	27 €	-2,3%	5,4%

Source : In Extenso

(NB) : les montants des RevPAR sont indiqués hors taxes

Crise de croissance pour les agglomérations françaises !

Après deux années – 2010 et 2011 – de reprise, l'hôtellerie des grandes agglomérations semblait engagée sur la voie de la croissance. Les métropoles françaises montaient en puissance et avec elles leur marché hôtelier. 2012 marque un coup d'arrêt à cette croissance avec des performances en berne.

Grandes agglomérations, des performances en retrait

L'occupation des hôtels est globalement orientée à la baisse et ce phénomène concerne quasiment toutes les agglomérations. Seule l'hôtellerie bordelaise et dans une moindre mesure Montpellier semblent échapper à cette tendance baissière. Pour les autres villes, dans le meilleur des cas la fréquentation stagne ou, plus couramment, est en recul. Plus inquiétant, le phénomène touche quasiment toutes les catégories, de l'hôtellerie super-économique à l'hôtellerie de grand luxe.

Cette baisse de la fréquentation des hôtels s'accompagne d'une évolution peu favorable des prix moyens. Rares ont été les villes à pouvoir compenser la baisse de l'occupation par une progression des prix moyens. Nice fait partie de cette minorité mais elle a bénéficié du dynamisme de la Côte d'Azur. Pour les autres destinations urbaines, les chiffres d'affaires hébergement sont en net retrait par rapport à 2011. Les difficultés sont particulièrement sensibles dans la moitié supérieure du marché puisque dans ces catégories, les baisses de chiffres d'affaires peuvent aller jusqu'à 10% avec une majorité de destinations enregistrant des reculs de l'ordre de 4% à 5%. Les catégories économiques et super-économiques ne sont pas épargnées mais avec des diminutions de chiffre d'affaires hébergement globalement comprises entre 2% et 3%.

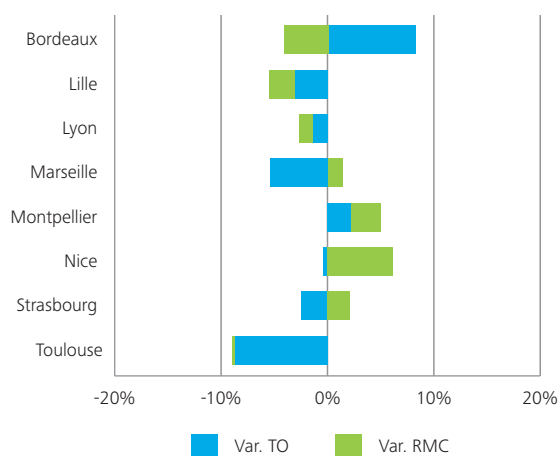
Cette nouvelle chute de l'activité, après celle de 2009, interpelle. Faut-il y voir un aléa conjoncturel dû aux difficultés de l'économie française ou un problème structurel bien plus inquiétant ?

Une large dominante de clientèle française et une offre en croissance : effet ciseaux garanti en temps de crise

Il faut tout d'abord constater que, si depuis une dizaine d'années les métropoles régionales gagnent en puissance, la diversification du mix clientèle des hôtels n'évolue pas aussi vite. Le marché hôtelier des grandes agglomérations françaises reste encore dominé par une clientèle française à motif professionnel. Ce faisant, le marché hôtelier de ces villes reste fortement dépendant de la conjoncture économique française. Cette dernière a quasiment stagné en 2012 mais avec des inégalités territoriales qui font que les régions ont été davantage impactées que Paris. De ce point de vue, les difficultés rencontrées par l'hôtellerie régionale apparaissent bien comme étant conjoncturelles.

Un autre phénomène intervient également. Marché globalement dynamique ces dernières années, les grandes agglomérations ont vu se développer de nombreux projets hôteliers. Ainsi entre 2011 et 2013, le parc hôtelier des 10 principales unités urbaines, hors Paris, a progressé de près de 5%. Certaines agglomérations affichent même des taux de croissance proches ou supérieurs à 10%. Ces projets initiés 3 ou 4 ans avant leur ouverture s'inscrivaient alors dans un contexte pré-crise de développement de la fréquentation hôtelière et de montée en puissance des grandes agglomérations françaises.

Variation 2012/2011 du RevPAR de l'hôtellerie de haut de gamme

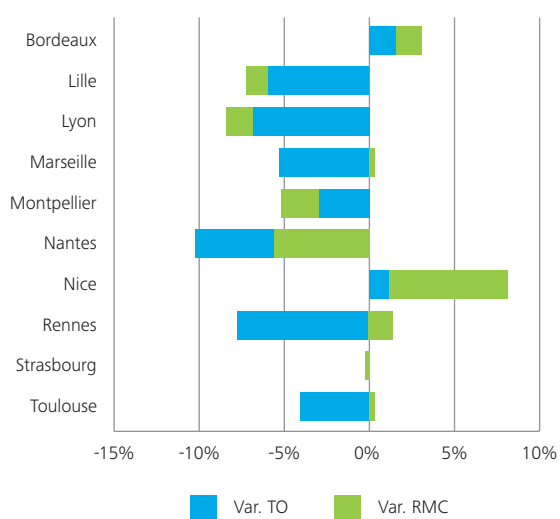


RevPAR 2012	Var. RevPAR 12/11	Var. RevPAR 12/08
101 €	3%	26%
62 €	-6%	-22%
81 €	-3%	3%
80 €	-5%	-13%
106 €	5%	19%
124 €	6%	1%
79 €	-1%	4%
70 €	-9%	-26%

Source : In Extenso

(NB) : variations des RMC et montants des RevPAR calculés sur une base hors taxes

Variation 2012/2011 du RevPAR de l'hôtellerie de milieu de gamme



RevPAR 2012	Var. RevPAR 12/11	Var. RevPAR 12/08
52 €	3%	8%
54 €	-7%	-8%
58 €	-8%	-3%
62 €	-5%	-13%
61 €	-5%	7%
48 €	-10%	-7%
72 €	8%	9%
49 €	-6%	-10%
62 €	0%	0%
66 €	-4%	-6%

Source : In Extenso

(NB) : variations des RMC et montants des RevPAR calculés sur une base hors taxes

Il faut rajouter à cela le rôle joué par les résidences hôtelières urbaines. L'offre s'est considérablement développée ces dernières années avec des frontières de plus en plus ténues entre marché hôtelier et résidences urbaines. Nombre d'acteurs para-hôtelières ciblent désormais la clientèle d'affaires de cœur de semaine, marché traditionnel de l'hôtellerie des grandes agglomérations.

L'arrivée récente sur le marché de cette offre hôtelière et para-hôtelière a provoqué un véritable effet ciseaux. L'accroissement sensible de l'offre s'est fait dans un contexte où le marché hôtelier était déjà confronté aux effets de la crise économique sur la fréquentation. De là, des performances difficiles et de fortes inquiétudes pour les acteurs en place.

Une crise de croissance imposant de relever de nouveaux défis

Faut-il en conclure que les difficultés actuelles constituent un problème structurel d'inadéquation de l'offre à la demande ? Non. Le développement du marché hôtelier des grandes agglomérations s'inscrit dans la croissance à long terme des destinations régionales. Dans cette perspective, les nouveaux équipements vont peu à peu trouver leur place dans le marché et contribuer à l'attractivité des destinations.

Pour autant, cette intégration de l'offre récemment ouverte, et des développements qui ne manqueront pas d'apparaître encore, ne se fera pas sans un travail de fond sur les destinations. Celles-ci doivent relever le défi et accompagner la mutation des marchés en favorisant la diversification du mix clientèle. Ainsi, le directeur exécutif de l'Organisation Mondiale du Tourisme, Frédéric Pierret, évoquait récemment la baisse jugée préoccupante des investissements touristiques en France, qui risque selon lui de contribuer à la dégradation du positionnement de notre pays sur les marchés touristiques internationaux.

Ménager des pauses pour laisser le marché absorber les nouveaux venus, favoriser les projets les plus pertinents qui contribueront au développement des destinations et accompagner l'évolution des produits sont quelques-uns des nombreux défis que les destinations vont devoir relever. C'est à ces conditions que le marché hôtelier des grandes agglomérations traversera cette crise et renouera avec la croissance.

Taux d'occupation (TO)

Le TO indique le niveau moyen de fréquentation d'un hébergement sur une période donnée, en rapportant le nombre de chambres occupées au nombre de chambres disponibles (hors chambres destinées au logement du personnel). Offerts et gratuités ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux d'occupation.

Recette Moyenne par Chambre louée (RMC)

La RMC reflète le prix moyen auquel est vendue une chambre sur une période donnée, tenant compte des réductions concédées et des tarifs spéciaux accordés (tarifs saisonniers, tarifs groupes, tarifs congrès, etc.)

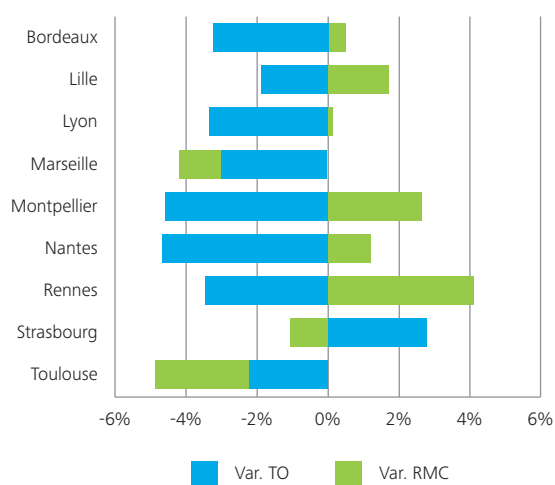
Il est calculé en divisant le chiffre d'affaires Hébergement (hors petits déjeuners, téléphone et autres recettes annexes) par le nombre de chambres occupées sur la période considérée.

