

Les tendances du tourisme  
et de l'hôtellerie 2015  
Progresser dans des  
environnements complexes

Février 2015



# Sommaire

|  |    |
|--|----|
| Editorial.....   | 3  |
| 2014, une année de stabilisation .....   | 4  |
| Agglomérations : année difficile pour l'entrée de gamme, plus contrastée<br>pour le reste du marché.....   | 8  |
| Résidences hôtelières urbaines : 2014, le virage stratégique.....  | 10 |
| Tourisme, une année compliquée s'achève, du mieux à venir .....  | 12 |
| La dimension expérientielle du séjour hôtelier .....   | 15 |
| Les 10 défis de l'intégration du développement durable dans le tourisme<br>et l'hôtellerie .....   | 20 |
| Murs et fonds : les principes de base de l'équation bancaire .....   | 23 |
| La fiscalité locale : vers une nouvelle hausse pour l'hôtellerie ?.....  | 25 |
| Le digital dans le secteur de l'hôtellerie : quels enjeux pour<br>la transformation d'un modèle ?.....   | 31 |
| La reconnaissance non monétaire du travail dans le secteur<br>de l'hôtellerie .....  | 34 |
| Le secteur tourisme d'In Extenso booste sa croissance... ..  | 38 |
| La refondation des territoires français implique une nouvelle approche<br>pour les politiques publiques touristiques et les investissements..... | 39 |
| La programmation au service des équipements publics .....  | 40 |
| Centres d'art : enjeux de service public dans le développement des lieux<br>de création .....  | 42 |
| Nos services, vos contacts .....   | 46 |

# Editorial

La plupart d'entre nous le ressentent dans leur activité quotidienne, nous vivons dans des environnements de plus en plus complexes.

Complexité des marchés, sous l'effet de l'évolution rapide des modes de consommation, des besoins et attentes du client, et des structures socio-familiales, qui induisent de constants besoins d'innovation, de renouvellement et d'enrichissement des offres produit/service, ainsi qu'une segmentation de plus en plus fine pour répondre à la démultiplication des cibles de clientèle.

Complexité des évolutions réglementaires, juridiques, fiscales et sociales qui rebattent régulièrement les cartes du montage, du financement et de l'exploitation des entreprises du secteur.

Complexité des évolutions technologiques qui ouvrent de formidables possibilités, mais nécessitent vision et anticipation pour opérer les choix d'investissement adéquats, dans des contextes d'obsolescence très rapide.

Complexité également de la conjoncture économique française, avec une reprise de la croissance que les économistes, tels Sœur Anne, guettent avec attention depuis plusieurs années sans rien voir venir, et une tension qui reste ainsi forte sur l'évolution des chiffres d'affaires et des marges bénéficiaires.

Pour tracer son chemin à travers cette complexité, il est souvent nécessaire d'explorer de nouvelles pistes, de nouvelles approches innovantes et de repenser différemment certains aspects de nos métiers. C'est dans cette optique que les experts du secteur Tourisme et Hôtellerie du groupe Deloitte/In Extenso ont rédigé les articles que nous vous proposons dans cette brochure, dans les différentes thématiques qui nous semblent importantes aujourd'hui : évolution des concepts, enjeux du développement durable, mutations technologiques, problématiques fiscales, gestion du capital humain...

Cette année marque également un enrichissement de nos domaines d'intervention, avec l'intégration des équipes de Planeth (présentées plus en détail en page 38), qui permettront de renforcer nos expertises dans les domaines du tourisme, des loisirs et de la culture.

Nous espérons que les articles qui vous sont proposés dans les pages suivantes contribueront efficacement à vous orienter dans la complexité ambiante, et nous vous en souhaitons une agréable lecture.

**Philippe Gauguier et Olivier Petit**

Associés, In Extenso Conseil  
Tourisme, Culture et Hôtellerie

**Joanne Dreyfus**

Associée, Deloitte  
Tourisme, Hôtellerie et Loisirs

# 2014, une année de stabilisation

Pour les hôteliers français, les cycles semblent s'accélérer, les crises durer de plus en plus longtemps et les reprises être de plus en plus brèves. Après la crise de 2008-2009, le marché hôtelier français a brièvement repris le chemin de la croissance, avant de trébucher sur la crise de 2011. Depuis, l'hôtellerie française espère une reprise et retrouver les niveaux d'activités d'avant 2008.

Par **Philippe Gauguier**,  
Associé  
et **Florent Daniel**,  
Manager, In Extenso  
Conseil Tourisme, Culture et  
Hôtellerie

Cette ambition est louable mais doit composer avec un environnement économique toujours aussi difficile. La croissance de l'économie française a été modeste en 2014 (+0,4% de progression du PIB).

Cette faiblesse limite la croissance des nuitées affaires et les perspectives du marché hôtelier. C'est d'autant plus vrai que la clientèle de loisirs française subit le contrecoup de cette situation, avec le chômage en guise d'épée de Damoclès. Celui-ci atteint désormais près de 10% de la population active et a progressé de 5,7% en 2014. Les ménages font en conséquence attention à leur budget loisirs, notamment en matière de vacances et de courts séjours.

Pour autant, l'hôtellerie française, comme les autres secteurs économiques, est immergée dans un environnement complexe. Cette complexité s'inscrit dans l'environnement national immédiat mais aussi, et de plus en plus souvent, dans un contexte international. Cet environnement international a apporté de bonnes nouvelles en 2014. Les principaux partenaires économiques clients de la France ont globalement connu une accélération de leur croissance. Le PIB de l'Allemagne a ainsi progressé de 1,5% en 2014 et il en va de même des Etats-Unis (+2,3%), du Royaume-Uni (+3%) et de l'Espagne (+1,9%).

La baisse de l'euro engagée à partir du printemps 2014 est également une bonne nouvelle. Elle rend la destination française plus abordable pour de

nombreuses clientèles étrangères. En revanche, l'année a également apporté son lot de mauvaises nouvelles économiques. On peut ainsi noter le recul de l'économie russe, le ralentissement de la croissance chinoise et des pays émergents moins dynamiques que par le passé.

## La hausse de la TVA pèse sur l'entrée de gamme

L'année écoulée n'aura pas été celle de la reprise. Les chiffres d'affaires de l'hôtellerie française ont stagné en 2014, voire baissé pour certaines catégories. Schématiquement, l'entrée de gamme – hôtellerie super-économique et économique – a enregistré une baisse des chiffres d'affaires hébergement et le reste du marché – hôtellerie milieu de gamme à luxe – s'est stabilisé.

Pour l'ensemble des catégories, la conjoncture économique a continué de peser sur la fréquentation. Le marché a toutefois bien résisté. Dans un contexte difficile, les taux d'occupation se sont stabilisés. Seule exception, l'hôtellerie super-économique a enregistré, pour la troisième année consécutive, un recul de son occupation. La baisse est de près de 1 point en 2014 et de près de 5 points par rapport à 2011. La catégorie est pénalisée par la crise et son impact sur son cœur de clientèle, la demande d'affaires française à faible budget.

En outre, l'hôtellerie super-économique est, plus que d'autres, impactée par la montée en puissance des offres alternatives – résidences hôtelières et de tourisme, chambres d'hôtes, campings, etc. – et par des

## Résultats cumulés en France en 2014

| Global France    | TO 2014 | Var.14/13 | Var.14/10 | RMC 2014 | Var.14/13 | Var.14/10 | RevPAR 2014 | Var.14/13 | Var.14/10 |
|------------------|---------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|
| Grand luxe       | 65,7%   | -0,1%     | 5,7%      | 423 €    | 0,3%      | 13,9%     | 278 €       | 0,2%      | 20,4%     |
| Haut de gamme    | 67,6%   | 1,4%      | 3,0%      | 182 €    | 0,1%      | 8,0%      | 123 €       | 1,5%      | 11,2%     |
| Milieu de gamme  | 65,4%   | 0,2%      | -0,3%     | 101 €    | -0,1%     | 5,8%      | 66 €        | 0,1%      | 5,5%      |
| Economique       | 65,9%   | 0,3%      | 0,3%      | 65 €     | -2,3%     | 0,5%      | 43 €        | -2,0%     | 0,8%      |
| Super-économique | 64,5%   | -1,5%     | -5,0%     | 40 €     | -2,0%     | 3,5%      | 26 €        | -3,5%     | -1,7%     |

Source : In Extenso Conseil TCH

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

## Résultats cumulés par zone géographique en 2014

| Catégories       | Paris       |            |            | Côte d'Azur |            |            | Régions     |            |            |
|------------------|-------------|------------|------------|-------------|------------|------------|-------------|------------|------------|
|                  | RevPAR 2014 | Var. 14/13 | Var. 14/10 | RevPAR 2014 | Var. 14/13 | Var. 14/10 | RevPAR 2014 | Var. 14/13 | Var. 14/10 |
| Grand luxe       | 391 €       | -3,8%      | 16,2%      | 250 €       | 0,9%       | 16,7%      | 156 €       | 0,4%       | 7,1%       |
| Haut de gamme    | 163 €       | 3,5%       | 15,5%      | 99 €        | 0,4%       | 10,3%      | 79 €        | -1,0%      | 1,9%       |
| Milieu de gamme  | 111 €       | 1,9%       | 15,6%      | 69 €        | -1,0%      | 13,7%      | 53 €        | -1,2%      | -1,1%      |
| Economique       | 74 €        | 0,5%       | 11,0%      | nd          | nd         | nd         | 38 €        | -3,7%      | -4,9%      |
| Super-économique | nd          | nd         | nd         | nd          | nd         | nd         | 24 €        | -3,8%      | -3,4%      |

Source : In Extenso Conseil TCH

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

localisations premium plus difficiles à trouver. Pour les autres catégories, les taux d'occupation n'ont quasiment pas varié par rapport à ce qu'ils étaient déjà en 2012. En revanche, la différence se fait plus nettement sentir sur l'évolution des prix moyens. Du milieu de gamme à l'hôtellerie de luxe, ils ont eu tendance, comme les taux d'occupation, à se stabiliser. Les progressions sont inférieures à 1% pour ces catégories. L'hôtellerie économique et super-économique enregistre à l'inverse une baisse de plus de 2%. Cette baisse est en grande partie due à la hausse de la TVA. Elle est passée de 7% à 10% au 1er janvier 2014 et n'a pas été répercutée, pour ces catégories, sur les tarifs. Dans un contexte de crise économique et de concurrence exacerbée, la faible élasticité prix de ces segments a obligé les hôteliers à repousser la hausse à une période plus favorable.

### Les années paires, un handicap pour le prix moyen ?

L'hôtellerie en régions reste toujours impactée par la faiblesse de l'économie française. Avec une hôtellerie très orientée vers la clientèle nationale et un positionnement résolument business, elle souffre de la conjoncture. La demande est atone et la fréquentation reste stable par rapport à l'année dernière pour la majorité des catégories.

A contre-courant des idées reçues, cette stabilisation pourrait constituer une bonne nouvelle. Elle est le signe que, peu à peu, les forts développements du parc enregistrés au début de la décennie trouvent leur place dans le paysage hôtelier. Les baisses d'activité enregistrées en 2012 et 2013 constitueraient alors

une phase de consolidation, rendue plus difficile et plus longue par un environnement économique moins porteur qu'escompté.

L'évolution des prix moyens est plus préoccupante. Outre le fait qu'elle est sensible pour l'ensemble des catégories, elle montre la difficulté conjoncturelle à faire progresser un prix moyen qui, pourtant, traduit les efforts réalisés par le parc pour se moderniser. La faiblesse est passagère mais pénalise le chiffre d'affaires hébergement. La conjoncture économique pèse forcément sur les prix moyens, les clients ne se privent d'ailleurs pas de négocier les tarifs. Ils le font directement auprès des hôteliers ou indirectement en utilisant massivement les agences en ligne et leur promesse de meilleur tarif. Cette pression sur les prix moyens est également due à un facteur régulièrement sous-estimé : l'impact des années impaires. Beaucoup d'événements ont traditionnellement lieu les années impaires, de Vinexpo à Bordeaux au Sirha à Lyon, en passant par la Transat Jacques Vabre au Havre. Ces événements contribuent à doper les prix moyens, par rapport aux années paires.

---

L'hôtellerie en région reste toujours impactée par la faiblesse de l'économie française. Très orientée vers la clientèle nationale, et avec un positionnement résolument business, elle souffre de la conjoncture.

### Paris, une année plus difficile... mais des performances toujours élevées

Paris a également souffert de l'effet année impaire. La capitale n'a pu compter en 2014 sur l'Air Show (juin), Batimat (novembre) ou le SIMA (février). Les prix moyens et parfois l'occupation de certains mois s'en sont ressentis et ont limité le potentiel de la destination. Au final, l'hôtellerie parisienne clôt l'année sur un bilan mitigé. Les chiffres d'affaires hébergement à Paris restent globalement stables par rapport à l'année passée. Certes, la croissance est moins forte que les années précédentes mais il ne faut pas oublier le niveau élevé de la demande. Les taux d'occupation de la destination avoisinent ou dépassent les 80%, avec des pics proches de 90% sur certains mois. Autant dire que des marges de progression existent encore en matière de prix moyens.

Seule exception à ce bilan mitigé mais globalement stable : l'hôtellerie de luxe. Cette dernière voit son chiffre d'affaires hébergement reculer de plus de 3% en 2014. La baisse reste limitée, mais elle est tellement à rebours de la tendance observée ces dernières années qu'elle interpelle. Jusqu'alors, l'hôtellerie de luxe parisienne bénéficiait de la reprise mondiale pour afficher chaque année de nouvelles performances records. Dans la pratique, l'hôtellerie de luxe parisienne a été pénalisée par la crise russe, par le ralentissement de la croissance chinoise et par des pays émergents moins dynamiques. Cependant, l'impact est resté pour l'heure limité et il faut chercher ailleurs les causes de ce recul.