Revenu moyen par chambre disponible (RevPAR)

Le RevPAR est la division du chiffre d'affaires Hébergement par le nombre de chambres disponibles à la vente sur une période considérée. Il peut également être calculé plus simplement, en multipliant le TO par la RMC.

Indicateur hôtelier par excellence, le RevPAR reflète les performances d'un établissement en croisant les dimensions quantitative (fréquentation) et qualitative (prix moyen).

Variation 2012/2011 du RevPAR de l'hôtellerie économique

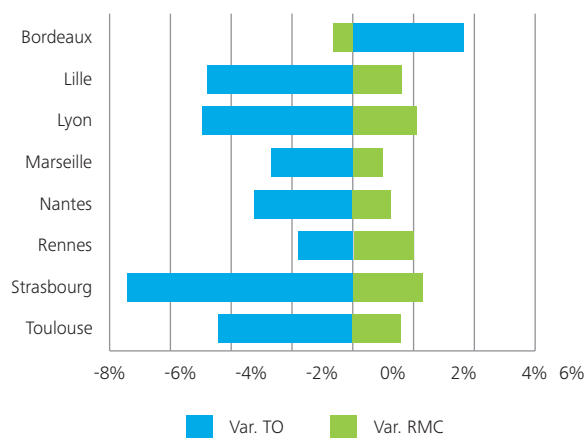


RevPAR 2012	Var. RevPAR 12/11	Var. RevPAR 12/08
43 €	-3%	4%
49 €	0%	12%
47 €	-3%	-2%
44 €	-4%	-17%
50 €	-2%	14%
40 €	-3%	-5%
41 €	1%	6%
46 €	2%	9%
39 €	-5%	-8%

Source : In Extenso

(NB) : variations des RMC et montants des RevPAR calculés sur une base hors taxes

Variation 2012/2011 du RevPAR de l'hôtellerie super-économique



RevPAR 2012	Var. RevPAR 12/11	Var. RevPAR 12/08
27 €	3%	15%
25 €	-3%	-3%
27 €	-3%	9%
28 €	-2%	-2%
27 €	-2%	8%
23 €	0%	4%
25 €	-5%	5%
28 €	-3%	-3%

Source : In Extenso

(NB) : variations des RMC et montants des RevPAR calculés sur une base hors taxes

Résidences urbaines, un marché soutenu par des évolutions stratégiques

Pour les résidences urbaines, 2012 n'aura pas été une mauvaise année. Les chiffres d'affaires hébergement sont globalement en progression aussi bien pour la catégorie économique que le milieu de gamme. Tout juste peut-on observer que le marché économique s'avère plus dynamique que le milieu de gamme, avec des croissances plus soutenues des prix moyens.

La région parisienne comme les grandes villes s'inscrivent dans cette tendance à la progression des chiffres d'affaires hébergement. Quelques agglomérations font exception, à l'image de Grenoble ou de Clermont-Ferrand, mais la tendance est bien là.

On pourrait s'interroger sur une conjoncture plus porteuse pour les résidences urbaines que pour les hôtels. En fait, la hausse des chiffres d'affaires s'inscrit dans une évolution de la stratégie des opérateurs résidentiels. Ces derniers cherchent désormais à privilégier la clientèle de courts et de moyens séjours, de quelques nuits à plusieurs semaines. Ces segments sécurisent moins le taux d'occupation, mais contribuent davantage au chiffre d'affaires hébergement que la clientèle traditionnelle de longs séjours. De là, un tassement des taux d'occupation, mais des prix moyens en progression.

La mise en œuvre de cette stratégie a été facilitée par le développement des intermédiaires en ligne. Ceux-ci référençant les résidences au même titre que les hôtels, les résidences urbaines ont acquis une plus grande visibilité commerciale auprès des clientèles.

Cette stratégie de plus grande visibilité et de positionnement sur les courts/moyens séjours n'est pas sans conséquence pour les opérateurs. Ils se trouvent de plus en plus confrontés à des niveaux d'occupation plus tendus et marqués par une saisonnalité plus grande. En outre, le recours à des intermédiaires en ligne va les obliger à définir avec davantage de finesse leur politique de Yield Management.

Les statistiques présentées sont tirées de l'observatoire In Extenso Tourisme, Hôtellerie et Restauration dédié aux résidences urbaines. Réalisé en partenariat avec la plupart des opérateurs du secteur, il rassemble 58% de l'offre nationale, assurant une très bonne représentativité des marchés analysés.

Performances 2012 des résidences urbaines franciliennes ⁽¹⁾

Milieu de gamme			
	Taux d'occupation	Prix moyens (RMA HT)	RevPAR HT
Paris	77%	139 €	107 €
	-1,8%	7,5%	5,5%
1 ^{ère} couronne	79%	118 €	92 €
	1,9%	6,8%	8,9%
2 ^{ème} couronne	65%	87 €	56 €
	-2,7%	3,9%	1,1%
Ile-de-France	70%	98 €	69 €
hors Paris	-0,9%	5,2%	4,7%
Total Ile-de-France	73%	116 €	86 €
	-1,3%	6,4%	5,1%
Economique			
	Taux d'occupation	Prix moyens (RMA HT)	RevPAR HT
1 ^{ère} couronne	76%	58 €	44 €
	-0,1%	8,6%	8,5%
2 ^{ème} couronne	71%	49 €	35 €
	3,7%	0,6%	4,3%
Total Ile-de-France	74%	56 €	42 €
	1,1%	5,6%	6,7%

⁽¹⁾ Les pourcentages indiqués en bleu correspondent aux variations des indicateurs par rapport à 2011 (à échantillon constant)

Performances 2012 des résidences urbaines en régions ⁽¹⁾

Milieu de gamme			
	Taux d'occupation	Prix moyens (RMA HT)	RevPAR HT
Total Grandes villes⁽²⁾	64%	76 €	48 €
	2,2%	0,3%	2,6%
Economique			
	Taux d'occupation	Prix moyens (RMA HT)	RevPAR HT
Grandes villes - centre	66%	55 €	36 €
	0,4%	5,0%	5,4%
Grandes villes - périphérie	65%	48 €	31 €
	0,0%	7,3%	7,3%
Total Grandes villes	65%	51 €	33 €
	0,2%	6,4%	6,6%

⁽¹⁾ Les pourcentages indiqués en bleu correspondent aux variations des indicateurs par rapport à 2011 (à échantillon constant)

⁽²⁾ Destinations urbaines comptant au minimum 600 log. de résidences urbaines.

Le tourisme golfique en France : trésor caché ou trésor gâché ?



© Open Golf Club

Par **Michael L. Holmes**, consultant en développement golfique, MLH Consult ; et **Michelle Fawcett**, consultante senior, In Extenso Tourisme, Hôtellerie et Restauration.

Depuis que la France a été sélectionnée pour accueillir la Ryder Cup en 2018 sur le Golf National près de Versailles, même les non-golfeurs montrent un intérêt croissant pour ce sport ! Lors de sa dernière édition, la « World Cup » de golf – qui se classe sur la 3^e marche du podium des événements sportifs les plus regardés sur la planète, après la Coupe du monde de football et les Jeux Olympiques – a généré environ 90 millions d’euros selon les estimations pour le Pays de Galles, qui l’a hébergée. Et lorsque l’on sait qu’un touriste golfeur en Europe dépense en moyenne 120% de plus qu’un touriste non-golfeur (soit un montant estimé de 170 € par jour), la France pourrait bien être assise sur un filon.

Actuellement, le tourisme ne représente que 20% du chiffre d'affaires du secteur du golf en France, soit environ 400 millions d'euros par an de recettes directes et indirectes. Pourquoi donc le tourisme golfique n'a-t-il pas encore été mieux exploité ? Serait-il une mine d'or dont la France peine à trouver l'entrée ? Dans ce cas, cela peut-il être imputé en partie aux difficultés d'accès dont souffrent certains golfs, et à l'inadéquation de l'offre d'hébergement in situ ?

Des offres diversifiées

Il y a pourtant peu de pays au monde, voire aucun, qui offrent comme la France une telle diversité de sites golfiques dans un espace géographique aussi limité. Depuis les parcours exceptionnels nichés dans les dunes de la Côte Atlantique, de Normandie et du Pas-de-Calais, jusqu'aux spectaculaires cadres naturels alpins de Chamonix, Méribel et Corrençon, en passant par les paysages méditerranéens de la Côte d'Azur et du Languedoc – sans oublier bien sûr les traditionnels parcours et club-houses installés sur des domaines de caractère (parcs, châteaux) près de Paris, la France dispose véritablement d'une large palette d'offres apte à satisfaire le golfeur, même le plus exigeant.

Le pays est doté d'environ 580 parcours – soit plus que tout autre pays d'Europe continentale. Cette offre est 6 fois supérieure à celle du Portugal, et presque le double de l'Espagne. En y ajoutant la gastronomie française, les vins, la mode et la culture, le « cocktail touristique » ainsi obtenu permet à la France d'attirer plus de 80 millions de visiteurs étrangers par an, et de se classer ainsi à la première place des destinations touristiques internationales. Et pourtant, il est surprenant de constater que la majorité des 65 millions de golfeurs à travers le monde ne considère pas la France comme une destination golfique incontournable et prioritaire. Est-ce dû à des carences en termes de produit, d'accessibilité ou de marketing, ou tout simplement à un manque de visibilité des professionnels français du secteur par rapport à leurs homologues européens et américains ?

En effet, contrairement au Royaume-Uni et aux Etats-Unis où des chaînes hôtelières comme De Vere ou Marriott sont entrées sur le marché du golf par une stratégie active, les opérateurs français semblent hésitants à les imiter, se contentant de stratégies opportunistes, plutôt que de développer activement

la complémentarité entre des marchés d'affaires et séminaires s'exprimant essentiellement en semaine, et une demande golfique se concentrant plutôt sur les week-ends et les périodes de vacances scolaires. Le nombre d'hôtels de grande capacité implantés sur des golfs pourrait être compté sur les doigts des deux mains, même si des opérateurs comme Dolce ou Lucien Barrière, entre autres, viennent spontanément à l'esprit. Dans la mesure où les golfeurs dépensent traditionnellement plus que la moyenne des touristes, il est surprenant que les opérateurs hôteliers - de chaînes ou indépendants - et les pouvoirs publics, tant au niveau local que national, n'aient pas pleinement pris la mesure des effets induits par la clientèle golfique sur l'activité de restauration et les autres recettes diverses, et ne concrétisent pas plus les opportunités liées à ce marché.

Culture locale et masse critique

Une explication possible pourrait résider dans un des atouts intrinsèques de la France : ses villages, villes et métropoles. Bien qu'il constitue un « ambassadeur » particulièrement important pour le tourisme français, le patrimoine culturel urbain de la France peut s'avérer à double tranchant pour le tourisme golfique. On ne peut reprocher au touriste golfeur qui, sous l'effet des attraits évidents du pays, se laisse convaincre de venir jouer en France, de préférer sortir dîner et se distraire, après un parcours exténuant, dans un de ces centres-villes historiques qui font le charme du pays, plutôt que de rester dans le cadre plus impersonnel et excentré d'un hôtel-golf. Conscients de cela, est-ce que les grands opérateurs hôteliers en France choisissent spécifiquement de s'implanter ailleurs que sur des golfs ?

Tout cela est très différent des complexes construits sur-mesure, tels que Belek dans le sud-ouest de la Turquie (Antalya), développé dans le but précis de satisfaire une demande touristique et golfique haut de gamme. La clientèle y vient pour se détendre et jouer dans de bonnes conditions ; goûter la culture locale n'est pas toujours une des principales priorités du séjour. De plus, le concept « tout compris » proposé en Turquie – en particulier dans la région d'Antalya où environ 15 parcours de golf de compétition ont été construits dans un rayon de 15 kilomètres autour d'une vingtaine d'hôtels et resorts spécialisés, dotés chacun d'au moins 250 chambres – contribue fortement à générer une masse critique capable d'influer sur la desserte aérienne.



© Golf du Medoc - Photo C. Rogriguez

Ces complexes hôteliers attirent environ 1 million de visiteurs par an – et pas seulement sur la haute saison estivale traditionnelle de juillet-août – faisant de la région une véritable « destination golfique ».

A l'inverse, l'offre en France tend à être plus éparpillée, avec des parcours de golf souvent situés à des kilomètres l'un de l'autre et fréquemment éloignés des hébergements de standard international. Cela rend difficile pour un touriste golfeur de tester plus d'un ou deux parcours durant son séjour, et pour un exploitant de développer des offres couplées (de type « golf pass » par exemple).

Des hébergements pour tous les âges?

Bien qu'il soit souvent dit que la pratique du golf tend à se rajeunir, l'âge moyen du golfeur (en France, tout au moins) est en fait passé de 45 ans en 2000 à 48 ans en 2010. De plus, l'âge moyen du touriste golfique est considérablement plus élevé. Pour les couples de golfeurs, peut-être en retraite ou n'ayant plus d'enfants à charge, et souhaitant voyager avec des amis, l'hébergement golfique et touristique en France (souvent des résidences hôtelières construites en défiscalisation) n'est pas toujours le plus adapté.

Ces appartements touristiques sont souvent conçus pour la clientèle familiale, estivale et non-golfeuse (canapé convertible dans le séjour, lits superposés dans la 2^e chambre, une seule salle de bains), et non pour la clientèle de golfeurs plus âgés et à plus hauts revenus. Et pour les golfeurs de cet âge qui seraient prêts à investir dans ce type de produit d'hébergement, en profitant d'une possible optimisation fiscale, ces hébergements ne sont pas idéaux non plus. Souvent aménagés de manière très neutre et sans atmosphère chaleureuse, ils ne constituent pas nécessairement le choix le plus enthousiasmant pour une escapade en basse saison ou un point de chute pour la retraite. Une occasion manquée, donc, de capter cette clientèle.

Positionner la France sur le marché du tourisme golfique

Il y a néanmoins de la place sur le marché français pour un ou deux complexes golfiques dédiés, sous réserve de mener les études de marché détaillées nécessaires, de développer des synergies suffisantes avec les infrastructures existantes (tout particulièrement les aéroports internationaux), et d'impliquer des architectes et designers capables de définir des concepts d'hébergement adaptés au marché golfique, en termes

d'aménagements et de décoration : offrir un niveau de qualité et de confort cohérent avec les tarifs de « green fees » et les attentes du consommateur serait un bon point de départ. Toutefois, qualité ne veut pas nécessairement dire luxe !

De plus, dans la perspective de la Ryder Cup, et sous les auspices de la Fédération française de golf, les organismes de promotion du golf en France se mobilisent pour convaincre les collectivités locales de l'intérêt de développer sur leur territoire des « pitch & putt » plus petits et moins coûteux, ainsi que des parcours compacts de haute qualité. L'objectif est de développer une centaine de parcours « locaux » dans les 10 ans à venir, afin de dynamiser la notoriété du golf sur le territoire national, et de créer une véritable synergie entre les parcours proposés, les régions d'implantation et les autres filières touristiques, pour améliorer l'image de la France en tant que véritable destination golfique. Dans le même temps, vis-à-vis de la clientèle locale, ces développements doivent également intégrer d'autres aspects fondamentaux, tels que la proximité du domicile, la convivialité et l'optimisation du temps consacré aux loisirs personnels.

L'organisation de la Ryder Cup en 2018 offre une chance unique de positionner la France sur l'échiquier du marché golfique international.

Ainsi, pour ceux qui n'ont pas encore goûté aux nombreux attraits du golf, de la gastronomie et de l'art de vivre à la française, le tourisme golfique en France est incontestablement un trésor caché. A ce titre, l'organisation de la Ryder Cup en 2018 offre une chance unique de positionner le pays sur l'échiquier du marché golfique, en attirant de nouveaux amateurs et en sensibilisant mieux les pouvoirs publics à la capacité de ce sport à dynamiser l'activité touristique de la France et à promouvoir son image.

Au final, la France serait-elle bien partie pour rattraper toutes les occasions perdues ?

In Extenso THR et MLH Consult associent leurs expertises pour apporter un conseil professionnel et opérationnel dans le secteur du golf, tant pour les investisseurs et opérateurs privés (dans leurs problématiques d'études de faisabilité, d'évaluations pour acquisitions/cessions, d'assistance à la pré-ouverture, de suivi des opérations...) que pour les collectivités territoriales (études stratégiques de développement du golf sur un territoire, études de projets, assistance à la sélection d'architectes, d'investisseurs ou d'opérateurs, assistance à maîtrise d'ouvrage...).

Pourquoi faire certifier sa démarche de développement durable ?



Obtenir une certification de développement durable : quelles sont les motivations ? Comment choisir son label ? Etude du cas Club Méditerranée qui a choisi Green Globe pour la certification de ses villages.

Par Cecilia Valdes Canales,
consultante senior
Responsabilité sociale et
environnementale, Deloitte
Conseil

Quels apports ?

La première question qui peut venir à l'esprit concerne l'intérêt de rechercher un label externe au lieu de mettre en place sa propre démarche interne.

Nous constatons que les deux approches ne sont pas indépendantes mais bien complémentaires. Le label traduit souvent l'aboutissement d'une démarche interne et peut être une garantie pour sa pérennité.

Par rapport à une démarche interne, voire des auto-labels créés par les entreprises elles-mêmes, un label externe est une preuve crédible et opposable, notamment aux clients et parties prenantes externes de plus en plus sceptiques et critiques vis-à-vis du « greenwashing ». Les labels imposent aux entreprises un audit indépendant par un tiers reconnu et accrédité.

Les labels spécifiques au secteur de l'hôtellerie et du tourisme proposent des référentiels et méthodologies adaptés à l'activité, en général de qualité et assez robustes. Leur premier intérêt est de pouvoir construire une démarche interne en partant du travail de formalisation et d'identification des enjeux déjà réalisé par ces outils, et gagner ainsi du temps et des ressources (humains et financiers). Les labels sectoriels, nombreux en matière d'hôtellerie et tourisme, sont en ce sens plus pertinents qu'une démarche multisectorielle et générique du type ISO 14001.

Le deuxième intérêt provient de la confrontation avec les vérificateurs qui réalisent les audits indépendants. Experts qualifiés, ils sont là certes pour contrôler mais leur valeur ajoutée dépasse la simple revue de conformité. Leurs travaux et leur regard externe

permettent très souvent de « challenger » ce qui est fait ou non et enrichir la démarche.