En fait, c'est plutôt du côté de l'offre qu'il faut regarder. Si pendant longtemps le marché de l'hôtellerie de luxe est resté stable, il a connu de fortes évolutions ces dernières années. L'offre s'est sensiblement développée avec plusieurs ouvertures depuis cinq ans. La dernière en date, l'hôtel Peninsula, a rajouté 200 nouvelles chambres et suites à l'offre en place en 2014. Il faut rajouter à cela l'émergence de produits lifestyle capables d'attirer des segments de clientèle à fort potentiel. Cette croissance de l'offre dans un contexte un peu plus difficile explique en large partie des prix moyens sous pression.

Le phénomène devrait toutefois rester conjoncturel, même avec le retour sur le marché du Ritz et du Crillon en 2015. Le nombre de millionnaires dans le monde ne cesse de progresser et avec lui, les clientèles potentielles. La baisse de l'euro devrait, en outre, favoriser la venue des clientèles américaines et du Moyen-Orient.

### **Côte d'Azur, maintien des performances**

Après un début d'année difficile, le premier trimestre s'est achevé sur une baisse généralisée de la fréquentation ; la Côte d'Azur a rattrapé son retard et stabilisé ses chiffres d'affaires hébergement. La destination a une capacité de résilience impressionnante, compte tenu des difficultés rencontrées.

La région a en effet été pénalisée par un calendrier qui ne lui était pas favorable. Du calendrier scolaire en début d'année aux jours fériés du mois de mai en passant par le Ramadan en plein été, les hôteliers de la destination ont dû travailler d'arrache-pied pour maintenir leurs performances. La clientèle parisienne absente en mars s'est ainsi faite plus présente aux vacances du mois d'avril. De même, la clientèle du Moyen-Orient a décalé ses séjours au mois d'août. Au final, dans un contexte difficile, la Côte d'Azur a su maintenir ses performances.

#### **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).

# Agglomérations : année difficile pour l'entrée de gamme, plus contrastée pour le reste du marché

Bilan difficile pour l'hôtellerie des grandes agglomérations. La conjoncture économique continue de peser sur l'activité et pénalise une hôtellerie encore très dépendante de la clientèle française d'affaires. Pourtant, de l'hôtellerie super-économique au marché du luxe, la situation est différente. Qui plus est, les évolutions sont parfois à replacer dans un contexte spécifique. Elles apparaissent alors sous un nouveau jour et donnent à voir une situation plus complexe qu'il n'y paraît.

Par **Philippe Gauguier**,  
Associé  
et **Florent Daniel**,  
Manager, In Extenso  
Conseil Tourisme, Culture et  
Hôtellerie

## Entrée de gamme : le prix moyen limite les perspectives de reprise

L'hôtellerie d'entrée de gamme – super-économique et économique – des grandes agglomérations françaises a sans conteste été le segment le plus pénalisé par le contexte. En dépit des efforts menés par les hôteliers et les groupes, les chiffres d'affaires hébergement n'ont pas décollé en 2014. Le marché a souffert d'un environnement économique morose et, plus encore, de la hausse de la TVA. Comme pour le reste de la France, l'hôtellerie d'entrée de gamme des grandes agglomérations est un marché où les marges de manœuvre tarifaires sont réduites. Le passage de 7% à 10% de la TVA s'est fait au détriment du prix moyen des hôteliers. Le constat est d'autant plus frappant qu'une majorité de grandes agglomérations a vu la fréquentation des établissements d'entrée de gamme se stabiliser, voire progresser. L'évolution de la stratégie tarifaire des résidences urbaines et leur repositionnement vers plus de longs séjours a sans doute bénéficié à l'hôtellerie. La stabilisation, voire la progression de l'occupation des hôtels, reste cependant encore trop fragile. Les hôteliers ont préféré ne pas prendre le risque de tuer un début de reprise par une politique tarifaire trop agressive.

## Derrière un bilan contrasté, une tendance positive

Le bilan est beaucoup plus mitigé pour l'hôtellerie de milieu et haut de gamme. Les chiffres d'affaires hébergement sont globalement en retrait. Les baisses peuvent même dépasser les 5% pour une destination comme Marseille.

Cependant, le cas de Marseille est à replacer dans le contexte d'une année 2013 exceptionnelle. La ville a bénéficié cette année-là de son titre de Capitale européenne de la Culture et de l'impact des manifestations qui l'ont accompagnée. Les hôteliers, en particulier ceux du centre-ville, ont réalisé en 2013 de très bonnes performances. Dès lors que la ville a retrouvé un agenda plus classique, l'activité est revenue à des niveaux plus « normaux » en 2014, et les comparaisons sont forcément négatives.

Cette situation se retrouve dans des proportions moindres sur d'autres agglomérations. Les années paires sont, pour de nombreuses destinations, des années où il y a moins de congrès importants. Le phénomène pèse sur les résultats des hôteliers. Contrairement à une idée reçue, ce n'est pas tellement sur la fréquentation qu'il est visible. De nombreux congrès se déroulent sur des périodes de forte activité et leur absence est souvent

## Résultats cumulés par agglomération en 2014

| Catégories  | Haut de gamme & Luxe |            |            | Milieu de gamme |            |            | Economique  |            |            | Super-économique |            |            |
|-------------|----------------------|------------|------------|-----------------|------------|------------|-------------|------------|------------|------------------|------------|------------|
|             | RevPAR 2014          | Var. 14/13 | Var. 14/10 | RevPAR 2014     | Var. 14/13 | Var. 14/10 | RevPAR 2014 | Var. 14/13 | Var. 14/10 | RevPAR 2014      | Var. 14/13 | Var. 14/10 |
| Bordeaux    | 102 €                | 2,0%       | 22,3%      | 55 €            | -0,8%      | 5,3%       | 40 €        | -1,5%      | -1,2%      | 26 €             | -5,8%      | 1,2%       |
| Lille       | 67 €                 | 2,7%       | 5,0%       | 55 €            | -1,1%      | -0,5%      | 46 €        | -1,9%      | 1,6%       | 25 €             | -0,2%      | -4,4%      |
| Lyon        | 84 €                 | -1,5%      | 3,0%       | 58 €            | -3,3%      | -3,7%      | 45 €        | -4,9%      | -2,9%      | 26 €             | -6,5%      | -2,3%      |
| Marseille   | 89 €                 | -6,6%      | 7,0%       | 64 €            | -7,2%      | -2,6%      | 43 €        | -7,7%      | -9,1%      | 27 €             | -4,6%      | -9,6%      |
| Montpellier | 86 €                 | -1,4%      | 7,4%       | 53 €            | -4,0%      | -14,6%     | 49 €        | -3,1%      | -3,3%      | 25 €             | -4,7%      | -3,5%      |
| Nantes      | nd.                  | nd.        | nd.        | 49 €            | -3,4%      | -9,0%      | 35 €        | -5,6%      | -8,5%      | 27 €             | -4,2%      | -3,5%      |
| Nice        | 122 €                | -0,5%      | 14,0%      | 72 €            | -0,7%      | 13,3%      |             |            |            |                  |            |            |
| Rennes      | nd.                  | nd.        | nd.        | 51 €            | -0,3%      | 3,3%       | 42 €        | 0,1%       | 1,7%       | 23 €             | 2,7%       | -1,0%      |
| Strasbourg  | 77 €                 | 0,4%       | 6,5%       | 67 €            | 2,1%       | 5,1%       | 49 €        | 3,6%       | 8,4%       | 27 €             | -3,8%      | 12,1%      |
| Toulouse    | 78 €                 | -1,7%      | 2,4%       | 56 €            | -4,3%      | -4,1%      | 39 €        | -4,3%      | -5,1%      | 26 €             | -0,1%      | -5,6%      |

Source : In Extenso TCH

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

compensée par une clientèle individuelle. En revanche, leur absence limite le potentiel du prix moyen et ne permet pas d'engranger, à travers une bonne gestion du yield, les bénéfices de ce surcroît de demande. Dans cette perspective, 2015 pourrait offrir de bonnes opportunités au secteur hôtelier.

Autre facteur à prendre en compte, l'élargissement de l'offre ces dernières années. Le parc hôtelier de nombreuses agglomérations s'est sensiblement développé ces dernières années. Aussi, la stabilisation de l'occupation observée dans de nombreuses villes est une bonne nouvelle. Elle est le reflet d'une offre nouvelle qui, peu à peu, a trouvé sa place et ses clients. Elle impacte de moins en moins l'offre préalablement en place et contribuera sans nul doute à la montée en puissance des prix moyens quand la conjoncture s'améliorera.

C'est dans l'hôtellerie haut de gamme et de luxe que ces tendances sont les plus visibles. Les prix moyens sont en retrait pour la totalité des destinations. Celles-ci sont impactées par la conjoncture et par un nombre moins important de gros événements. En revanche, pour la quasi-totalité des agglomérations, la fréquentation est en progression. Elle est modeste pour des villes comme Lyon (+0,9%) ou Strasbourg (+1,0%), plus sensible à

Bordeaux (+2,1%), Lille (+3,6%) ou Montpellier (+7,3%). Seule Marseille, pour des raisons compréhensibles, se distingue avec un taux d'occupation en retrait (-1,8%). Cette baisse d'occupation est d'ailleurs modeste, surtout si on garde en mémoire que l'offre s'est récemment élargie avec l'ouverture en 2013 de l'Hôtel Intercontinental.

# Résidences hôtelières urbaines : 2014, le virage stratégique

En 2014, la tendance observée sur le marché des résidences de tourisme urbaines a confirmé le constat d'une réorientation de la commercialisation opérée depuis la rentrée de septembre 2013. Dans la majeure partie des établissements, la place allouée aux moyens et longs séjours a été étendue : il en résulte une augmentation des taux d'occupation et un recul plus ou moins prononcé des prix moyens.

Par **Olivier Petit**, Associé et **Samuel Couteleau**, Senior Manager, In Extenso Conseil Tourisme, Culture et Hôtellerie

Ce changement est en premier lieu visible sur le segment économique : la régression des prix moyens est généralisée (-2,9% en Ile-de-France et environ -6% en régions). Cela ne traduit pas une baisse des tarifs mais une évolution de la segmentation de la clientèle. Pour minimiser les fluctuations de l'activité et optimiser le niveau de fréquentation, les résidences ont renoncé à une trop grande incursion sur le marché des courts séjours hôteliers pour se recentrer sur les clientèles de séjours à la semaine ou au mois. Ces dernières bénéficiant de tarifs dégressifs, elles contribuent moins à la recette moyenne par appartement (RMA<sup>1</sup>) et en provoquent par conséquent le recul.

Ce virage stratégique a entraîné une hausse significative des taux d'occupation. En Ile-de-France, les résidences économiques ont ainsi atteint un niveau de fréquentation de 79%, contre 67% dans les grandes métropoles régionales. Dans les villes moyennes, malgré une augmentation spectaculaire de 8,2% en 2014, la fréquentation est restée modérée en 2014 (taux d'occupation de 62%). Au final, les RevPAR ont connu des évolutions disparates selon les destinations ; en moyenne, ils ont même reculé sur les grandes métropoles régionales, affectés par la tendance négative sur des destinations telles que Lyon ou Grenoble, où les nouvelles capacités récemment mises en marché peinent encore à être absorbées.

Tant qu'elle reste modérée, une diminution du RevPAR ne signifie pas que la stratégie pour laquelle ont opté

la plupart des opérateurs a échoué. En effet, le second intérêt d'un recentrage de l'activité sur les moyens et longs séjours réside dans les économies réalisées sur les charges d'exploitation : blanchisserie, produits d'accueil, masse salariale, etc. Les résidences de tourisme urbaines vont probablement poursuivre sur cette voie en 2015, pour sécuriser leurs performances en se concentrant sur leur savoir-faire originel.

Sur le marché milieu de gamme, les résidences franciliennes ont vu leur taux d'occupation progresser en 2014. Dans Paris et à La Défense, la fréquentation a dépassé 80%. Sur ces destinations, le marché semble avoir atteint un point d'équilibre, avec des perspectives de croissance désormais liées à la capacité des établissements à monter en gamme. Après une période plus difficile, le pôle Marne-la-Vallée/Val d'Europe a quant à lui retrouvé des couleurs en 2014, dépassant le seuil des 70% de taux d'occupation, contre 63% en 2013. Ces évolutions du marché francilien sont intervenues dans un contexte de modération tarifaire, les RMA évoluant dans une fourchette de -1% à -2%.

Enfin, les résidences milieu de gamme des métropoles régionales ont enregistré une chute de 4,1% de leur RevPAR en 2014. Le recul de la RMA (-4,9% en moyenne) n'a pas trouvé de contrepartie suffisante dans l'évolution du taux d'occupation (+0,8%). La dégradation des performances a été plus forte pour les résidences situées en périphérie d'agglomération qui ont cumulé recul de fréquentation et baisse des prix moyens.

<sup>1</sup> Note relative aux indicateurs statistiques, expliqués en page 7



Adagio Paris Bercy Village ©ABACA press / Antoine HUOT

Les statistiques présentées sont tirées de l'Observatoire In Extenso Tourisme, Culture et Hôtellerie dédié aux résidences urbaines. Réalisé en partenariat avec la plupart des opérateurs du secteur et avec des exploitants indépendants, il rassemble plus de 60% de l'offre nationale. Le marché des résidences hôtelières urbaines fait par ailleurs l'objet d'une analyse annuelle détaillée (principaux acteurs, évolution de l'offre, performances commerciales, etc.), publiée au printemps.