Enfin, la dynamique créée par la « course au label » ou par la « peur de l'auditeur externe », même lorsqu'il s'agit d'une approche volontaire, est très mobilisatrice pour les équipes internes. Le maintien d'un label oblige également à s'inscrire dans une logique d'amélioration continue et à s'adapter aux exigences souvent croissantes du label.

Quel label ?

Le nombre croissant d'écotags spécifiques au secteur de l'hôtellerie et du tourisme peut donner le sentiment d'un manque de lisibilité pour les utilisateurs et rendre le choix du label à retenir particulièrement délicat.

Parmi les labels existants aujourd'hui, nous trouvons des programmes internationaux (Green Globe, EarthCheck...), régionaux (Ecolabel Européen pour les hébergements touristiques...) ou nationaux (La Clef Verte, Gîtes Panda...). Certains sont plus focalisés sur l'environnement tandis que d'autres ont une approche plus complète du développement durable et intègrent également les volets social, culturel et économique. Par ailleurs, les niveaux d'exigence varient considérablement entre eux. Le nombre de critères à remplir est d'une centaine en moyenne, allant parfois jusqu'à plus de 300.

Le choix se fera en fonction de la taille et du lieu d'implantation, mais surtout des objectifs recherchés et ressources disponibles. Indépendamment du label choisi, toutes les démarches de certification pousseront l'établissement à progresser.



Le « business case » Club Med

Le Club Méditerranée est engagé dans une démarche de certification de l'exploitation de ses villages depuis 2008. Après avoir essayé 3 labels internationaux reconnus (Ecolabel européen pour les hébergements touristiques, EarthCheck et Green Globe) sur des villages pilotes, le label Green Globe a été retenu pour le déploiement dans l'ensemble des villages. Fin 2012, le Club Méditerranée comptait 36 villages certifiés, soit 53% des villages en exploitation. L'objectif est d'atteindre 70% du parc certifié en 2013 et 100% en 2015.

L'entreprise a décidé de certifier sa démarche avec un label externe pour les raisons mentionnées auparavant mais également parce que cela fait du sens en termes économiques et pour le développement de l'activité. La labellisation des villages est considérée comme un axe stratégique pour la démarche de développement durable du groupe. Des avantages multiples ont été identifiés dans les villages déjà engagés dans la certification.

Sur le plan financier, les économies attendues d'une telle démarche sont difficiles à évaluer (et notamment à dissocier d'autres facteurs) mais sont principalement liées à la baisse des consommations en eau et énergie (des économies estimées entre 2 et 3% la première année de certification). D'autres économies peuvent provenir de la meilleure gestion des déchets ou des achats, et des coûts sont évités grâce à une meilleure prévention des risques (d'incidents, réglementaires, de réputation, de dégradation des sites ou autres).

Sur le plan commercial, être labellisé permet l'accession à certains marchés nouveaux et répond à l'émergence de l'éco-consommateur et aux critères de développement durable pris en compte par certains donneurs d'ordres. En effet, certaines politiques d'achat des grands comptes exigent le choix d'un prestataire pouvant prouver sa performance en développement durable. Les villages certifiés sont également référencés dans des sites spécialisés et profitent d'une meilleure couverture médiatique.

Au-delà de ces intérêts financiers et commerciaux, d'autres bénéfices importants relèvent du capital immatériel de l'entreprise : fidélisation et satisfaction de la clientèle, fierté d'appartenance, professionnalisation des équipes, meilleures relations avec les communautés

locales... D'autres risques stratégiques souvent peu suivis par les entreprises sont également mis à l'ordre du jour grâce à la démarche de certification. Le Club Méditerranée s'intéresse par exemple au niveau des mers, à l'enneigement, etc. Les villages sont encouragés à être proactifs et à appliquer les meilleures pratiques, surtout dans les pays en développement où les infrastructures publiques sont insuffisantes et les réglementations moins exigeantes que les attentes du label.

La certification peut être structurante si elle est utilisée comme feuille de route pour les équipes et responsables de l'entreprise. Elle pousse à formaliser, mesurer et surveiller davantage. Ainsi certains chefs de village sont objectivés par exemple sur l'obtention et le maintien du label.

Selon Agnès Weil, directrice développement durable du Club Méditerranée, celui-ci « a choisi le label Green Globe pour plusieurs raisons. Le référentiel est l'un des plus complets sur le marché et couvre tous les enjeux du secteur : environnementaux, sociaux, culturels et économiques. Il est reconnu au niveau international et avoir un seul label permet une communication homogène au sein du groupe, ce qui facilite la sensibilisation des clients et employés à la démarche ».

Elle ajoute que « la certification n'est pas seulement un axe de différenciation vis-à-vis des clients, c'est avant tout le reflet de la responsabilité que le Club Méditerranée doit assurer afin de conserver sa légitimité d'opérer dans les plus beaux endroits du monde (sa « License to Operate »). Les clients n'attendent pas moins du Club, c'est un prérequis ».

Le développement durable prend une part croissante dans la gestion des établissements hôteliers et dans les activités de tourisme. Deloitte & In Extenso ont développé des compétences spécifiques et reconnues, et disposent d'experts en développement durable connaissant bien les différents labels et méthodologies, qui accompagnent les acteurs du secteur dans la mise en place de leurs démarches et de leurs labellisations.

L'hôtellerie demain : mobile et self-service au cœur des enjeux

La transformation digitale est à l'œuvre : nos comportements évoluent lorsque nous sommes clients, et les entreprises doivent a minima suivre, voire anticiper ces changements.

Par **François-Xavier Leroux**, Senior Manager
Télécoms & Médias,
Deloitte Conseil



© citizenM

Le self-service n'est pas une nouveauté en soi mais il rencontre un nouvel essor en s'adossant à la mobilité et aux nouvelles possibilités des solutions d'entreprises en « cloud », accessibles à distance.

L'industrie hôtelière n'est pas à l'écart de ces transformations et pour se développer, elle doit également se réinventer.

Ces dispositifs trouvent-ils leur place dans l'hôtellerie ?
Apportent-ils une réponse aux attentes des clients ?
Quelle est leur réelle valeur ajoutée ?

Par définition, le self-service peut se définir comme le fait de faire soi-même quelque chose, à l'endroit, au moment, et de la manière que l'on souhaite.

Que ce soit via les téléphones mobiles, les bornes interactives ou encore les interfaces Web, les technologies de self-service commencent à influencer sur toutes les étapes clés d'un séjour hôtelier, du pré check-in au check-out.

Avec ces nouvelles opportunités, il est vital d'organiser méthodiquement sa stratégie de self-service. Une expérience client bien conçue, avec une interface ergonomique et une image de marque forte, engendre une amélioration du taux de fidélité client, et par conséquent une hausse du chiffre d'affaires.

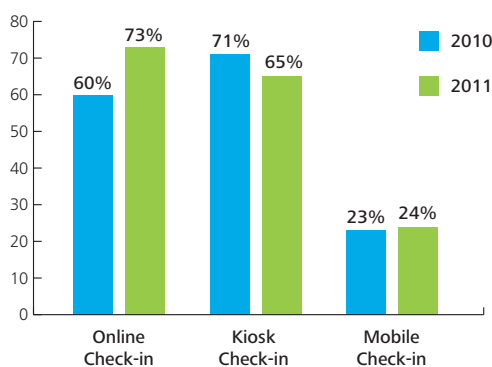
Le développement du self-service, notamment dans le cadre d'une hôtellerie d'affaires, offre une nouvelle expérience complémentaire des canaux relationnels existants.

En 2013, les hôteliers continueront à développer les capacités et les fonctionnalités de leurs outils de self-service pour prendre de l'avance sur leurs concurrents et s'adapter à une demande client croissante pour ce type de services.

Certes, des clientèles préféreront toujours le contact humain, mais aujourd'hui, une majorité de voyageurs est en attente de liberté et de flexibilité pour simplifier toutes leurs démarches avant ou pendant leur séjour hôtelier.

De plus en plus de voyageurs estiment que le self-service ne se substitue pas au service traditionnel, mais que c'est un type de prestations différentes et qu'en un

Appropriation Clients des technologies Self-service dans l'aérien



Source : SITA 2011 Passenger Self-Service Survey

sens, il est supérieur à ce dernier. D'autant plus que les hôtels offrent un large potentiel d'applications dans ce domaine. Nombre d'entre eux ont d'ores et déjà fait le choix de terminaux qui permettent par exemple à leur client de demander des serviettes supplémentaires ou commander un taxi le jour de leur départ.

L'intérêt est double, puisqu'il permet d'affecter le personnel de l'hôtel à des tâches à plus forte valeur ajoutée, mais également de mettre l'accent sur le client et non les processus. Le « self check-in » est donc une opportunité supplémentaire de réduction de coûts, l'un des enjeux majeurs de l'industrie hôtelière au cours des dernières années.

Self-service is the top customer service desire and the most important key to building loyalty in today's marketplace.

Source : Harvard Business review

Les technologies de self-service profitent également des possibilités offertes par les smartphones et permettent d'enrichir l'expérience client au sein des établissements hôteliers. Il est désormais possible de personnaliser intégralement l'offre client. Celui-ci peut choisir sa chambre en fonction de critères tels que : la catégorie, la taille, la vue ou encore la disposition des lits (lit double vs lits jumeaux). L'hôtelier peut également choisir de communiquer facilement et rapidement avec le client grâce à des notifications automatiques, entièrement personnalisables.



89% des clients déclarent préférer toujours ou souvent – lorsqu'ils ont le choix – le self-service au full service.