#### Performances 2014 des résidences Milieu de gamme <sup>(1)</sup>

|  | Milieu de gamme   |                      |           |
|--|-------------------|----------------------|-----------|
|  | Taux d'occupation | Prix moyens (RMA HT) | RevPAR HT |
| Paris et portes périphériques          | 80%               | 121 €                | 97 €      |
|  | 1,7%              | -1,9%                | -0,2%     |
| La Défense                             | 81%               | 109 €                | 88 €      |
|  | 4,0%              | -0,8%                | 3,2%      |
| Marne-la-Vallée/Val d'Europe           | 70%               | 89 €                 | 62 €      |
|  | 12,5%             | -1,3%                | 11,0%     |
| Agglomérations de 200 000 hab. ou plus | 64%               | 70 €                 | 45 €      |
|  | 0,8%              | -4,9%                | -4,1%     |

#### Performances 2014 des résidences Economique <sup>(1)</sup>

|   | Economique        |                      |           |
|---|-------------------|----------------------|-----------|
|   | Taux d'occupation | Prix moyens (RMA HT) | RevPAR HT |
| Ile-de-France                           | 79%               | 57 €                 | 45 €      |
|   | 6,1%              | -2,9%                | 3,0%      |
| Agglomérations de 200 000 hab. ou plus  | 67%               | 45 €                 | 31 €      |
|   | 3,6%              | -6,0%                | -2,5%     |
| Agglomérations de moins de 200 000 hab. | 62%               | 40 €                 | 25 €      |
|   | 8,2%              | -6,3%                | 1,3%      |

<sup>(1)</sup> Les pourcentages indiqués en vert correspondent aux variations des indicateurs par rapport à 2013 (à échantillon constant)

# Tourisme, une année compliquée s'achève, du mieux à venir

Les dernières statistiques de l'Insee confirment ce que tout le monde pressentait : « Au 3<sup>e</sup> trimestre 2014, la fréquentation dans l'ensemble des hébergements collectifs touristiques de France métropolitaine est en baisse de 1,9 % par rapport à la même période de 2013 ».

Par **Jean-Paul Betbèze**  
Conseiller économique  
Deloitte

Le tourisme hexagonal a pâti cette année d'un temps pluvieux en juillet et frais en août, même si le mois de septembre a bénéficié d'une météo plus favorable. Les éléments, il est vrai, se sont déchaînés, entre pluie et froid, sachant que l'économie n'a pas été clémente, de même que la politique, la fiscalité, ou le moral des Français.

Plus précisément, quand on examine les données d'enquêtes, on voit que les Français ont été relativement moins présents, et/ou moins longtemps, notamment dans les hôtels 3 étoiles, mais que les visiteurs étrangers sont venus à peu près autant que l'an dernier. Enfin, dans ce léger reflux, ce sont les hôtels indépendants qui souffrent le plus : -2,5 % au troisième trimestre contre -1% pour les hôtels de chaîne.

Pour essayer de comprendre et aller plus dans le détail, il est toujours difficile de tirer des règles d'une situation qui a été à ce point exposée à divers effets négatifs. Néanmoins, on peut lister une série de points durs.

## 1 – Les vacances : un produit high-tech

Les vacances sont en réalité un produit de plus en plus sophistiqué. C'est l'obligation, et la réponse compte tenu de l'importance des vacances dans le budget des Français, quand bien même la situation économique et sociale est tendue. Au contraire même. Les Français s'adaptent à la situation qu'ils vivent. Ils font de plus courts séjours, dépensent relativement moins par jour, négocient davantage ou cherchent les bonnes occasions, mais ils partent quand même en vacances. Heureusement ! Le lien vacances-technologies, si l'on peut dire, en devient de plus en plus fort. C'est lui qui permet de résoudre en bonne part la contrainte financière. Ce qui implique que les vacanciers vont

chercher de plus en plus à optimiser leurs dépenses, à comparer, à profiter des offres. Ce qui implique donc que les « indépendants » doivent investir pour se mettre au diapason par rapport aux chaînes notamment.

Et, on ne le dira jamais assez, les nouvelles technologies permettent d'enrichir les offres de façon à offrir des parcours possibles, qui feront que les visiteurs dépenseront plus, resteront plus et/ou reviendront. Souvent, on surestime les coûts de ces opérations ou de ces organisations : c'est là une erreur. Les nouvelles technologies sont là pour faire du réseau : c'est plus une affaire d'état d'esprit, de vigilance et de conviction que d'investissement significatifs.

## 2 – Les vacances : un produit fractionné

Si les vacances amènent les Français à utiliser de plus en plus les technologies modernes, pour profiter des offres combinées, se décider « à la dernière minute », utiliser les moyens de transport les moins chers, du *low cost* au système de covoiturage, ceci permet d'accroître relativement plus le pouvoir d'achat vacances – toutes choses étant égales par ailleurs.

Il n'est donc pas surprenant de prendre des vacances plus courtes, pour des raisons de contraintes économiques et pour partir également plus souvent. La profession doit donc répondre à ce désir d'escapade, ces « vacances interstitielles », en faisant des offres adaptées.

## 3 – Les vacances : un produit à organiser

Les chiffres sont sans appel : la France est attractive, mais elle n'est évidemment pas seule (Espagne, Italie...), et elle est perçue comme une destination chère. Pour développer son tourisme, il faut que ses visiteurs







# La dimension expérientielle du séjour hôtelier



---

Au début était la non-standardisation : il y a 40 ou 50 ans, le voyageur qui fréquentait les établissements hôteliers français ou d'ailleurs faisait des découvertes à chaque étape, les établissements ayant tous leur style, leur histoire, leurs partis pris de décoration : d'une certaine manière, on était déjà dans l'expérientiel. Sauf que l'expérience n'était pas toujours enthousiasmante, à moins d'être un incondtionnel des papiers peints à fleurs et des armoires qui grincent...



25hours Hotel Hamburg Number One

Par **Thierry Mailliez**,  
Manager  
In Extenso Conseil  
Tourisme, Culture et  
Hôtellerie

Puis vint l'ère de « l'industrialisation » et de la standardisation : développement des chaînes hôtelières à partir de la fin des années 1960, qui rénovent les concepts de produit/service, les professionnalisent et les standardisent, afin de pouvoir les dupliquer à grande échelle. L'expansion de l'hôtellerie de chaîne standardisée, qui s'accélère dans les années 1970 et 1980 et se décline progressivement du haut de gamme vers l'économique, influencera également bon nombre d'hôteliers indépendants. A l'occasion de travaux de rénovation dans leurs établissements, ceux-ci adopteront ou adapteront ces principes de standardisation et d'efficacité rationnelle des offres produit/service.

Puis, l'ennui naquit de l'uniformité... Il pointa d'abord son nez dans le haut de gamme dans les années 1990 et suscita l'apparition d'une nouvelle offre plus personnalisée, plus ludique, sollicitant plus l'affectif, les émotions et les sens : le boutique hotel.

Non standardisé par essence, le concept de boutique hotel peut toutefois se définir par un faisceau de critères :

- une localisation généralement urbaine, souvent dans de grandes métropoles ou des stations touristiques renommées ;
- 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 du client ;
- un service personnalisé, accompagnant le client comme 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 hôtels boutiques 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, en soulignant dans leurs articles le caractère

exceptionnel de l'expérience de séjour ainsi offerte. La brèche expérientielle ouverte par l'hôtel boutique tend à présent à se décliner sur une gamme plus élargie que le seul haut de gamme et à se développer, notamment selon deux grands axes :

**La thématisation**, souvent confiée à un designer/décorateur de renom comme dans le *boutique hotel*, qui permet de pousser encore plus en avant la dimension expérientielle (et, dans certains cas, de mieux optimiser le positionnement commercial d'un établissement ne disposant pas à la base d'un bâti ou d'une localisation d'exception). Parmi les réalisations récentes, on peut citer notamment à Paris le **Vice Versa** (Compagnie hôtelière de Bagatelle), hôtel 4 étoiles de 37 chambres décoré par Chantal Thomass sur le thème des 7 péchés capitaux (1 par étage, permettant ainsi au client de varier les altitudes et les turpitudes à chacun de ses séjours) ou, sur une thématique plus consensuelle, le **Secret de Paris**, établissement 4 étoiles de 29 chambres déclinant les lieux et quartiers mythiques de l'imagerie parisienne (Moulin-Rouge, Tour Eiffel, Opéra...).

Toutefois, comme évoqué plus haut, la thématisation ne se décline pas seulement - fort heureusement - sur l'hôtellerie 4 étoiles parisienne, mais tend à essaimer dans toutes les gammes et les régions. On peut ainsi évoquer l'**Auberge des Voyageurs**, à Monteneuf dans le Morbihan, qui met à la disposition de ses hôtes 700 jeux de société et jeux en extérieurs, avec un personnel d'animateurs rompus aux règles ; ou le **Détective Hôtel**, établissement 2 étoiles à Etretat, qui propose 14 chambres chacune thématisée sur un détective célèbre et décorée selon l'époque correspondante, du style victorien de Sherlock Holmes aux ambiances « seventies » de la chambre Columbo.

**L'insolite**, qui pousse à l'extrême la dimension expérientielle, en jouant notamment sur le concept, l'environnement (hôtel flottant, hôtel dans les arbres...) ou le côté éphémère (le fameux **Ice Hotel** en Suède, reconstruit chaque année au début de l'hiver). Il s'agit là toutefois d'expériences difficilement reproductibles à grande échelle, par leur essence même (l'aspect unique de l'expérience, qui ne peut se retrouver ailleurs).



Hôtel Okko Grenoble © Jérôme Galland

De son côté, l'hôtellerie de chaîne ne pouvait rester en dehors de ces tendances, mais se trouvait face à une équation à résoudre :

- déstandardiser et décloisonner le produit hôtelier, pour y intégrer des attentes d'expérience, de découverte, de flexibilité exprimées de manière croissante par la clientèle ;
- maintenir des principes et processus qui autorisent une certaine duplication/« industrialisation », sans banaliser à nouveau le produit (car une expérience Produit innovante qui se reproduit à l'identique dans tous les établissements d'une même chaîne perd rapidement sa dimension expérientielle).

Les chaînes hôtelières « lifestyle » se sont ainsi attaquées ces dernières années à cette équation, dont la résolution a été facilitée par les progrès rapides des technologies et leur application croissante aux diverses dimensions du produit hôtelier.

Ces nouvelles chaînes, qui ambitionnent d'épouser au plus près les modes de vie et de consommation du client au lieu de lui imposer le carcan d'une offre produit/service bien verrouillée, se sont d'abord développées en s'adossant à des groupes hôteliers internationaux traditionnels. On peut notamment citer :

- Edition (Marriott International, en partenariat avec Ian Schrager, considéré comme le pionnier du boutique hotel 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),
- ...

Récemment, sont toutefois apparues des chaînes « lifestyle » indépendantes, constituant des créations originales et non des enseignes de diversification dans un portefeuille de marques traditionnelles. Parmi celles-ci, on peut citer entre autres :

- **Mama Shelter**, conçu par Serge Trigano (fils du co-fondateur du Club Méditerranée) et ses deux fils Benjamin et Jérémie, le designer Philippe Starck, et un philosophe « agitateur d'idées », Cyril Aouizerate (qui a quitté l'aventure depuis). L'entrepreneur Michel Reybier s'est ensuite associé au projet en entrant au capital.

Au vu du succès du 1er établissement ouvert en 2008 dans le 20e arrondissement de Paris, Mama Shelter se décline à présent, en tant que collection d'hôtels plus que chaîne, avec des ouvertures récentes à Marseille, Bordeaux, Lyon et Istanbul.

- **citizenM**, chaîne basée aux Pays-Bas et dédiée aux « citoyens mobiles » auxquels elle propose un « luxe abordable ». Une première unité française a ouvert en juin 2014 à l'aéroport de Roissy Charles-de-Gaulle.
- **25Hours Hotels**, chaîne allemande implantée également en Suisse et en Autriche, visant à fournir « l'expérience d'un hôtel contemporain dans des hôtels boutiques personnalisés, très orientés sur le design », appuyée sur un service offrant « le plus haut niveau de cordialité et de professionnalisme ».
- **Okko Hôtels**, chaîne française conçue par Oliver Devys (également créateur de Suite Hôtels), sur la base d'un concept d'hôtellerie urbaine « all inclusive », intégrant un design différent pour chaque établissement et des parties publiques totalement repensées (espace « Club » intégrant les divers services dont le client peut avoir besoin à différents moments de la journée).

Ces divers concepts « lifestyle » renouvellent en profondeur l'expérience client par différents moyens :

### Une stratégie de différenciation/personnalisation des établissements

celle-ci est bien illustré par un des slogans de la chaîne 25Hours : « You know one, you know none » (« Vous connaissez un de nos établissements, vous n'en connaissez aucun »). L'expérience du client s'en trouve ainsi démultipliée, chaque établissement étant la découverte d'une nouvelle atmosphère, d'un nouveau design, d'une nouvelle histoire. Cette notion d'histoire devient particulièrement importante, la personnalisation de l'établissement visant de plus en plus à s'ancrer sur le passé du bâtiment (son historique, ses affectations précédentes) et/ou sur l'atmosphère du quartier. Cette tendance peut aller jusqu'à la personnification de l'hôtel, comme le fait par exemple la chaîne espagnole Room Mate Hotels, qui dote chacun de ses établissements d'un prénom et d'une personnalité imaginaire qui en symbolise l'atmosphère et le caractère.

Dans ce cadre déstandardisé, la promesse Qualité de la chaîne ne passe plus par l'uniformisation des

équipements et des prestations (hormis quelques services de base, tels que le wifi gratuit par exemple), mais plutôt par la mise en avant d'un esprit, d'une philosophie d'accueil, d'une conception originale de l'expérience de séjour proposée au client.

### Un appel aux émotions, aux sensations

Comme son nom l'indique en anglais, le concept de 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 cinq 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, et jouant sur l'authenticité et le « bio » ;
- le toucher : en jouant sur les textures et les matériaux utilisés.

Le jeu sur ces cinq sens concourt à créer pour le client une atmosphère originale, ludique et personnalisée autour de la prestation hôtelière.

Dans certains 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, lesquels, à la manière d'un concierge de grand hôtel, renseigneront sur les spectacles et animations à voir, etc.

### Un client devenant plus fortement acteur de son propre séjour

Dans l'hôtel traditionnel, le client attend passivement à son arrivée (et quelquefois longuement) que la réception traite les formalités de son accueil, puis lui indique sa chambre. Les espaces et les fonctions sont souvent

délimités très précisément dans le temps et l'espace.