Source : Sita 2011

Par ailleurs, le constat a été fait que les clients sont plus ouverts à souscrire des services additionnels lors de la phase de pré-arrivée que lorsqu'ils réservent leur chambre. Cette phase cruciale peut désormais être préparée par l'hôtelier qui mettra le client dans de bonnes dispositions d'arrivée.

Les smartphones peuvent ensuite faire office de moyen de paiement, de support de facturation grâce aux technologies connectées ou au NFC (Near Field communication). Ils constituent des outils efficaces pour supporter les programmes de fidélité et autres actions marketing personnalisées.

La mesure du retour sur investissement est donc relativement simple puisque la mise en place de dispositifs mobiles et de modèles de self-service sert les intérêts de l'hôtelier et du client final. Ce dernier voit ses démarches simplifiées et accède à une expérience client personnalisée. L'hôtelier renforce la relation avec son client et se dote ainsi de leviers pour développer les ventes directes.

Les modèles de self-service sont donc inévitables dans l'industrie hôtelière, même si leur degré d'intégration dépendra de divers facteurs, tels que le niveau de gamme (la notion de self-service étant plus délicate à introduire dans l'hôtellerie de grand luxe où la haute personnalisation humaine du service et de l'accueil restent des aspects essentiels), ou la typologie de clientèle (attention à ne pas rebuter certaines clientèles « séniors », ou tout simplement peu familières avec la technologie !). Dans l'ensemble, les clients ont toutefois une réelle appétence pour ces dispositifs et les hôtels qui seront en mesure d'intégrer rapidement ce modèle - de manière exclusive ou en complément de l'accueil traditionnel - développeront de manière incontestable un avantage sur leurs concurrents.

Les technologies mobiles, si largement répandues, sont le véhicule idéal pour mettre en œuvre ces stratégies et assurer une appropriation rapide de la clientèle sans donner l'impression de dégrader la qualité de service, bien au contraire. Il conviendra toutefois d'être extrêmement vigilant sur la qualité et la maintenance de ces technologies, et sur le support client mis en place. L'impact d'un mauvais fonctionnement de ces technologies de self-service - et d'une prise en charge insuffisante ou trop tardive du client en difficulté - peut être fortement contreproductif en termes de satisfaction client.

Comment Deloitte peut-il vous accompagner dans l'évaluation de ces opportunités de transformation ?

- Caler l'ambition et co-construire le business plan
- Construire les parcours cibles
- Identifier et lever les impacts opérationnels et techniques
- Planifier et piloter le projet de déploiement
- Accompagner le lancement et l'appropriation en interne et vis-à-vis des clients

Capital humain : révolutions et évolutions

Depuis plusieurs années, Deloitte observe périodiquement les tendances et évolutions de fond qui concernent le positionnement de la fonction que nous appelons « Capital humain » et que d'autres continuent à appeler « Gestion des ressources humaines » ou des « Relations humaines », et parfois encore « Direction du personnel ».

Par **Alain Raluy**, Senior Advisor Capital humain, Deloitte Conseil



Les 10 grandes tendances dans la gestion du Capital humain

Des enquêtes et études internationales (Capital humain : Révolutions & Evolutions en 2012) et nationales (Baromètre de la gouvernance RH en 2012) montrent clairement que pour la quasi-totalité des entreprises, il existe une démarche d'étude, de réflexion, de positionnement, démarche visant à donner à la dimension Capital humain une réalité différente.

A travers ces études, nous avons identifié dix facteurs clés, facteurs qui ne sont pas seulement des approches intellectuelles mais des démarches totalement opérationnelles et concrètes - lesquelles recherchent toutes une plus grande efficacité, des sources d'économies et des effets d'image employeur.

Nous savons aussi que les recruteurs rencontrent de plus en plus de difficultés pour trouver le bon candidat qui pourrait devenir le bon collaborateur, placé au bon endroit au bon moment et au bon coût. Cette difficulté est très sensible pour les activités du secteur Tourisme, Hôtellerie et Restauration (THR).

Les analystes émettent plusieurs hypothèses vis-à-vis de cette situation : image des métiers, niveaux de rémunération, recherche d'un équilibre permanent entre la vie professionnelle et la vie personnelle, rejet de certaines formes d'autorité ou de contrôle, recherche d'une grande autonomie, exigence vis-à-vis du management de proximité... Chacune de ces composantes est sûrement fondée, mais la résultante interpelle l'employeur et la fonction Capital humain de manière pressante.

Nous avons choisi de développer une de ces tendances, sans pour autant oublier les 9 autres que nous citerons à la fin de cet article.

Les RH « in the Cloud » : une évolution inévitable

L'information dématérialisée « in the Cloud » caractérise à la fois le Cloud Computing et le modèle SaaS (Software as a Service), c'est-à-dire louer une prestation d'accès à l'information (de manière ponctuelle ou via un abonnement) plutôt que d'acheter et développer un outil informatique. Ce modèle a déjà fait ses preuves en termes de modularité et de flexibilité. Il aide les

entreprises et les organisations à transformer leurs systèmes traditionnels d'information en architectures plus souples, plus maniables, plus flexibles et plus faciles à absorber, à intégrer.

Un tel dispositif permet un accès plus rapide à l'innovation, à des niveaux de service sans cesse améliorés, à des possibilités de développement de finesse des contrôles. Là où, il y a encore peu, les systèmes s'arcboutaient sur de la gestion de masse salariale, souvent a posteriori, les technologies « in the Cloud » permettent aujourd'hui d'anticiper, de prévoir, de gérer les talents, et ceci même pour des PME (ce qui correspond bien à la réalité de notre secteur d'activité Tourisme, Hôtellerie, Restauration...).

Dans nos études, 84 % des entreprises sondées veulent transformer leur fonction RH (ou ont déjà commencé à le faire). Elles sont motivées par deux éléments principaux : la recherche d'économies (84 %) et d'une plus grande efficacité (75 %). Les chefs d'entreprises comme les DRH affirment que ces évolutions sont indispensables, mais que le chemin pour y parvenir peut s'avérer long et difficile (nouveautés, périmètres d'actions, champs de responsabilités...).

Cloud Computing et SaaS permettent des travaux de dématérialisation sur des réseaux publics, privés ou hybrides, plates-formes de service. Et ces solutions permettent d'atteindre des niveaux supérieurs d'efficacité, de disponibilité, d'extensibilité et de vitesse de déploiement. Face aux coûts de déploiement d'un SIRH (système d'information ressources humaines) classique, les solutions Cloud et SaaS permettent un excellent retour sur investissement. Le taux de croissance de ces solutions est deux à trois fois supérieur aux SIRH internes. Il existe même des solutions qui peuvent s'interfacer avec les systèmes d'information internes.

L'analyse des expérimentations terrain montre que l'intérêt majeur porte sur la rapidité à tirer profit d'une transformation RH (et ainsi combattre l'objection du temps nécessaire et des difficultés pour y parvenir). Les évaluations formulées par les RH portent sur la sécurité (toute aussi grande qu'un système interne), sur la qualité de service (disponibilité, actualisation, accessibilité) et sur l'intégration dans les systèmes et pratiques actuelles.

Trois exemples illustrent ces résultats :

- à la suite de restructurations et d'un recentrage sur un cœur de métier, une entreprise internationale a eu besoin de scinder des effectifs, des pratiques : plutôt que de recréer un SIRH à la nouvelle dimension, le choix « Cloud » a permis d'accélérer le traitement des ressources humaines et de sécuriser les équipes ;
- une association (loi de 1901) a vu ses effectifs croître rapidement du fait de l'intégration de nouvelles structures : il s'est agi à ce niveau d'accélérer la réactivité du système sans surcharger les équipes RH en place ;
- une entreprise de spectacles ayant besoin d'un système de gestion de la formation pour fournir à la fois des contenus pédagogiques, des formations sur site avec instructeur, du e-learning...

Il ne faut jamais craindre qu'il y ait trop de sujets, trop de citoyens, vu qu'il n'est de richesses, ni de force, que d'hommes.

(Jean BODIN, 1529-1591)

Pour les entreprises du secteur THR, Cloud Computing et SaaS peuvent aider la fonction RH à accélérer les stratégies comme celles liées à la mobilité, au recrutement, à la gestion des frais de personnel, à la formation, à la gestion des talents... Il s'agit de remodeler aussi les modes opératoires à l'occasion de rapprochements, de fusions, de cessions.

Nous n'oublions pas que le Capital Humain de votre entreprise est à la fois sa première richesse et aussi son premier poste de coûts et de charges. Que vous soyez chef d'entreprise d'une PME ou d'une entreprise moyenne ou de grande taille, la préconisation « Cloud » constitue une opportunité d'efficacité et de réactivité pour optimiser votre Capital Humain.

Les 10 tendances majeures du Capital Humain, que les équipes de Deloitte et In Extenso peuvent vous aider à intégrer de manière optimale dans vos organisations

Les révolutions :

- Le décisionnel RH : le nerf de la guerre
- Les RH « in the Cloud » : une évolution inévitable
- D'ascensionnelles à multidimensionnelles : les carrières des cadres ne prennent plus le même chemin !
- Les marchés émergents : l'avant-garde de la croissance et du talent
- Les leaders de la nouvelle génération : les nouveaux modèles pour gérer la relève

Les évolutions :

- La gestion des talents : les nouveaux défis
- Les Directeurs des opérations RH s'invitent dans l'organigramme
- Réussir dans un monde réglementé : pouvoir gérer les risques, à tout moment
- Leadership collectif : faire en sorte que les organisations travaillent « As One »
- La main-d'œuvre contingente : un segment de talents essentiel pour l'entreprise élargie

La fiscalité est-elle devenue un frein à la compétitivité de l'hôtellerie française ?