Chacun a en mémoire le souvenir, à une occasion ou une autre, d'avoir dû argumenter pour pouvoir boire un verre sur cette petite table agréable mais qui ne fait pas officiellement partie du bar ou pour obtenir un snack tout simple après la fermeture du restaurant. L'hôtel « lifestyle » décloisonne largement tous ces aspects, avec notamment :

- **Un check-in totalement repensé et allégé**, grâce à l'intégration des nouvelles technologies : le client s'enregistre généralement lui-même à l'arrivée sur une borne interactive (comme dans les Mama Shelter ou chez Aloft avec le kiosque « Touch-n-Go ») ou grâce à des tablettes mises à disposition (Andaz, citizenM...). Le check-in peut même être totalement évité, comme chez Okko qui propose à la réservation l'envoi d'une mobile key, clé virtuelle sous forme de sms contenant le numéro de chambre et un lien qui déclenchera l'ouverture du contrôle d'accès à la chambre et aux parties communes du « Club ». Le check-out est également facilité de la même manière dans la plupart des chaînes (édition à l'avance de la facture depuis sa chambre). Parallèlement, le personnel d'accueil se trouve débarrassé de tâches administratives et répétitives, et peut ainsi se consacrer à un accueil plus qualitatif du client (présentation/visite de l'établissement, explication détaillée des services...). Ainsi, le bénéfice client est double : une maîtrise étendue de ses formalités d'arrivée et de départ, et un accueil beaucoup plus qualitatif et détendu, car débarrassé de celles-ci.
- **Des services complémentaires décloisonnés dans l'espace et dans le temps** : exit le bar confiné au coin le plus sombre du lobby ou le restaurant fermant à 22h00 précises et opposant une fin de non-recevoir à la demande d'un simple yaourt. L'hôtel « lifestyle » repense cette gamme de service, en y introduisant le maximum de souplesse et en l'adaptant aux habitudes du client sur le mode du « comme-chez-soi ». Les parties publiques sont ainsi souvent conçues comme un grand living-room multi-usages, où l'on peut s'installer à loisir pour travailler, grignoter quelque chose ou feuilleter un magazine. Si l'espace s'assouplit et devient polyvalent, la plupart des chaînes restent toutefois sur des principes classiques de facturation à la prestation, en particulier pour la restauration. Certaines poussent toutefois la souplesse un peu plus loin, pour le bénéfice de l'expérience client, comme par exemple Okko avec son concept « tout compris » (extrait du site internet Okko Hôtels : « Vous permettre de commander

un film sans rentrer une demi-douzaine de codes (dont celui de votre carte bleue), de vous faire trois cafés si vous en avez besoin, d'aller piquer un yaourt dans le frigo sans que l'on vous demande votre numéro de chambre, bref, de vous sentir bien chez Okko Hôtels, était notre priorité »).

### Une évolution constante du produit et des contenus

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 Mama Shelter à Paris, expositions temporaires d'œuvres d'art... Cette stratégie permet de renouveler constamment l'expérience client.

Les nouvelles technologies favorisent également cette évolutivité et cette prise directe avec l'environnement. Toutes les chaînes « lifestyle » ont largement développé leur présence sur Internet sous une forme interactive, via les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Foursquare...) et les sites de partage de contenus (YouTube, Instagram...). 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 aux opérateurs de recueillir et d'analyser en temps quasiment réel les réactions, les attentes, les envies, les évolutions de sa clientèle, et d'y apporter les réponses adéquates au niveau de leur offre produit/service.

Cette interactivité avait déjà été développée de manière très innovante, lors de la conception d'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... L'expérience client virtuelle avait ainsi servi à élaborer et affiner l'offre produit/service, en phase amont de sa conception.

Si les chaînes d'hôtellerie « lifestyle » constituent l'avant-garde, le laboratoire de ce développement de la dimension expérientielle dans le séjour hôtelier, les chaînes « traditionnelles » ne restent pas pour autant



Mama Shelter Bordeaux © Francis Amiard

à quoi. Attentives à ces évolutions, elles s'efforcent de les intégrer dans l'évolution de leurs concepts. Ainsi, à l'occasion de leur refonte totale il y a quelques années, certains concepts comme Campanile (Louvre Hôtels) ou Ibis Budget (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... Plus récemment, au printemps 2014, la chaîne Mercure (Accor) a présenté un nouveau concept pour ses espaces d'accueil et parties communes, rénovant notamment les processus d'accueil (table basse au lieu du comptoir formel, tablettes numériques plus interactives avec le client, simplification du check-in...), et décloisonnant les espaces de restauration et de travail.

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 la vague « lifestyle », et en particulier la prise en compte croissante de la dimension expérientielle du séjour hôtelier, 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. La toute récente prise de participation du groupe Accor dans Mama Shelter (35% du capital) confirme d'ailleurs bien l'intérêt soutenu des grands groupes hôteliers pour les étoiles montantes de l'hôtellerie « lifestyle ».

# Les 10 défis de l'intégration du développement durable dans le tourisme et l'hôtellerie

De nombreux acteurs du tourisme et de l'hôtellerie se sont mobilisés ces dernières années en faveur du développement durable, par exemple au travers d'écolabels, de certifications ISO, de chartes et politiques de développement durable, d'actions de sensibilisation et de formation, etc.



Attentes croissantes des clients, cahiers des charges de partenaires ou de collectivités, mobilisation d'investisseurs engagés : l'ensemble des parties prenantes du secteur vont progressivement dans le même sens, celui d'une meilleure maîtrise des impacts sanitaires, sociaux et environnementaux. Relever le challenge du développement durable devient peu à peu incontournable pour rester compétitif, performant, innovant et attractif. Passage en revue de quelques défis actuels pour le secteur, sur lesquels Deloitte et son centre d'innovation et d'excellence Bio by Deloitte développent des offres innovantes et préparent demain.

## 1. Optimiser la consommation énergétique et encourager les sources renouvelables

Les consommations énergétiques constituent un centre de coûts parfois mal maîtrisé et des émissions de gaz à effet de serre significatives, alors que les nouvelles technologies et l'ingénierie financière permettent désormais d'envisager des solutions innovantes et efficaces, à la fois dans les bâtiments et les transports. Grâce à un pilotage performant, les acteurs sont en mesure de cibler les principaux postes de consommation, de mettre en œuvre des démarches d'optimisation à court terme et d'envisager des investissements à moyen terme (rénovations, énergies renouvelables, organisations alternatives, etc.).

## 2. Utiliser l'eau de manière rationnelle

La consommation d'eau croissante dans le secteur du tourisme engendre des coûts de plus en plus significatifs pour les professionnels, associés à des conflits d'usage et des risques de pénurie dans les régions les plus sèches. Dans l'hôtellerie, la consommation par personne et par nuitée est en moyenne deux fois supérieure à celle des ménages : c'est dire si le potentiel de réduction

Par **Julien Rivals**, Associé,  
Sustainability Services  
avec la collaboration  
des **experts de Bio by  
Deloitte**

de la consommation d'eau est fort dans le secteur, pour un même niveau de confort, à travers l'installation d'équipements plus économes, l'amélioration des pratiques ou encore la réutilisation des eaux usées.

### 3. Lutter contre le gaspillage alimentaire et valoriser les biodéchets

La mise en place d'une démarche de lutte contre le gaspillage alimentaire passe par une prise de conscience, par des modifications techniques et organisationnelles, mais aussi et surtout par la mobilisation des équipes sur ces enjeux, souvent force de proposition efficace. D'un point de vue réglementaire, à compter de 2016, les structures générant plus de dix tonnes de biodéchets par an (soit plus ou moins 200 repas par jour) ont obligation de les valoriser par une filière spécifique, comme le compostage ou la méthanisation.

### 4. S'inscrire dans une logique « d'économie circulaire »

Les déchets comportent de nombreux coûts cachés : collecte, nettoyage, achat de consommables, d'emballages, etc. Ils peuvent être significatifs et nécessiter des approches plus globales et collaboratives, en s'inscrivant dans une démarche d'économie circulaire, qui articule le développement des territoires et la mise en place de circuits courts.

### 5. Assurer un air intérieur sain

Les matériaux utilisés pour la construction et la décoration des structures d'hébergement touristique, ainsi que les appareils de chauffage installés peuvent

émettre des polluants atmosphériques et dégrader (parfois fortement) la qualité de l'air intérieur. Les dangers intrinsèques de ces substances sur la santé humaine sont relativement bien connus, des valeurs seuil d'exposition existent déjà pour plusieurs polluants, et les pouvoirs publics s'interrogent au niveau européen sur la pertinence de soumettre à une réglementation plus stricte certains produits parmi les plus toxiques du marché.

### 6. Proposer une alimentation durable

L'alimentation durable présente des enjeux collectifs majeurs : traçabilité et qualité des produits, impact du régime alimentaire sur la santé, production locale – avec en amont une tension forte sur la ressource agricole. Les professionnels du tourisme et de l'hôtellerie sont des acteurs clés pour offrir aux consommateurs une alimentation meilleure. Dernier maillon d'une chaîne, ils sont également particulièrement exposés, en termes de risque, de responsabilité, de réputation.

### 7. Maîtriser les impacts sur la biodiversité et valoriser le capital naturel

La diversité des paysages et des écosystèmes est au cœur de l'offre touristique et de son attractivité. Mais si la biodiversité représente pour l'hôtellerie un capital à sauvegarder, le secteur a des impacts directs et indirects déterminants sur les habitats et les espèces : fragmentation des habitats du fait de la construction d'infrastructures d'hébergement et de transport, perturbation des animaux et dégradations occasionnées par la surfréquentation, pollutions diverses. L'évaluation

## Deloitte, leader des services en développement durable

Avec près de 100 personnes dédiées exclusivement aux services en développement durable et en responsabilité sociale, l'équipe Sustainability Services de Deloitte en France est le leader européen regroupant des compétences multidisciplinaires (auditeurs, consultants, chercheurs, ingénieurs, juristes, etc.) et plus de 15 nationalités. Elle s'appuie sur le réseau international des activités en développement durable de Deloitte, qui regroupe environ 800 personnes dans le monde.

Les équipes interviennent dans trois domaines :

- Conseil : analyse des risques et opportunités, diagnostic RSE, élaboration et mise en œuvre de stratégies, mesure, pilotage et reporting de la performance durable
- Audit : vérification externe sur des informations de RSE qui apporte crédibilité à la communication vis-à-vis des parties prenantes et fiabilité au pilotage de la performance
- Etudes : conception, mise en œuvre et évaluation des politiques publiques (Commission européenne, ADEME, ministères...) intégrant l'ensemble des impacts sociaux, économiques et environnementaux

et la maîtrise de ces impacts sont des éléments clés pour l'acceptabilité, par les parties prenantes locales, des activités du secteur.

### **8. Renforcer sa responsabilité sociale et sa performance RH**

La nature des services et les caractéristiques de l'organisation du travail au sein du secteur soulèvent des enjeux importants en termes de responsabilité sociale : respects des droits sociaux fondamentaux, conditions de travail, travail à temps partiel, heures supplémentaires, diversité, non-discrimination, égalité femmes-hommes, développement des compétences, etc. La bonne gestion des ressources humaines est un facteur clé d'attractivité des talents, de qualité des services perçue par les clients et d'évitement de coûts sociaux cachés (indemnités, pénalités, absentéisme, réputation, etc.). Les risques et responsabilités sont aussi indirects, à travers la chaîne d'approvisionnement et les prestations des personnels intérimaires ou des sous-traitants.

### **9. Choisir un écolabel reconnu et adapté**

La valorisation de l'engagement passe par un label, un affichage ou toute reconnaissance crédible des avancées mises en œuvre. Des labels comme la Clé verte ou l'Ecolabel européen sont les plus reconnus en Europe, devant certains labels internationaux comme Green Globe ou Earth Check. Les systèmes de management environnemental de type ISO 14 001 ou EMAS, impliquant une démarche de progrès continu, sont aussi pertinents. Enfin, l'affichage environnemental, dans le secteur du tourisme, peut se faire sur une base volontaire : certains hôtels se dotent d'étiquettes qui synthétisent en une seule note environnementale des indicateurs comme les émissions de gaz à effet de serre, la consommation d'eau sur site ou encore le pourcentage de produits bio proposés par l'établissement. Quoi qu'il en soit, de plus en plus de sites de réservation en ligne référencent les hébergements touristiques verts – le durable devient ainsi un critère de différenciation et un atout marketing.

### **10. Piloter sa performance environnementale et sociale**

Le pilotage des enjeux clés de développement durable doit s'appuyer sur un reporting environnemental et social pertinent, connecté, automatisé et fiable. L'enjeu est de dimensionner et déployer des systèmes de pilotage efficaces permettant de nourrir une communication, interne et externe, sur mesure et éviter le greenwashing contre-productif. C'est également d'intégrer le développement durable dans les procédures de gestion et dans les décisions, notamment d'investissement, en s'appuyant sur une évaluation des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (due diligence ESG).

#### **Bio by Deloitte, centre d'innovation et d'excellence**

Issu du rapprochement de Bio Intelligence Service avec Deloitte en juin 2013, Bio by Deloitte est le centre d'excellence et d'innovation en développement durable. Les équipes de Bio by Deloitte sont engagées depuis 1989 dans des activités de recherche permettant d'innover et de développer de nouvelles connaissances scientifiques dans les domaines de l'environnement et de la santé. Ces travaux et études permettent de trouver des solutions innovantes aux enjeux d'avenir et de nourrir notre capacité à accompagner nos clients publics et privés.

# Murs et fonds : les principes de base de l'équation bancaire

L'hôtellerie est un secteur à la frontière du monde des services et de l'immobilier. L'acquisition de fonds de commerce (OpCo), de murs (PropCo), ou de murs et fonds de commerce (HotelCo – OpCo / PropCo) change l'approche bancaire de son financement.

Pour l'investisseur, la création de valeur provient de l'augmentation de la rentabilité de son fonds de commerce en optimisant son taux d'occupation par une gestion active et efficace du prix de vente de sa chambre (yield management). Et l'amélioration du rendement de son fonds de commerce entraîne une revalorisation immobilière par la capacité de l'hôtel à supporter un loyer plus élevé. La performance d'un hôtelier découlera donc de sa capacité à réaliser les travaux nécessaires au maintien du standing de son hôtel (FF&E), mais aussi de sa capacité à opérer des travaux structurels sur l'immeuble où il exerce son activité (capex). Selon le mode de détention de ces deux outils, une banque aura une analyse sensiblement différente du financement hôtelier.

## 1. Acquisition des seuls fonds de commerce : OpCo.

Dans le cas de figure où l'investisseur se porte acquéreur d'un portefeuille de fonds de commerce, la banque considèrera le projet comme le financement d'une entreprise de services et, dans son analyse de solvabilité, sera particulièrement vigilante au choix des enseignes et à l'équipe opérationnelle (contrat de gestion ou franchise ?). Elle analysera également la qualité de l'emplacement (capacité à attirer des flux de touristes ou d'hommes d'affaires) et du bail conclu avec le propriétaire des murs permettant ou non l'évolution de l'offre d'hébergement de l'hôtel. Mais elle sera prudente sur les aspects sociaux, la défaillance de l'emprunteur étant susceptible d'ajouter des passifs sociaux importants et un risque de procédure collective défavorable.

Seules certaines banques ayant développé une réelle expertise en hôtellerie sont ainsi en position d'intervenir sur de tels dossiers.

## 2. Acquisition des seuls murs de l'hôtel : PropCo.

Le financement de murs d'hôtels est autrement plus aisé. La banque concentrera son analyse sur la qualité des immeubles, leur situation, leur fongibilité éventuelle et sur les baux conclus avec le (ou les) exploitant(s). Si le montant du loyer représente un pourcentage réaliste du chiffre d'affaires de l'hôtel (et/ou de son résultat opérationnel), la défaillance de l'hôtelier pourra bien sûr se traduire par des loyers impayés le temps de son remplacement. Mais, à travers le financement hypothécaire, la banque gardera une capacité à faire valoir ses droits sur l'immeuble plus rapidement.

Le spectre des banques hypothécaires aptes à financer ces dossiers est beaucoup plus large et les conditions de financement sont plus favorables.

## 3. Acquisition murs et fonds : HotelCo ou OpCo/ PropCo ?

Quand l'investisseur étudie l'acquisition d'un portefeuille d'hôtels comportant les murs et les fonds de commerce, plusieurs cas de figure se présentent : soit l'hôtel est détenu murs et fonds au sein d'une même société (HotelCo), soit les murs et les fonds de commerce sont détenus via des sociétés distinctes (OpCo/PropCo).

Dans le premier cas, même si la banque pourra bénéficier d'une hypothèque en finançant HotelCo, elle ne pourra analyser le dossier sans porter une attention

Par **Edouard Guibert**,  
Directeur Deloitte Financial  
Advisory Services,  
Real Estate Advisory

particulière aux risques de procédure collective. La typologie d'acteurs financiers aptes à financer un tel dossier se limite en général au cas n° 1.

Dans le cas d'une structure OpCo/PropCo, où murs et fonds sont détenus dans des structures juridiques séparées, les banques hypothécaires sont généralement plus à l'aise pour financer le dossier.

La complexité du dossier, hors les analyses de business plan et immobilière, ressortira souvent de la façon dont la détention des sociétés est agencée, et de la capacité de l'investisseur à offrir à la fois une mutualisation des cash flows (à travers une centralisation de trésorerie) mais surtout une mutualisation des garanties. En effet, les règles de sous-capitalisation en vigueur peuvent empêcher l'investisseur d'organiser des garanties croisées entre les sociétés sœurs d'un même groupe, au risque de perdre la déductibilité des intérêts de son résultat imposable.

Enfin, l'allocation de la dette essentiellement sur les filiales immobilières peut permettre une optimisation supplémentaire en cas de revente du portefeuille, dans la mesure où leur actif net viendrait à être inférieur à l'actif net des filiales d'exploitation. C'est-à-dire que la cession sortirait du cadre des cessions à prédominance immobilière.

Qu'il s'agisse donc de l'acquisition d'un hôtel ou d'un portefeuille hôtelier, de nombreuses variables sont à prendre en compte afin d'en assurer la bancabilité. Dans un processus compétitif, un investisseur bien accompagné saura à la fois sécuriser son offre mais également l'améliorer par un accès optimisé à la dette.

---

Qu'il s'agisse de l'acquisition d'un hôtel ou d'un portefeuille hôtelier, de nombreuses variables sont à prendre en compte afin d'en assurer la bancabilité.



# La fiscalité locale : vers une nouvelle hausse pour l'hôtellerie ?

Les derniers mois de 2014 nous ont permis de rêver, un peu, dans l'illusion de la simplification administrative à venir, du retour en grâce de l'« entreprise » et de la promesse d'absence de nouvel impôt au moins pour 2015.

On ne surprendra personne en affirmant que cette dernière promesse sera très dure à tenir, voire qu'elle pourrait bien être révisée avant la fin 2015. Ce qui en revanche pourrait surprendre, c'est la façon dont la fiscalité nous rattrapera. Dans un climat de lutte contre la fraude, le contribuable pourrait d'abord craindre un durcissement des mesures de contrôle, voire une pénalisation de la fiscalité. Le nombre des obligations déclaratives ou documents à tenir à la disposition de l'administration, dont le FEC (fichier des écritures comptables), et les pénalités qui les accompagnent en cas de défaut de production ont en effet déjà fortement augmenté. Mais le principal danger n'est pas là. Pour l'industrie hôtelière notamment, la prochaine source de soucis pourrait bien venir de l'augmentation de la fiscalité locale.

## Une augmentation inévitable de la fiscalité locale : pourquoi ?

Des augmentations ont déjà été votées dans le cadre de la loi de finances pour 2015 : nouvelle taxe sur les surfaces de stationnement en Ile-de-France, taxe additionnelle à la taxe foncière et à la CFE (également dans le cadre du financement régional en Ile-de-France), augmentation des tarifs de la taxe de séjour, création d'une taxe sur les résidences secondaires, augmentation de la taxe sur les surfaces commerciales... Si le mal est déjà fait, pourquoi s'alarmer ? Parce que la situation financière dans laquelle se trouvent globalement les collectivités territoriales ne peut conduire qu'à de nouvelles et très significatives augmentations de ces prélèvements.

L'Etat a en effet été contraint de réduire ses dotations aux collectivités de 11 milliards d'euros sur 3 ans, dont 3,7 milliards d'euros dès 2015. Le montant n'est pas anodin. Le déficit des collectivités était déjà de 9,2 milliards en 2013, soit 10,4%<sup>1</sup> de l'ensemble des déficits publics. Il n'a sans doute pas diminué depuis. Cette baisse des dotations répond à une demande de la Commission européenne : plafonner les recettes des collectivités afin de les contraindre à réduire leurs dépenses. L'Etat n'a pas pu s'y opposer. Les élus locaux se sont pourtant fortement mobilisés. Reste maintenant à ces derniers à trouver les économies ou les recettes qui permettront d'éviter le surendettement.

Côté économie, la tâche va être ardue. Une réduction significative des dépenses de fonctionnement des collectivités de 3 à 4 milliards par an ne peut pas se décider en quelques mois : on ne peut pas restructurer le personnel d'une administration locale comme on le ferait pour une entreprise en difficulté. Le plafonnement des rémunérations ne suffirait sans doute pas. En tout état de cause, est-ce envisageable avec les élections cantonales et régionales à venir en 2015 ? Il sera peut-être plus facile de réduire les dépenses d'investissements. Mais l'économie en générale pourrait-elle le supporter à long terme ? Les dépenses d'investissement des collectivités représenteraient près de 70% de l'effort d'investissement public<sup>2</sup>. En dernier recours, les collectivités pourraient espérer bénéficier des économies attendues de la réforme territoriale. Mais rien n'est gagné. La fusion des régions permettra peut-être de réaliser des économies d'échelle. Mais

Par **Christophe Le Bon**,  
Associé fiscaliste, Taj

<sup>1</sup> Rapport de la Cour des comptes sur les finances publiques locales, Octobre 2014

<sup>2</sup> Appel de François de Mazières, député-maire de Versailles, au premier ministre Manuel Valls, Le Figaro, 25 novembre 2014

celles-ci risquent d'être absorbées par le coût des fusions elles mêmes et par l'alignement à la hausse de certaines dépenses, comme le traitement des fonctionnaires territoriaux.

La baisse des dotations de l'Etat de 11 milliards d'euros devra donc être compensée, au moins pour partie, par une augmentation des recettes. Ce qui se traduira, du point de vue des entreprises, par une hausse sans doute importante des impôts locaux.

### Quel serait l'impact de cette augmentation pour l'hôtellerie ?

Mais est-ce vraiment un problème ? Les entreprises réaliseraient chaque année un gain d'environ 4 milliards d'euros<sup>3</sup> (hors mesures d'ajustement) grâce au remplacement depuis 2010 de la taxe professionnelle par la CFE<sup>4</sup> et la CVAE<sup>5</sup>. Pourquoi ne pourrait-on pas leur reprendre, au moins en partie, de ce qu'il leur a été donné ?

La réponse est bien sûr négative, pour deux raisons. La première, évidente, c'est que la taxe professionnelle, parce qu'elle pénalisait l'investissement, était un impôt contreproductif. Elle était inadaptée au monde actuel de l'entreprise et sa suppression était demandée depuis longtemps déjà. On ne devrait donc pas parler de 4 milliards d'euros de gains mais plutôt d'un retour à la « normale ».

La seconde raison est plus spécifique au secteur hôtelier. L'hôtellerie n'a sans doute pas bénéficié, voire dans certains cas a pu pâtir, de l'introduction de la CFE et de la CVAE. Sans viser spécifiquement ce secteur, les conclusions du rapport du Conseil des prélèvements obligatoires s'agissant de l'impact de la réforme de la taxe professionnelle vont dans ce sens : les 60% d'entreprises gagnantes se comptent principalement dans les rangs de l'industrie et des petites entreprises. Augmenter la fiscalité locale aujourd'hui reviendrait pour les hôtels à alourdir à nouveau une charge déjà augmentée du fait des réformes de 2010. Pour comprendre la raison de cette augmentation, il faut se replonger dans le calcul un peu technique de la base imposable de la CFE et de la CVAE. La CFE n'est pas

assise, contrairement à l'ancienne taxe professionnelle, sur les investissements mobiliers. Seuls les investissements fonciers y sont assujettis. La CFE a donc permis à de nombreuses entreprises, et principalement dans le secteur de l'industrie, de faire d'importantes économies et d'investir à nouveau sans craindre un alourdissement de leur fiscalité. Au contraire, dans l'hôtellerie, le principal investissement reste le foncier. Et la CFE est due que l'exploitant soit propriétaire ou locataire. Les exploitants d'hôtels n'ont donc pas constaté de baisse sensible des impôts locaux dus au titre de leurs investissements immobiliers. Certains ont même pu constater une hausse lorsque les taux effectifs de la CFE ont été augmentés pour compenser partiellement la perte de revenus fiscaux des collectivités due à la réduction des bases. S'agissant de la CVAE, elle est assise sur une valeur ajoutée qui ne tient pas compte des charges de personnel. Dans l'hôtellerie, comme



3 Rapport du Conseil des prélèvements obligatoires sur la fiscalité des entreprises, mai 2014.

4 Cotisation foncière des entreprises

5 Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises

dans la plupart des activités de services, les salaires représentent souvent le premier poste de charges. La valeur ajoutée imposable d'un hôtel sera donc le plus souvent supérieure, à résultat net équivalent, à la valeur ajoutée d'une entreprise de type industriel ou commercial.

Ainsi, il y a de fortes chances que les hôtels fassent partie des 15% d'entreprises qui n'ont pas vu leur situation évoluer ou, pire encore, des 25% qui ont vu leur charge d'impôt s'alourdir. La conjonction de ces deux impacts négatifs, CFE et CVAE, aura donc sans doute plutôt contribué à diminuer la marge nette des hôtels. Il serait problématique de la diminuer à nouveau seulement cinq ans après.

#### Quelle situation chez nos concurrents ?

L'effort serait peut-être plus supportable si les concurrents – les hôtels des pays voisins – se trouvaient aussi ou plus lourdement taxés. Si on regarde l'ensemble des taxes prélevées localement, le contribuable français ne serait pas plus mal loti que ses voisins. Un rapport de l'OCDE<sup>6</sup> basé sur des données de 2011 estimait ainsi à 5,8% du PIB le poids de la fiscalité locale en France, comparé à 10,8% en Allemagne, 10,05% en Espagne et 6,8% en Italie. Seul de nos voisins de taille comparable, le Royaume-Uni avait une fiscalité locale relativement plus faible en part de PIB, avec 1,7%. Mais ces pourcentages recouvrent des réalités très différentes en termes de nature de prélèvement. Ainsi, dans les pays comme l'Allemagne ou l'Italie, les impôts locaux sont principalement prélevés sur le bénéfice ou des éléments du bénéfice ; en revanche, la part de la fiscalité locale assise sur les investissements fonciers y est plus faible qu'en France. Compte tenu du poids prépondérant de l'immobilier dans le secteur hôtelier, il est probable qu'une analyse similaire limitée à l'hôtellerie aboutirait à des conclusions complètement différentes.