Par Christophe Le Bon,
Associé fiscaliste, Taj

Avec quatre lois de finances votées dans l'année, 2012 aura été particulièrement chargée pour nos parlementaires. Dans un contexte de crise et de réduction du déficit, la tendance globale aura été à l'augmentation des prélèvements, que ce soit pour les particuliers (surtout s'ils ont un peu de biens) ou pour les entreprises. Qui ne le sait pas ! Evidemment, le secteur de l'hôtellerie n'échappe pas à la punition : hausse de la TVA, limitation à la déductibilité des charges financières, limitation du droit au report des déficits... Chacun doit participer à l'effort collectif.



Face aux perspectives d'alourdissement des charges, la réponse invariable des entrepreneurs est « perte de compétitivité » et « frein à l'embauche et à l'investissement ». Dans le cadre de l'hôtellerie, la compétitivité n'est pas un sujet à prendre à la légère. Nous ne parlons pas de la compétitivité « interne », celle qui oppose les hôteliers à ceux qui proposent en France d'autres formes de services similaires (et peuvent bénéficier d'une fiscalité plus légère), mais de la compétitivité à l'international.

Il ne faut pas croire que c'est le lieu d'implantation de l'hôtel qui dicte seul la décision des clients de venir séjourner chez nous ou chez nos voisins. Les facteurs prix et qualité des prestations ont leur importance. En alourdissant la charge fiscale, on obère nécessairement la marge et donc les moyens qui peuvent être affectés à la rénovation des établissements ou à l'embauche.

Dans ce cas, c'est la qualité du produit et du service qui est affectée. L'hôtelier ne peut pas indéfiniment imputer l'excédent de charges sur sa rémunération. In fine, si l'hôtelier veut maintenir le même niveau de prestation, c'est nécessairement le prix au client qui doit être impacté. Or, le prix reste un élément du choix de la destination, pas seulement pour ceux de nos hôtes les moins fortunés, mais aussi, par exemple, pour les organisateurs de séminaires et congrès – une part très importante du chiffre d'affaires des hôtels, notamment sur Paris – ou pour les agences de voyages qui, en fonction des marges qu'elles pourront dégager, favoriseront une destination plutôt qu'une autre.

Dans la compétition qui oppose les hôteliers français à ceux des pays voisins, quel est le poids de la fiscalité ? Doit-on croire ceux – nombreux – qui nous répètent que les voisins sont toujours mieux traités ? Ou les quelques-uns qui tentent de nous rassurer en nous rappelant que l'herbe n'est pas forcément plus verte ailleurs ? On s'en doute, la réponse est loin d'être simple. Notre ambition n'est pas de faire une analyse exhaustive de la situation – le seul choix des critères de comparaison pourrait faire l'objet d'une thèse ! – mais de comparer les récentes mesures fiscales introduites en France et qui affectent l'hôtellerie aux régimes appliqués dans les pays limitrophes sur les mêmes sujets.

L'impact de la TVA

Le premier sujet est évidemment la TVA. On pourrait croire que celle-ci n'est un coût que pour l'hôtellerie de loisirs et que, dans le cadre de l'hôtellerie d'affaires, les entreprises clientes peuvent la récupérer, ce qui la rendrait neutre. Malheureusement, en France, les situations pour lesquelles une entreprise peut être autorisée à récupérer la TVA sur ses notes d'hôtel sont très limitées. La récupération n'est possible que lorsque les frais sont engagés pour un tiers. En revanche, lorsque l'occupant de la chambre est un salarié, comme c'est le cas le plus souvent, la TVA n'est en principe pas récupérable. Il n'en est pas de même dans tous les pays. Dans les pays limitrophes, la règle serait même plutôt la récupération, que la non-récupération. C'est le cas au Royaume-Uni, aux Pays-Bas, en Allemagne, en Suisse, en Italie, au Luxembourg et en Espagne. Or, qui dit récupération dit neutralité. Finalement, il n'y a que la Belgique à être aussi restrictive que la France.

Ainsi, la TVA facturée par un hôtelier français doit être considérée comme un coût, que le client soit français ou étranger et que le séjour soit effectué à titre professionnel ou personnel. Il faut donc que le taux de la TVA reste particulièrement bas pour que le prix des chambres reste attractif pour tous, y compris pour la clientèle d'affaires. Heureusement, sur ce point, les hôteliers français ont été, au moins par le passé, plutôt mieux traités qu'ailleurs. Avant 2009 déjà, la prestation correspondant à la seule nuitée bénéficiait du taux réduit de 5,5%. Dans de nombreux pays, les taux restaient plus élevés. A titre d'exemple, les taux sur les nuitées étaient, en 2010, de 19% en Allemagne, 17,5% au Royaume-Uni, 10% en Italie, 8% en Espagne et 6% en Belgique. Seuls la Suisse, le Luxembourg et Chypre pouvaient prétendre faire moins cher, avec des taux respectifs de 3,6%, 3% et 5%. Mais Chypre et le Luxembourg ne sont pas vraiment des pays concurrents en ce domaine. L'extension du champ d'application du taux réduit de 5,5% à la restauration en France à compter du 1er juillet 2009 n'a pu qu'améliorer la situation. D'ailleurs, certains pays ont, peu après, suivi l'exemple de la France. En 2010, l'Allemagne abaissait le taux applicable aux prestations hôtelières de 19% à 7%. Les hôteliers allemands prétendent avoir créé ainsi un peu plus de 6 000 emplois et générer plus de 850 millions d'euros en investissements sur l'année qui a suivi la mise en place de cette mesure. En juillet 2011,

l'Irlande a abaissé son taux de 13,5% à 9%. Nos voisins anglais – toujours peu sensibles aux modes du continent – l'augmentaient à la même date de 17,5% à 20%. Les Suisses également, mais seulement pour passer de 3,6% à 3,8%. Tant mieux pour les hôteliers français.

En limitant le caractère déductible des intérêts financiers des entreprises pour le calcul de leur résultat soumis à l'impôt sur les bénéfices, la France n'a-t-elle pas aggravé la situation de ses entrepreneurs par rapport à ceux des pays voisins ?

L'augmentation du taux de 5,5% à 7% depuis le 1er janvier 2012 et celle prévue à 10% pour 2014, vont-elles fragiliser notre situation ? Sans doute, mais pas dans les mêmes proportions selon que l'on regarde l'hôtellerie de loisirs ou l'hôtellerie d'affaires. Si l'on suppose qu'en termes d'hôtellerie de loisirs, les principaux pays concurrents de la France sont l'Espagne, l'Italie, le Royaume-Uni et la Suisse, la France va nécessairement perdre de la marge, mais elle ne perd pas sa position dans le classement des taux. La Suisse reste certes à un taux de 3,8%, mais l'Espagne a augmenté le sien de 8% à 10% depuis le 1er septembre 2011 ; l'Italie est à 10% et devrait passer à 11% à compter du 1er juillet 2013 et le Royaume-Uni reste à 20%. Le taux de 10% qui s'appliquera à compter de 2014 en France reste donc compétitif. Pour l'hôtellerie d'affaires, si on considère que la concurrence vient plutôt du Nord ou de l'Est, la situation va en revanche se durcir. L'Allemagne a décidé de maintenir son taux à 7%, malgré une forte demande de certains partis de le passer au taux normal de 19%. La Belgique et les Pays-Bas sont à 6%. La concurrence sera donc plus rude avec ces trois pays. Sans compter que, dans tous ces pays sauf en Belgique, la TVA est récupérable par la clientèle d'affaires.

La situation deviendrait sans doute beaucoup plus difficile si, comme l'ont proposé certains parlementaires, la France introduisait une taxe sur les nuitées, celle mort-née en novembre 2011 et ressuscitée le temps des débats parlementaires de décembre dernier, à la grande frayeur des représentants des grands hôtels. Dans sa dernière mouture, le taux de cette taxe devait varier de

2% à 6% ; elle aurait été appliquée du 25 novembre 2012 au 31 décembre 2014 et aurait concerné les nuitées à partir de 200 euros. Compte tenu de la date de l'annonce, il est probable que la plupart des hôteliers n'auraient pas pu la répercuter à leurs clients. A cette époque, les négociations sur les tarifs avec les principaux tours opérateurs sont en effet déjà finalisées ou sur le point de l'être. Combinée à l'augmentation de la TVA, la marge des établissements haut de gamme aurait été très sérieusement réduite, d'environ les 2/3 selon les estimations faites par certains directeurs financiers. Heureusement, nous croyons savoir que Madame la Ministre du Tourisme a pu rassurer les représentants de la profession sur le fait qu'une telle taxe n'était pas à l'ordre du jour du gouvernement en 2013 et que, dans l'hypothèse où elle serait réétudiée, elle ne le serait pas sans concertation préalable.

Fiscalité et coût du financement

Le prix n'est pas le seul axe d'amélioration de la compétitivité. La qualité des prestations est tout aussi importante ; outre le nombre et la qualification du personnel, elle tient beaucoup aux investissements réalisés pour la modernisation, le renouvellement ou tout simplement l'entretien des actifs. Le plus souvent, c'est par l'emprunt que les investissements sont financés. Or, en limitant le caractère déductible des intérêts financiers des entreprises pour le calcul de leur résultat soumis à l'impôt sur les bénéfices, la France n'a-t-elle pas aggravé la situation de ses entrepreneurs par rapport à ceux des pays voisins ?