En France, les bénéfices sont taxés au profit des collectivités locales par le biais de la CVAE. A seulement 1,5%, le taux de la CVAE est très faible comparé aux taux appliqués à l'étranger au titre d'impôts similaires. En Italie, le taux de l'IRAP - impôt prélevé au profit des collectivités et assis sur la valeur ajoutée - est de 3%. Les taux des impôts locaux sur les bénéfices prélevés

en Allemagne ou en Suisse sont également plus élevés, mais la base est plus proche du bénéfice net que de la valeur ajoutée. Ils se situent entre 14% et 17% en Allemagne et entre 4% et 15% en moyenne en Suisse. Mais pour comparer la CVAE aux impôts similaires des autres pays, il faudrait tenir compte également du poids de l'impôt sur les bénéfices prélevé au niveau national. Ainsi le taux de l'impôt italien sur les bénéfices n'est que de 27,5%, comparé à 33 1/3% en France. Le constat est le même en Allemagne ou en Suisse où le taux de l'impôt sur les bénéfices prélevé au niveau national est bien plus faible qu'en France avec respectivement 15% et 8,5%. Dans ces trois pays, le taux élevé de l'impôt local sur les bénéfices est compensé par un taux plus faible d'imposition des bénéfices au niveau national. La CVAE est certes plus faible que les impôts de même nature prélevés chez nos voisins. Mais, ce n'est pas véritablement un élément de comparaison.

---

## Augmenter la fiscalité locale aujourd'hui reviendrait pour les hôtels à alourdir à nouveau une charge déjà augmentée du fait des réformes de 2010.

S'agissant de l'imposition du foncier, la plupart de nos voisins (dont l'Allemagne, l'Angleterre, la Belgique, l'Italie ou la Suisse) appliquent des taxes similaires à nos taxes foncières et CFE. Ces taxes sont en général déterminées comme en France sur la base d'une « valeur locative » estimée par les autorités fiscales et censée correspondre au revenu locatif annuel moyen de l'immeuble. Mais, comme en France, ces valeurs sont souvent déconnectées de celles du marché. Les taux varient en moyenne de 1,9% - en Allemagne - à 49% - en Angleterre. Les taux moyens de la taxe foncière et de la CFE étaient en 2013 de respectivement 20,11% (sans tenir compte de l'abattement de 50%) et de 25,69% (mais la base de la CFE n'inclut pas la revalorisation de 1980)<sup>7</sup>. Si on ne compare que les taux, la taxe foncière et la CFE sont donc dans la moyenne haute des taxes

6 OCDE, Statistiques des recettes publiques, décembre 2013, éditions OCDE

7 [http://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/files/elements\\_fiscaux\\_de\\_reference\\_pour\\_2013.pdf](http://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/files/elements_fiscaux_de_reference_pour_2013.pdf)

locales assises sur le foncier. Compte tenu de la disparité entre les modes de calcul des valeurs locatives retenus dans chaque pays, la comparaison des taux n'a toutefois qu'une valeur très relative.

Si on en croit les statistiques établies par l'OCDE sur 2013, la France serait néanmoins bien dans le peloton de tête en termes de poids des taxes assises sur les actifs fonciers. Plus exactement, au deuxième rang derrière le Royaume-Uni. Ces taxes représenteraient en France 3,8% du PIB, contre 3,53% en Belgique, 2,1% en Espagne, 1,78% en Suisse et 0,92% en Allemagne<sup>8</sup>. Seules les taxes prélevées sur le foncier au Royaume-Uni dépasseraient celles prélevées en France, avec 4,05% du PIB. Il s'agit toutefois de statistiques à prendre avec précaution dans la mesure où les chiffres de l'OCDE incluent également les impôts prélevés auprès des non commerçants et les droits dus en cas de mutation. Mais la France n'est pas la seule à imposer également les non commerçants sur les biens fonciers et à prélever des droits en cas de mutation. Dans tous les pays cités, des droits similaires sont appliqués et à des taux comparables. Le poids des impôts fonciers sur les hôtels en France serait donc bien plus fort qu'ailleurs.

---

## Il faut donc de nouveau s'attendre en 2015 à une augmentation « rampante », mais bien réelle des cotisations de taxe foncière et de CFE.

L'analyse est plus aisée s'agissant des taxes de séjour. En termes de compétitivité des prix, la situation est la même que la taxe soit refacturée au client ou déterminée de manière forfaitaire et supportée par l'hôtel. Même après le rehaussement récent des tarifs de la taxe de séjour par la loi de finances pour 2015, la France, avec un tarif maximum de 4€ pour les palaces, reste dans la moyenne basse de ses voisins<sup>9</sup>. Rome et Bruxelles affichent les tarifs les plus élevés avec respectivement 7€ et 8,75€. Certaines villes n'appliquent pas de tarif, mais prélèvent

un pourcentage du prix de la chambre ; ce qui aboutit le plus souvent à un prélèvement aussi élevé qu'en France, voire plus pour la clientèle affaire ou moyenne gamme. C'est le cas à Amsterdam et à Berlin où la taxe de séjour est égale à 5% du prix de la chambre. A Milan, Venise et Barcelone, les tarifs sont proches des tarifs français, voire légèrement supérieurs en ce qui concerne Milan et Venise. Seule Londres reste la capitale la plus attractive en la matière. Aucune taxe de séjour n'y est prélevée. Mais le sujet est régulièrement remis sur la table par les autorités locales. L'hôtelier français supporterait donc moins de taxe de séjour que la plupart de ses voisins. Reste à savoir combien de temps durera l'avantage. Car la situation n'est pas forcément stabilisée. Notamment en Ile-de-France où les deux nouvelles taxes locales instaurées par loi de finances pour 2015 auraient été adoptées en contrepartie d'une limitation – au moins temporaire – de l'augmentation des tarifs de la taxe de séjour. La demande des collectivités locales n'est donc pas pour autant éteinte. Même si le risque semble écarté que le sujet revienne devant l'Assemblée dans un avenir proche.

Quoi qu'il en soit, même s'il est avéré que l'hôtelier français paie aujourd'hui moins de taxe de séjour qu'ailleurs, il ne faut pas perdre de vue que le poids de cette taxe est, en général, plus faible que celui des taxes assises sur le foncier. Ce sont donc ces dernières qui grèvent de manière significative les marges des hôteliers français. Et si, comme nous le craignons, cette charge est amenée à augmenter, la compétitivité de l'hôtellerie française par rapport à ses concurrents européens s'en trouverait affaiblie d'autant.

### Si la fiscalité locale doit augmenter, quelle forme peut prendre cette augmentation ?

L'exécutif a pris l'engagement ferme de ne pas créer de nouvel impôt à compter de 2015. Mais les prélèvements peuvent très bien augmenter : soit du fait d'une augmentation des taux, soit du fait d'une augmentation des bases. En ce qui concerne les taux, on a vu que celui de la CVAE est encore relativement bas. Ceux de la taxe foncière et de la CFE augmentent par ailleurs très régulièrement, même s'il y a pu y avoir des « pauses » récemment (auxquelles les dernières élections municipales ne sont peut-être pas étrangères).

---

<sup>8</sup> OCDE (2014), taxes foncières (indicateurs). Disponibles sur le site de l'OCDE (doi : 10.1787/213673fa-en)

<sup>9</sup> Rapport d'information de la Mission d'évaluation et de contrôle (MEC) sur la fiscalité des hébergements touristiques, enregistré le 9 juillet 2014

En ce qui concerne les bases, elles augmentent par le simple jeu des ajustements dus à l'inflation. Les valeurs locatives des propriétés bâties qui servent de base à la taxe foncière et à la CFE sont revalorisées chaque année en fonction des prévisions d'inflation du gouvernement. Si les prévisions sont inférieures à l'inflation réellement constatée l'année suivante, les contribuables sont gagnants. En revanche, si elles sont supérieures, le gain revient aux collectivités. Il n'existe pas de mécanisme de correction à la hausse ou à la baisse. Au titre de 2013 et 2014, les valeurs locatives ont été revalorisées sur la base de ce mécanisme de respectivement 1,8% et 0,9%, soit deux fois le taux d'inflation effectivement constaté sur ces deux années. Pour les seuls ménages, le gain pour les collectivités a été estimé par la Cour des comptes à 840 millions d'euros en 2013. Pour 2015, le taux de revalorisation a été fixé à 0,9% ; or, les dernières estimations concernant l'inflation tendraient plutôt vers zéro. Il faut donc de nouveau s'attendre en 2015 à une augmentation « rampante », mais bien réelle des cotisations de taxe foncière et de CFE.

Au-delà de 2015, le risque de variation des bases peut aussi venir de la révision en cours des évaluations foncières des locaux professionnels. Les valeurs locatives actuellement utilisées pour asseoir la taxe foncière et la CFE sont déterminées sur la base d'évaluations datant de 1970 et, pour la taxe foncière uniquement, actualisées en 1980. La révision des bases était programmée de longue date. Un projet initié en 1990 avait déjà avorté. Le projet actuel devait aboutir en 2015, mais ne devrait pouvoir être mis en œuvre qu'à compter de 2016, au plus tôt. En théorie, les variations de base qui pourraient en résulter devraient avoir un impact limité. L'application de coefficients de neutralisation permettrait de maintenir au niveau de chaque collectivité la même base imposable qu'avant la réforme. Mais au sein d'une même collectivité, des disparités surviendront forcément entre les entreprises suivant la nature de l'activité exercée dans les locaux évalués. Ces disparités ne seraient pas complètement neutralisées. Un mécanisme de lissage a été prévu pour étaler sur cinq ans les hausses ou les baisses éventuelles de cotisation supérieures à 10%. A plus long terme, des différences subsisteront donc.



D'après les premières estimations faites par l'administration, les locaux commerciaux pourraient subir des hausses bien plus importantes que les locaux à usage de bureaux<sup>10</sup>. Dans beaucoup de localités, le rendement locatif des hôtels reste inférieur à celui des locaux à usage de bureaux. On aurait donc pu espérer une baisse des valeurs locatives des hôtels proportionnellement à celle des autres locaux professionnels. Mais les premières estimations menées par l'administration en 2011 donnent des résultats très différents. Les valeurs locatives des hôtels déterminées en 1970 étaient, semble-t-il, très basses comparées aux valeurs locatives des autres immeubles. Une des explications avancées par l'administration est l'état de vétusté du parc à l'époque. Du fait des nouvelles normes, la valeur du parc actuel serait bien plus élevée.

Du coup, l'augmentation de la valeur locative des hôtels serait beaucoup plus significative que celle des autres locaux. En termes de cotisations de taxe foncière sur Paris, l'augmentation a été estimée par l'administration entre 66% et 70% pour les hôtels une étoile et entre 80% et 84% pour les hôtels deux à trois étoiles. Cette dernière catégorie enregistrerait la troisième plus forte

10 Rapport au Parlement sur les conséquences de la révision – Résultats de l'expérimentation menée en 2011

hausse sur Paris, après les auberges de jeunesse et les résidences hôtelières. En régions, les résultats sont plus contrastés. De fortes baisses ont été constatées (-34% dans le Pas-de-Calais pour les hôtels deux à trois étoiles) mais aussi de très fortes hausses (89% pour la même catégorie dans la Haute-Vienne). Il est difficile de tirer des conclusions de l'étude s'agissant des régions dans la mesure où seuls quatre départements ont été sélectionnés (Hérault, Pas-de-Calais, Bas-Rhin et Haute-Vienne) et où il n'est pas certain que ces départements soient représentatifs de l'ensemble de l'hôtellerie régionales. Il aurait été intéressant de faire l'analyse sur de grandes métropoles comme Lyon, Lille ou Marseille et sur des zones aux particularismes forts comme la Côte d'Azur.

Quoi qu'il en soit, ces premiers résultats ne sont pas de nature à engendrer l'optimisme. Les hôtels doivent donc rester attentifs à toutes les mesures disponibles pour limiter le poids des taxes locales : plafonnement en matière de CFE et CVAE, abattement en cas de création d'établissement, abattement spécifiques votés par les communes dans certaines zones, etc. La liste n'est malheureusement pas si longue. Il faudra aussi veiller, dans la mesure du possible, à bien s'assurer de la régularité des nouvelles bases qui résulteront des revalorisations.

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.

# Le digital dans le secteur de l'hôtellerie : quels enjeux pour la transformation d'un modèle ?

Deux leviers conditionnent aujourd'hui le futur du secteur de l'hôtellerie : une opportunité d'une part, celle de l'augmentation du nombre de touristes, qui dépassera 1,8 milliard d'ici à 2030 contre 1 milliard actuellement, selon l'Organisation mondiale du tourisme ; une menace d'autre part, la croissance des plateformes de réservation en ligne, de type Booking.com, Expedia, et l'émergence de nouveaux modèles collaboratifs tel Airbnb.



Par **Blandine Clanet**,  
Consultante  
Deloitte Digital

Dans cette équation, le digital agit comme un catalyseur. Il offre aux hôteliers un canal de communication sans précédent vers la population croissante de touristes ; mais il permet aussi à de nouveaux modèles « pure players » en ligne d'émerger face aux acteurs traditionnels. La récente polémique au sujet de **Booking.com**, accusé de fausser la concurrence par sa politique tarifaire imposée aux hôteliers, illustre la nécessité pour les acteurs du secteur de se renforcer sur le digital afin de ne pas dépendre trop fortement d'autres acteurs plus visibles sur le web.

Pour les grands noms de l'hôtellerie, tous secteurs compris (hébergements économiques, d'affaires, de luxe), comme pour la plupart des secteurs d'industrie aujourd'hui, il s'agit donc d'amorcer la **transformation digitale de leur business model pour rester compétitifs et se réinventer sur de nouveaux terrains**.

---

## La transformation digitale qui s'annonce est une révolution pour le secteur, et comme toute révolution, elle peut être vue de deux façons : une menace, mais aussi l'opportunité de réinventer tout un modèle.

Nous pouvons aujourd'hui imaginer trois axes pour cette transformation.

Premièrement, un axe de **transformation des usages**, qu'il s'agisse de l'expérience proposée au client lui-même ou du métier des personnels hôteliers ; deuxièmement, un axe **d'enrichissement de la relation client sur le web**, pour faire face à la concurrence des plateformes de réservation et des nouveaux modèles ; et troisièmement, un axe **d'amélioration de la connaissance client**, car bien que les hôteliers disposent d'un important actif data, la plupart d'entre eux sont loin de l'utiliser à son plein potentiel.

### Révolution des usages, mutation des métiers

Evoquons tout d'abord la transformation des usages et des métiers : c'est de cet axe, le plus visible, le plus spectaculaire, que nous parlent aujourd'hui plus volontiers les médias.

A cet égard, l'hôtellerie est un secteur riche en possibilités, puisqu'il est possible d'y appliquer à la fois les technologies employées dans les **points de vente** (iBeacons, applications sur tablettes ou smartphones, Google Glass...) mais aussi tout l'éventail des innovations de l'**habitation connectée** (objets intelligents permettant le réglage des paramètres de température, d'éclairage et autres aspects de confort, informations contextuelles...). Cet investissement profitera plus particulièrement au secteur de l'hôtellerie de luxe, pour lequel l'aménagement connecté apportera une importante valeur ajoutée en termes d'expérience, ce qui permettra de renouveler les offres.

L'hôtellerie se double aussi d'un aspect e-commerce, puisque la réservation s'effectue souvent en ligne. Accor, par exemple, réalise 35% de son chiffre d'affaires sur le web, une part que le groupe entend porter à terme à 50%<sup>1</sup>. Sur cet axe e-commerce, dès aujourd'hui, on pense **mobile first**, voire **mobile only**, pour l'aspect pratique apporté au client aussi bien que pour les données plus détaillées que le canal mobile peut fournir (la géolocalisation en continu permet notamment de déterminer les trajets préférés, le lieu de domicile et le lieu de travail, la catégorie socio-professionnelle, les intérêts et le style de vie d'après les localisations récurrentes en fonction des heures).

Une fois le visiteur sur place, on digitalise aussi le check-in, le smartphone devenant un dispositif d'accès à la chambre et supprimant l'intermédiaire de la réception pour la transmission des clés.

Côté métier, le digital offre un univers de possibilités pour transformer les tâches quotidiennes des personnels hôteliers : connecter les employés pour leur permettre de signaler des incidents, d'indiquer les tâches effectuées et de lister les réparations à faire ; remplacer par des dispositifs digitaux les divers échanges jusqu'ici accomplis via les panneaux de porte (demande de ménage, room service...). Les possibilités sont virtuellement infinies.

---

<sup>1</sup> Source : Challenges, octobre 2014.

### Le web, levier d'enrichissement de la relation client

Penchons-nous ensuite sur l'engagement du client - via le web - pour faire face à la concurrence des plateformes de réservation et des nouveaux acteurs. 2015 sera plus que jamais le théâtre de l'**explosion des médias sociaux** : aussi bien en termes d'optimisation du référencement (il se dit que le dernier algorithme Google fera la part belle aux médias sociaux et notamment à Google Plus) qu'en termes d'utilité client, les médias sociaux seront LE terrain où investir pour faire face aux « pure players ».

En amont, très à l'écoute des avis de leurs pairs et de la communauté plus globale, mais aussi en aval, désireux d'être suivis et pris en compte dans une relation durable, les internautes se montrent très sensibles au suivi dans leur expérience et à l'e-réputation de la marque. Nombre d'acteurs de l'hôtellerie l'ont compris et innove sur des canaux inédits, à l'instar de Marriott présent sur Snapchat où il cible les plus jeunes avec du « brand content » produit par des blogueurs.

Autre outil d'engagement client, le « **retargeting** » devrait se déployer fortement dans le secteur de l'hôtellerie durant les prochains mois. En effet, le secteur semble particulièrement touché par « l'abandon de panier » : face à la variété de l'offre en ligne, les internautes cherchent à comparer les tarifs et quittent fréquemment le site en cours d'achat afin de continuer leur recherche. Le « retargeting » aide à convertir ces prospects qualifiés mais indécis, face auxquels un peu de persuasion et surtout de personnalisation permettent bien souvent de faire la différence.

### Connaître le client en valorisant l'actif data

Enfin, évoquons l'enjeu de la connaissance client. Les hôteliers disposent d'un important **actif data**, mais sont, pour la plupart, très loin de l'exploiter à son plein potentiel. Pourtant, l'explosion de la quantité de données disponibles grâce au Big Data, à l'Open Data, au Quantified Self notamment, affine encore notre connaissance des habitudes utilisateur : un monde de possibilités s'ouvre à ceux qui disposeront des ressources adaptées pour traiter ces données.

Aussi, l'investissement dans des outils et des postes de *data scientists* sera pour beaucoup une priorité pour le prochain exercice.

Notons aussi le renouveau attendu des **programmes de fidélité** : pour beaucoup d'utilisateurs, c'est le cumul des points qui pousse à commander un séjour directement via le site de l'hôtelier plutôt que via une plateforme de réservation, et c'est la relation sur le long terme qui pousse à revenir dans un hôtel de la même chaîne. Mais les programmes traditionnels s'essouffent ; un peu de digital et beaucoup de créativité permettront de les renouveler, notamment via la dématérialisation de la carte de fidélité, le stockage des factures ou encore la « gamification ».

Pour répondre aux enjeux cités, il sera probablement nécessaire de mettre à niveau les infrastructures SI, mais aussi de repenser l'operating model des acteurs de l'hôtellerie : de nouveaux postes viendront s'y greffer, pour lesquels il faudra « sourcer » les talents digitaux qui impulseront la transformation ; puis tous les échelons de l'organisation seront appelés à évoluer, via des programmes de conduite du changement et des formations qui pourront lever les craintes liées à un changement de cette ampleur et libérer le potentiel d'innovation de l'organisation.

La transformation digitale qui s'annonce est une révolution pour le secteur, et comme toute révolution, elle peut être vue de deux façons : une menace, mais aussi l'opportunité de réinventer tout un modèle. Laquelle de ces deux visions prédomine chez les grands acteurs du secteur ? Pour beaucoup, ils ont déjà tranché : les plans d'investissement sont lancés, la direction est donnée, l'innovation est en marche.

# La reconnaissance non monétaire du travail dans le secteur de l'hôtellerie

Dans un contexte économique difficile limitant, entre autres, les possibilités d'augmentation et de primes, et un marché du travail tendu, réussir à attirer et retenir ses talents est devenu une priorité pour les entreprises, surtout dans le secteur hôtelier où elles peinent à pourvoir les postes vacants.

Par **Philippe Burger**,  
Associé Deloitte Capital  
humain

Comment motiver ses salariés sans forcément les augmenter ? C'est tout l'enjeu d'une politique de reconnaissance au sens large qui inclut bien sûr une politique de rémunération perçue comme équitable et justifiée, mais aussi une politique de reconnaissance non monétaire du travail des salariés.

## Un contexte difficile

Le contexte économique actuel réduit les marges de manœuvre possibles pour les entreprises. Notre étude sur les rémunérations individuelles 2014 souligne cette difficulté structurelle avec des budgets d'augmentation bas et des prévisions pour 2015 tout aussi pessimistes. Même si les augmentations versées en 2014 dépassent

ce que les entreprises avaient prévu (elles ont été de 2,6% alors que dans un sondage en 2014 les entreprises projetaient de ne verser que 2%), les prévisions pour 2015 restent très prudentes et varient entre 1,9% pour les non cadres et 2,3% pour les cadres.<sup>1</sup> Ces chiffres montrent qu'en 2015, les entreprises ne prévoient pas d'utiliser la rémunération comme principal levier de motivation.

L'hôtellerie et les services restent un secteur où les salaires sont en-dessous du marché en général. Selon notre étude sur les rémunérations individuelles 2014, le secteur des services se situe 7,6% en-dessous du marché général pour les non-cadres en salaire de base (-10,1%



en rémunération totale) et 10,2% en-dessous pour les cadres de premier niveau (-12,9% en rémunération totale).

De plus, l'hôtellerie est un secteur en manque de talents. Si cette tendance est vraie pour l'ensemble des secteurs - comme notre étude sur les grandes tendances RH 2014<sup>2</sup> le démontre avec 75% de nos répondants qualifiant la quête des talents comme un sujet à la fois urgent et important, tout en soulignant leur désarroi face à ce défi (seuls 15% se sentent prêts à le relever) - la situation dans l'hôtellerie est encore plus tendue. Pour l'année 2014, l'hôtellerie-restauration représentait le premier recruteur national en intention d'embauches<sup>3</sup>.

Enfin, en plus de parvenir à recruter des salariés, les entreprises doivent réussir à les fidéliser. Ce défi est d'autant plus important pour le secteur hôtelier dans lequel le turnover est très important en raison des conditions de travail, d'emploi et des horaires décalés<sup>4</sup>. Or, améliorer la reconnaissance des salariés est payant : selon une étude Bersin by Deloitte de 2012, les entreprises avec une culture fondée sur la reconnaissance ont 31% de turnover en moins<sup>5</sup>.

Pour ces diverses raisons, la reconnaissance des salariés au sein du secteur de l'hôtellerie doit être un sujet central.

### Qu'est-ce que la reconnaissance non monétaire ?

La reconnaissance non monétaire des salariés peut prendre différentes formes et se faire à différents niveaux de l'organisation. Elle peut être formelle et présente dans la culture de l'entreprise, ou dans les dispositifs et actions mis en place. Elle peut être informelle et donc spontanée et, de préférence, plus récurrente, souvent à l'initiative de quelqu'un de l'environnement immédiat du salarié (managers, pairs, etc.). Elle peut être publique et, dans ce cas, a pour but de mettre en lumière un ou des salariés, un comportement ou des résultats. Elle peut être privée et ciblée vers ceux que l'on souhaite remercier<sup>6</sup>.

La reconnaissance peut aussi bien être portée par l'organisation que par le management, les pairs ou les collègues. Ces différents niveaux ne sont pas exclusifs et doivent même être complémentaires.

1 Etude sur les rémunérations individuelles – Note de conjoncture – Deloitte - Septembre 2014

<http://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/solutions/Observatoire-de-la-Retribution.html>

2 Etude Les grandes tendances RH 2014, Deloitte Conseil, Septembre 2014

<http://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/grandes-tendances-des-ressources-humaines-2014.html>

3 <http://www.pole-emploi.fr/actualites/secteurs-porteurs-ca-recrute-dans-l-hotellerie-restauration-@/suarticle.jspz?id=101492>

4 <http://www.selexens.com/recrutement-hotellerie-restauration/>

5 Bersin by Deloitte, Bersin & Associates unlocks the secret of effective employee recognition, June 12, 2012

6 Catégorisation développée par la CGSST de l'Université Laval



L'objet de la reconnaissance peut être multiple : le comportement, les pratiques de travail, l'investissement et, le plus courant, les résultats.

### La mise en place d'un système de reconnaissance efficace

Pour qu'un système de reconnaissance soit efficace, il doit être réfléchi et construit. Le risque sinon est de développer un système incohérent et surtout inégalitaire qui aurait un effet inverse à celui recherché : la démotivation des salariés.

Un système de reconnaissance doit avoir des objectifs fondés sur ce que l'entreprise souhaite valoriser : l'ancienneté, la surperformance, le service client, la collaboration, etc. Le nombre d'objectifs portés au niveau de l'entreprise doit être limité pour éviter la dilution du programme qui peut avoir deux effets pervers : un manque de moyens pour réaliser les actions et une diminution du sentiment d'importance des actions réalisées.

Les objectifs doivent être alignés sur les valeurs de l'entreprise pour éviter les injonctions paradoxales. Par exemple, si le service client est au centre de la culture, une valorisation de la performance fondée sur le nombre de ventes ne sera pas adaptée. Il faut également se méfier des effets pervers de certains objectifs : par exemple, vouloir valoriser le nombre de clients servis pourra entraîner une compétition malsaine parmi les collaborateurs.

Les entreprises doivent investir du temps et de l'argent pour atteindre ces objectifs. Une étude de Hay Group/ Globoforce<sup>7</sup> a montré que les entreprises investissant au moins 1% de la masse salariale sont deux fois plus efficaces que les autres.

Les actions menées doivent être coordonnées et centralisées afin d'éviter les sentiments d'iniquité au sein de l'entreprise. Cette précaution permet également d'éviter de développer plusieurs programmes pour le même objectif et la même cible, ou des programmes contradictoires. De plus, elle permet d'adapter les mesures en fonction des populations. Par exemple, un

cuisinier qui ne voit pas les clients ne pourra pas être évalué sur son relationnel client, contrairement à un serveur, même si les deux populations pourront être évaluées sur leur service clientèle.

La direction et les managers doivent être les ambassadeurs du programme afin que les salariés les considèrent comme importants. La présence d'un dirigeant ou d'un manager est plus importante que la récompense elle-même pour un salarié, comme ont pu témoigner plusieurs de nos clients.

Enfin, la reconnaissance par les pairs est centrale car c'est elle qui donne de la légitimité à l'action. La participation à la sélection des lauréats de tel ou tel programme ou la demande d'avis limite les risques de jalousie, accroît l'importance de la récompense et développe le sentiment d'appartenance.

En plus d'un programme formel, le management doit être formé aux signes de reconnaissance simples comme remercier ses équipes, développer l'autonomie de ses collaborateurs, etc.

Le programme développé peut prendre différentes formes. Il peut être collectif et non discriminant comme celui des hôtels Joie de Vivre, en Californie, qui organise chaque année une semaine pour les employés avec des activités sociales. Il peut être individuel et lié à la performance, comme dans le groupe hôtelier Taj qui a développé un programme de récompenses aux employés lié à la satisfaction des clients dont ils se sont occupés<sup>8</sup>. Cela peut se faire également sous forme d'employés du mois, de communication formelle pour souligner une initiative prise, etc. Ces deux derniers exemples peuvent inclure la sélection par les employés.

**En conclusion, la reconnaissance non monétaire est un levier puissant pour motiver les salariés, surtout en période de tension sur les salaires.**

7 « Trends in Employee Recognition », WorldatWork, November 2013

8 Exemples issus de <http://veilletourisme.ca/2013/10/02/etre-reconnaisant-cest-payant/>



Holiday Inn Amsterdam - Arena Towers, inauguré en mai 2014

## *Votre prochaine opportunité de développement*

IHG® est l'un des premiers groupes hôteliers au monde. Grâce à l'envergure de notre groupe, à notre expérience et à notre souci de la qualité, votre prochaine opportunité de développement se verra aidée et soutenue à toutes les étapes, de l'adhésion initiale à une gestion réussie, en passant par la conception et l'inauguration de votre hôtel.