Pour mémoire, la législation fiscale française prévoyait déjà une limitation à la déductibilité des intérêts rémunérant les financements octroyés par des sociétés liées, ainsi que ceux garantis par des sociétés liées. Des dispositifs similaires existent déjà dans de nombreux pays d'Europe ; la législation française s'en est même inspirée. Cela ne devrait donc pas être un sujet en matière de compétitivité.

En revanche, le nouveau dispositif qui vise à limiter à 85% pour 2012¹ et 2013, et à 75% pour les exercices ouverts à compter de 2014, la déductibilité des intérêts nets - quelles que soient les conditions et circonstances des prêts - reste pour l'instant une originalité française. Cette limitation s'applique également en partie aux loyers de crédit-bail ou de location avec option d'achat,

¹ Exercices clos à compter du 31 décembre 2012

ainsi qu'aux loyers versés à des sociétés liées pour la location simple de biens mobiliers. La fraction des loyers concernée par la mesure correspond en fait à la part du loyer censée couvrir le coût du financement du bien loué par le propriétaire. Toute tentative d'échapper à la non-déduction des intérêts en recherchant d'autres modes de financement devrait donc s'avérer difficile.

Mais l'impact de cette mesure sur la compétitivité des hôtels devrait rester limité. Principalement parce que la mesure ne s'applique que si le total des intérêts nets versés par la société excède 3 millions d'euros. Les grosses unités qui engageraient des travaux importants sont susceptibles d'être touchées, ainsi que des unités plus petites, logées dans des sociétés membres d'une intégration fiscale. Dans cette situation, le seuil de 3 millions doit s'apprécier au niveau du groupe fiscal intégré et il faut faire la somme de l'ensemble des intérêts nets versés par les sociétés du groupe. Cette disposition ne vise donc que les grands groupes.

Il existe chez nos voisins des mesures visant également à limiter la déduction des intérêts sans distinction de l'origine du financement, sociétés liées ou banques. En Allemagne et en Italie depuis 2008, en Espagne depuis 2012, la déductibilité des intérêts est limitée à 30% de l'EBITDA ou du résultat opérationnel, quelle que soit l'origine du financement. La mesure se déclenche dès que la charge d'intérêts excède 3 millions d'euros en Allemagne, 1 million en Espagne et dès le premier euro en Italie. Elle est donc susceptible de toucher plus d'entreprises en Espagne et en Italie qu'en France. Mais nos voisins pourront toujours déduire la totalité de leurs intérêts, tant qu'ils n'excèdent pas 30% de l'EBITDA, ce qui correspond dans la plupart des cas aux seuils retenus par les banques pour calibrer leurs financements. Alors qu'en France, à compter de 2014, 15% ou 25% resteront toujours non déductibles, quelle que soit l'ampleur du financement.

Deuxième frein au financement introduit récemment, la taxe de 3% due au titre des distributions mises en paiement depuis le 18 août 2012. Même si elle n'est pas due par l'actionnaire mais par la société distributrice, elle diminue forcément la rémunération de l'actionnaire en s'imputant sur le résultat éventuellement distribuable au titre des exercices suivants. A notre connaissance, cette taxe n'a pas d'équivalent dans les pays limitrophes.

Il faut toutefois admettre que les législations étrangères prévoient parfois des dispositions qui peuvent être tout aussi pénalisantes que les dispositions françaises pour la compétitivité de leurs propres hôtels. Au Royaume-Uni, depuis 2011, les amortissements des hôtels ne sont en principe plus déductibles pour le calcul de l'impôt sur les sociétés. Cette disposition n'augmente pas directement le coût de financement des hôtels anglais, mais elle n'incite pas au renouvellement des immobilisations. La qualité des actifs pourrait s'en trouver affectée. Cette disposition est propre à l'Angleterre et notamment à la déconnexion qui existe dans les pays anglo-saxons entre comptabilité et fiscalité. L'Espagne a introduit une limitation à l'amortissement des biens immobiliers pour 2013 et 2014, mais seulement à hauteur de 70% des taux pratiqués. Heureusement pour les hôteliers anglais, si leur situation doit être comparée à celle des hôteliers français, les potentiels effets néfastes de cette disposition sont en partie compensés par un taux d'imposition des bénéfices des sociétés significativement plus bas que le taux français, soit 24% depuis avril 2012 (23% à compter d'avril 2013) comparé à 33 1/3 % en France (hors contributions additionnelles).

Derrière le taux d'imposition affiché par chaque pays se cachent des réalités très diverses, aussi bien en termes de calcul du bénéfice imposable que d'octroi de crédits d'impôt ou autres avantages, toujours difficiles à mesurer.

D'ailleurs, la question pourrait se poser de savoir si le taux d'imposition français des bénéfices des sociétés – devenu maintenant l'un des plus élevés en Europe – ne serait pas un des principaux facteurs susceptible de nuire à la compétitivité des hôtels français. Mais derrière le taux d'imposition affiché par chaque pays se cachent des réalités très diverses, aussi bien en termes de calcul du bénéfice imposable que d'octroi de crédits d'impôt ou autres avantages, toujours difficiles à mesurer. Le cas anglais de non-déduction des amortissements n'est qu'un exemple. Nous nous garderons donc bien de considérer le taux légal d'imposition comme

un critère d'évaluation de la compétitivité de notre fiscalité. La réalité est plus complexe et ne pourrait être appréhendée que dans le cadre d'une analyse statistique de la charge d'impôt effectivement supportée par l'ensemble des hôteliers des pays concernés.

Quoi qu'il en soit, si l'on s'en tient aux seuls aspects du financement, les hôteliers français nous semblent moins bien lotis que leurs voisins, mais avec de grosses disparités selon que l'on parle de grands groupes ou de petites unités.

La limitation au report des déficits

Autre nouveauté susceptible d'impacter la compétitivité des hôteliers français, la limitation du montant des reports déficitaires imputables sur le résultat d'un exercice : ce montant est limité à 1 million d'euros, majoré de 60% de la fraction du résultat net excédant un million (pour 2011) et 1 million d'euros majoré de 50% de la fraction du résultat net excédant le premier million pour les exercices clos à compter du 31 décembre 2012. Mais la mesure n'est pas spécifique à la France. En Allemagne, au-delà de 1 million, seuls 60% du résultat peuvent être couverts par les déficits. En Italie, la limite est de 80%. Elle est plus drastique en Espagne où elle s'élève à 50% pour les entreprises réalisant entre 20 et 60 millions de chiffre d'affaires, et 25% pour celles dont le chiffre d'affaires est supérieur à 60 millions d'euros. Les hôteliers français ne sont donc pas moins bien traités – ou pas beaucoup moins – que leurs voisins sur ce point. Mais la mesure a en France des effets collatéraux que les autres pays ne connaîtront pas : l'augmentation du coût du travail par le biais de l'augmentation de la participation des salariés. La limitation du montant des déficits imputables entraîne une augmentation du bénéfice imposable, qui génère mécaniquement une augmentation de la participation.

Fiscalité et coût du travail

Pourtant le coût du travail est peut-être un des facteurs les plus importants d'amélioration, ou de dégradation, de la compétitivité. Son poids effectif en France par rapport à celui constaté dans les autres pays de l'OCDE fait toujours l'objet de débats passionnés, où l'idéologie est loin d'être absente. Dans un hôtel, les salaires sont une composante importante des coûts de gestion et tout élément qui permettra d'en diminuer la charge devrait être le bienvenu. Ainsi, on espère qu'une des mesures fiscales phares de la dernière loi de finances,

D'après l'OCDE, la France serait, derrière le Danemark, le pays développé où les prélèvements obligatoires sont les plus lourds.

Le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE), contribuera, comme son nom l'indique, à renforcer la compétitivité des hôtels français. Nous ne connaissons pas d'équivalent à cette mesure dans les pays limitrophes.

Sur la base des salaires versés à compter de l'année civile 2013, cette mesure permettra à l'hôtelier de bénéficier d'un crédit d'impôt, utilisable pour le paiement de l'impôt sur les sociétés ou remboursable dans les trois ans en l'absence d'impôt. Le taux de ce crédit s'élève à 4% pour 2013, et 6% pour les années suivantes. Il est assis sur les rémunérations inférieures ou égales à 2,5 fois le Smic. Son montant n'est pas plafonné. Il pourrait être remis en cause s'il est utilisé pour financer une augmentation de la rémunération des dirigeants ou des actionnaires. C'est indéniablement une disposition avantageuse.

Bien sûr, la mesure n'est pas exempte de critiques :

- (i) D'abord, le calcul de la base du crédit doit être faite salarié par salarié, puisqu'il faut tenir compte du temps de travail effectif, des heures supplémentaires (sans les majorations de salaire qui leur sont appliquées), des avantages en nature, des pourboires, des éventuelles déductions forfaitaires pour frais professionnels... Dans le secteur de l'hôtellerie, les cas particuliers ne manquent pas. A commencer par celui des extras. Pour certaines unités qui ne disposent pas d'un service comptable ou RH fourni, il est probable que le CICE ne puisse pas être utilisé à plein, faute de temps pour le calculer.
- (ii) On peut aussi se demander quelle sera la réaction du dirigeant qui, au moment des augmentations de salaires, devra choisir entre le risque de perdre la totalité du CICE, pour ceux des salaires qui passeraient de moins à plus de 2,5 fois le Smic, et le mécontentement des employés concernés.

(iii) Dans les hôtels franchisés ou sous contrat de gestion, la comptabilisation du crédit en moins de l'impôt ou en produit d'exploitation pourrait avoir un impact sur le calcul de la rémunération dû au franchiseur ou gérant, si cette rémunération est assise sur le résultat opérationnel. Parmi les hôtels sous contrat de gestion, ceux pour qui cette rémunération est déterminée sur la base des normes comptables US ne devraient pas pouvoir y échapper. Pour les autres, le choix reste ouvert. L'administration a précisé sur son site² que la comptabilisation du CICE en produit d'exploitation ne devrait pas avoir d'impact en matière de CVAE (cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises) et d'impôt sur les bénéfices. Pour plus de sécurité, il serait souhaitable que cette position soit confirmée par un texte.

Dans un contexte d'alourdissement des prélèvements et de durcissement des contrôles des entreprises par les administrations, françaises comme étrangères, Taj propose de vous assister dans la sécurisation et la gestion de la charge fiscale de votre entreprise. Nos offres concernent autant la gestion de la fiscalité de l'exploitation que celle relative aux phases d'expansion ou d'acquisition.

Reste à savoir si la mesure est suffisante. D'après l'OCDE, la France serait, derrière le Danemark, le pays développé où les prélèvements obligatoires sont les plus lourds. Les cotisations sociales patronales et salariales représenteraient la part principale de ces prélèvements. Pour mémoire, c'est en moyenne l'équivalent de 43% du salaire brut que l'employeur doit verser en cotisations. Un abaissement des charges de 4% et 6%, éventuellement cumulé au dispositif existant (l'allègement Fillon, applicable aux salaires inférieurs ou égaux à 1,6 Smic), aura-t-il sur l'économie le coup de fouet attendu ? Difficile de le dire à ce stade. D'autant que l'effet ne devrait pas être immédiat : en 2014 pour ceux qui paient de l'impôt, voire 2016 pour ceux qui n'en paient pas !

² www.economie.gouv.fr/ma-competitivite/quest-que-credit-dimpot-pour-competitivite

Nos services, vos contacts

In Extenso

Tourisme, Hôtellerie et Restauration

Des services pluridisciplinaires, sur mesure et opérationnels

- Etudes de marché/Etudes de faisabilité financière
- Diagnostics Marketing/Etudes de positionnement/«Benchmarks»
- Audits internes/Audits de procédures
- Assistance à maîtrise d'ouvrage
- Valorisation d'actifs ou de portefeuilles d'actifs
- Elaboration de statistiques de suivi d'activité, en particulier dans l'hôtellerie
Observatoire mensuel de l'hôtellerie française : un panel de 225 000 chambres (près de 40% du parc hôtelier français), analysé par niveau de gamme, par zone géographique et par grande agglomération.
- Stratégies de développement territorial (schémas directeurs de développement hôtelier)
- Etudes sectorielles/thématiques

Un spécialiste de l'accompagnement et de l'assistance à la transaction

- Assistance à la recherche de financement
- Assistance à la recherche d'investisseur
- Assistance à la recherche d'opérateur ou au choix de réseau commercial
- Accompagnement dans les processus de due diligence
- Assistance à la transaction (acquisition, cession)

Des clients diversifiés, à tous les niveaux de la chaîne du développement hôtelier et touristique

- Hôteliers indépendants, de l'établissement « économique » au palace
- Chaînes hôtelières, groupes de gestion
- Banques/Institutionnels/Assurances
- Fonds d'investissement
- Promoteurs/Constructeurs
- Secteur public/Collectivités territoriales (du niveau local au niveau national)

Des secteurs d'intervention variés

- Hôtellerie traditionnelle, résidences de tourisme, villages de vacances, complexes multiproduit, hébergements ruraux...
- Restauration
- Palais des congrès, centres de conférences, hôtels-séminaires, parcs d'expositions...
- Golfs, parcs de loisirs, centres aqua-récréatifs...
- Tourisme de santé / bien-être (thermalisme, thalassothérapie, spa...)

In Extenso Tourisme, Hôtellerie et Restauration

Philippe Gauguier

Associé

Tél : 01 72 29 68 01

Mobile : 06 85 93 67 50

Email : philippe.gauguier@inextenso.fr

Olivier Petit

Associé

Tél : 01 72 29 68 03

Mobile : 06 85 43 22 29

Email : olivier.petit@inextenso.fr

In Extenso Transaction Tourisme, Hôtellerie et Restauration

Guy Boulo

Directeur

Tél : 01 72 29 67 16

Mobile : 06 80 17 60 02

Email : guy.boulo@inextenso.fr

In Extenso Experts-Comptables

Christophe Pacton

Associé (Ile-de-France)

Tél : 01 72 29 61 45

Email : christophe.pacton@inextenso.fr

Lionel Tesson

Associé (Val-de-Loire)

Tél : 02 47 87 48 00

Email : lionel.tesson@inextenso.fr

Christian Bardet

Associé (Côte d'Azur)

Tél : 04 93 06 55 74

Email : christian.bardet@inextenso.fr

Partenaires de la conférence « Les tendances de l'hôtellerie 2013 »



Deloitte.

Deloitte est un des leaders de l'audit et du conseil dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie, des loisirs et de la restauration.

Nos professionnels apportent à leurs clients des services adaptés, visant à les accompagner dans leurs enjeux clés à travers quatre grands métiers.

Audit et risques

Les équipes d'audit et de risk services disposent d'une maîtrise des enjeux des acteurs du secteur du fait d'un grand nombre de références dans la fiabilisation de l'information financière et d'accompagnement dans la gestion des risques.

Notre conception des missions d'audit et de gestion des risques du secteur s'illustre par :

- une démarche d'audit adaptée,
- des compétences pointues : actuariat, Capital Markets, développement durable, fiscalité, technologies, principes comptables,
- des équipes connaissant les spécificités du secteur,
- des recommandations prenant en considération ses enjeux et particularités.

Consulting

Une équipe de consultants spécialisés dans le secteur intervient régulièrement auprès des acteurs du secteur du tourisme, de l'hôtellerie, des loisirs et de la restauration pour les accompagner dans leurs opérations. Elle est composée de profils expérimentés dans les différents domaines clés :

- **fonction finance** : transformation de la fonction financière, pilotage de la performance...
- **capital humain** : transformation de la fonction RH, gestion des talents, politique de rémunération...
- **stratégie** : analyse de portefeuille, commercial due diligence, benchmarks, construction de business plans, partenariats public-privé,
- **gouvernance de la fonction informatique** : gouvernance, stratégie, audit et sécurité des SI,
- **excellence opérationnelle** : efficacité commerciale des réseaux, réduction des coûts, management de projets de transformation, supply chain, externalisation.

Financial Advisory

Au sein de notre activité Financial Advisory de Deloitte, une équipe d'experts dédiés au secteur intervient en étroite collaboration avec nos équipes audit et conseil pour sécuriser et optimiser la réalisation d'une opération

d'acquisition, de fusion ou de cession aussi bien en France qu'à l'international :

- acquisition et de cession,
- conseil financier sur l'ensemble des phases d'un processus de M&A (de la recherche de la cible à l'assistance dans la rédaction des lettres d'intentions),
- restructurations,
- évaluations,
- accompagnement post-acquisition et dans le cas de litiges,
- immobilier.

Taj

Le Cabinet d'avocats Taj a réuni une équipe spécialisée et dédiée à l'accompagnement des acteurs du secteur du tourisme, de l'hôtellerie, des loisirs et de la restauration dans leurs opérations.

Vos contacts par secteur et par thème

Responsable de l'industrie Tourisme, Hôtellerie et Restauration

David Dupont-Noël

Associé Audit
Tél. 01 55 61 66 66
ddupontnoel@deloitte.fr

Tourisme

Dominique Jumaucourt

Associé
Tél. 01 40 88 22 18
djumaucourt@deloitte.fr

Hôtellerie

Joanne Dreyfus

Associée
Tél. 01 40 88 22 99
jdreyfus@deloitte.fr

Restauration

Vincent Blestel

Associé
Tél. 01 55 61 47 80
vblestel@deloitte.fr

Financial Advisory Services

Claire Deguerry

Associée
Tél. 01 40 88 29 74
cdeguerry@deloitte.fr

Région PACA

Hugues Desgrange

Associé
Tél. 04 91 59 84 48
hdesgranges@deloitte.fr

Taj

Christophe Le Bon

Associé Fiscaliste
Tél. 01 40 88 72 09
clebon@taj.fr

A propos d'In Extenso

In Extenso, membre de Deloitte, est un acteur majeur de l'expertise comptable en France.

Avec un réseau de 3 500 collaborateurs et 185 agences réparties sur tout le territoire, In Extenso propose aux chefs d'entreprises, artisans, commerçants, professions libérales et responsables d'associations un service professionnel complet, privilégiant la proximité, l'écoute et la proactivité. Fortement ancré dans le tissu économique français, In Extenso est l'interlocuteur privilégié de 75 000 clients appartenant à tous les secteurs d'activité. In Extenso a réalisé en 2011-2012 un chiffre d'affaires de 270 millions d'euros. Pour en savoir plus, www.inextenso.fr

A propos de Deloitte

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SA est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

In Extenso Conseil - Tourisme, Hôtellerie et Restauration
7, rue Ernest Renan
92136 Issy-les-Moulineaux Cedex
Tél : 33 (0)1 72 29 60 00 - Fax : 33 (0)1 72 29 68 00

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