Que vous optiez pour un contrat de franchise ou de gestion, la diversité de notre portefeuille d'enseignes permet aux hôtels de IHG de répondre aux besoins de votre clientèle en toute occasion avec, au final, un meilleur retour sur investissement.

Pour en savoir plus sur les possibilités de développement de votre hôtel aux côtés de IHG, consultez la page [www.ihg.com/development](http://www.ihg.com/development)

---

*Les hôtels IHG® enregistrent plus de 161 millions de nuitées par an et comptent 710 000 chambres dans 4 800 hôtels répartis dans près de 100 pays dans le monde.*

---

\*Données exactes au 31 décembre 2014.



# Le secteur tourisme d'In Extenso booste sa croissance...

In Extenso Tourisme, Hôtellerie & Restauration intègre en ce début d'année l'agence de conseil en culture et tourisme Planeth. Cette opération de croissance externe permet la création d'un pôle élargi et performant dans les domaines du tourisme, des loisirs et de la culture.

Spécialiste du conseil en stratégie et de la programmation d'équipement, Planeth accompagne depuis plus de 30 ans les acteurs publics et privés dans leurs projets culturels et touristiques. Les équipes investissent trois champs d'activité :

## Territoires : conception et évaluation de politiques publiques

Planeth définit des **schémas directeurs de développement et d'aménagement** de territoires, en privilégiant la **concertation** des acteurs locaux et le travail collaboratif avec les maîtrises d'ouvrage pour définir des **stratégies opérationnelles**. De manière complémentaire, Planeth investit le champ de l'**évaluation** des politiques publiques.

## Equipements : stratégie, économie et programmation

De la conception à l'accompagnement, Planeth intervient dans la **définition, la faisabilité et la programmation de nouveaux équipements** : musées, salles de spectacles, équipements de loisirs, centres d'art, offices de tourisme, etc. L'agence mène par ailleurs des **audits stratégiques et économiques d'équipements existants**, en vue d'optimiser les moyens et la fréquentation, et de définir un repositionnement le cas échéant.

## Publics et clientèles : enquête et marketing des sites et territoires

Avec plus de 80 **études quantitatives et qualitatives des publics** de sites culturels et touristiques, Planeth possède une connaissance des usagers des équipements qu'elle mobilise dans l'ensemble de ses métiers. Ces outils sont spécifiquement mis au service de la définition de **plans marketing de sites et territoires**.

## In Extenso Tourisme, Hôtellerie & Restauration devient In Extenso Tourisme, Culture & Hôtellerie...

L'intégration de Planeth constitue pour In Extenso Tourisme, Hôtellerie & Restauration un levier de **diversification et de développement des activités de conseil et d'ingénierie dans les domaines du tourisme et des loisirs, et offre aussi la possibilité d'investir résolument le secteur de la culture et du patrimoine**.

Ce positionnement fort est une réponse **aux enjeux actuels de globalisation et de transversalité des questions du tourisme et de la culture**, qui constituent à la fois une singularité et un atout formidable pour l'économie nationale. Rassemblant des consultants spécialisés dans les deux filières, le nouveau pôle disposera de la capacité à traiter spécifiquement chaque secteur, tout en valorisant leurs croisements. Ces expertises renforcent notre savoir-faire en matière d'immobilier touristique (hébergements, spa, golf, palais des congrès...).

Une approche commune du métier et des valeurs partagées permettent aux 24 consultant qui constituent désormais In Extenso **Tourisme, Culture & Hôtellerie** de développer une large palette de services pour les acteurs publics et privés en France et à l'international sur des missions allant **du conseil à la programmation et à l'assistance à la mise en œuvre opérationnelle**.



# La refondation des territoires français implique une nouvelle approche pour les politiques publiques touristiques et les investissements

La réforme territoriale de notre singulier « mille-feuilles » administratif se met en place avec l'émergence de grandes régions, la disparition annoncée des départements et l'affirmation de la coopération intercommunale.

L'évidence du formidable avantage concurrentiel de notre économie touristique se renforce, y compris dans un contexte de crise, et l'idée de considérer cette activité comme un booster de PIB est désormais mieux partagée.

Les territoires, conscients de l'intérêt du tourisme comme un axe de progrès socioéconomique, d'identité et d'attractivité globale, et d'évidence comme un contributeur important de développement local, ont compris depuis longtemps leur intérêt en la matière.

Ainsi, les objectifs affichés de la réforme territoriale, de meilleure efficacité, de rationalisation et de lisibilité, ont une résonance particulière pour la structuration des espaces touristiques, dans le sens où « l'homo touristicus », souvent frappé d'« égo-tourisme » et défendant une pseudo-spécificité de son territoire, a dû, soumis à une hyper concurrence féroce, se rendre à l'évidence que les frontières administratives ne sont pas des frontières touristiques ! L'idée simple que la juxtaposition est moins créatrice de progrès que l'addition a fait son chemin, et en cela le tourisme est un exemple vertueux que la coopération et la mutualisation sont une voie plus profitable que le cloisonnement et l'entre soi. L'activité particulière du tourisme, qui nécessite la conjonction et la bonne combinaison des logiques publiques et privées, devient ainsi un levier de démonstration que le « faire ensemble », de façon co-construite et partagée, est la bonne façon de partager une vision prospective de développement pour son territoire et de le décliner opérationnellement à la bonne échelle.

Certes, l'ADN touristique est encore très imprégné du cloisonnement hérité du fameux « mille-feuilles », mais la révolution des mentalités est à l'œuvre, et finalement

servie par la tension sur les finances publiques qui impose le recours à l'intelligence collective et à la rationalisation de l'euro investi. La nécessité devient ainsi loi, et les voisins d'autrefois deviennent des partenaires d'aujourd'hui et de demain !

De ce fait, la notion de destinations, transcendant les limites administratives, appuyées sur une réalité géo-touristique de pertinence et finalement d'aire de consommation touristique, s'impose de plus en plus aux « faiseurs » de politiques publiques, considérant que le consommateur touristique est le meilleur arbitre du périmètre de tout projet de développement touristique d'un territoire.

Alors oui, la refondation de nos territoires implique la refondation de l'approche touristique des espaces vers une logique de destinations appuyées par un marketing territorial et des services repensés, et une optimisation des investissements nécessaires au développement.

Les consultants d'In Extenso TCH, experts dans ces problématiques, mettent leur expertise à votre disposition pour la définition de stratégies de développement des destinations touristiques.

Par **Dominique Lecea**,  
Directeur du pôle Tourisme  
et Culture  
In Extenso Tourisme,  
Culture et Hôtellerie



Centre d'interprétation du Littoral, l'Aiguillon-sur-Mer, Vendée (visuel : Agence RAUM) – Programmation architecturale et technique détaillée : Planeth / Maîtrise d'Ouvrage : Conseil Régional des Pays de la Loire / Maîtrise d'œuvre : RAUM, architecte mandataire ; l'Escaut, scénographe

# La programmation au service des équipements publics

« Le délicat et fondamental travail de programmation doit être confié par le maître d'ouvrage, et sous sa responsabilité, à un professionnel du domaine. C'est la seule garantie d'études pertinentes concourant à la qualité, tant du processus, que de l'ouvrage futur ».

**Programmation des constructions publiques. MIQCP. Editions du Moniteur**

Par **Chloé Leonetti**,  
Consultante sénior -  
Programmiste, In Extenso  
TCH – Planeth

## Le programmiste, un professionnel au service de la qualité des constructions publiques

Le métier de programmiste est apparu dans les années 70 au moment de la création de l'Établissement public du Centre Beaubourg. Pour définir ce projet novateur associant des institutions différentes, de cultures et de pratiques éloignées (art contemporain, art moderne, spectacle vivant, cinéma et médiathèque), les responsables politiques ont mis en place une équipe pluridisciplinaire chargée de définir les objectifs et les ambitions du projet, de préciser les termes de la commande pour un grand concours d'architecture, et d'en suivre l'évolution.

Dans le cas d'une commande publique<sup>1</sup> où s'impose la mise en concurrence, le recours à un programmiste s'est depuis généralisé par souci de qualité, et de bonne gestion des investissements publics. Son intervention

va permettre d'accompagner la démarche de projet, d'en assurer la fonctionnalité et la compatibilité avec les objectifs. Il est un interlocuteur tout au long de sa maturation et de sa réalisation : le programmiste est donc étroitement lié au binôme maîtrise d'ouvrage / maîtrise d'œuvre.

## Une méthode itérative pour traduire l'idée en un document exploitable, précis, permettant la conception du futur bâtiment

A l'origine de la démarche de programmation il y a un projet. Quel qu'il soit, l'intervention du programmiste va aider à balayer toutes les implications des options envisagées. Il s'agit donc d'un travail conduit par étapes, conduisant à chaque fois à des choix éclairés de la maîtrise d'ouvrage pour faire avancer l'idée vers la réalisation.

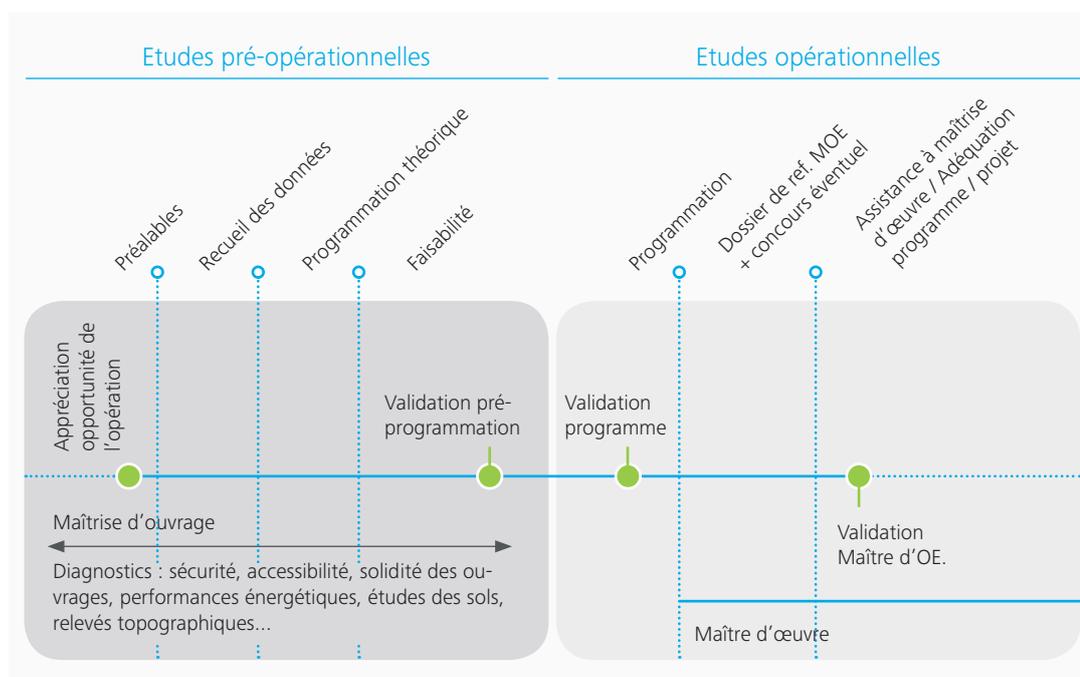
<sup>1</sup> Loi MOP du 12 juillet 1985

Les études pré-opérationnelles doivent aboutir au document de pré-programme. Il s'agira de confirmer l'opportunité de l'opération, son contexte et son environnement... L'étude de faisabilité permet d'ajuster le projet aux conditions de sa réalisation : que peut-on faire dans tel bâtiment ? Sur quel site ? Avec les moyens disponibles ?... Au final le pré-programme permettra au maître d'ouvrage de poursuivre l'opération, de l'abandonner ou de la faire évoluer. C'est également lors de ces études pré-opérationnelles que les dimensions économiques du projet sont traitées.

A partir des options retenues le programme est le document qui exprime la commande du maître d'ouvrage au maître d'œuvre. Le programmiste va lister, de façon systématique, les implications en termes d'espaces, de personnel, d'équipements. Le programme est un document technique, précis et rigoureux, notamment fondé sur les usages du futur équipement : usages du public, mais également des agents qui seront amenés à l'exploiter.

Le programmiste accompagnera ensuite le maître d'ouvrage tant sur les aspects techniques que sur le bon déroulement des procédures pour la sélection d'une équipe de maîtrise d'œuvre. Durant les études de conception du projet, voire pendant les phases travaux, il apporte à chaque étape son expertise pour vérifier la bonne adéquation entre le programme et le projet concrétisé.

In Extenso TCH dispose de compétences en programmation pour vous accompagner dans vos projets d'équipement.





Basserode, La Forêt qui marche (1998), Jardins de sculptures du Château du Rivau, Léméré (Indre-et-Loire)

# Centres d'art : enjeux de service public dans le développement des lieux de création

« Les centres d'art sont des lieux de production, d'expérimentation et de diffusion de l'art contemporain. Les centres d'art [ont vocation] à accompagner le projet de l'artiste et à le diffuser auprès des publics. »

**Définition du CIPAC, fédération des professionnels de l'art contemporain**

Par **Anne Ravard**,  
Manager, In Extenso TCH  
- Planeth  
Directrice adjointe du pôle  
Tourisme et Culture

**Lieux de création et de présentation du travail d'artistes contemporains**, les centres d'art se caractérisent notamment par l'absence de collections, même si l'on constate un certain nombre d'exceptions à cette règle. Confrontant l'artiste à l'espace et aux publics locaux, ils sont **des outils d'aménagement culturel des territoires**.

Nés dans les années 70, résultant de volontés individuelles fortes (associations, présences d'artistes et de théoriciens sur le territoire, élus...), les centres d'art se développent au milieu des années 80 en lien avec la politique de décentralisation d'une part, et le soutien renforcé du ministère de la Culture d'autre part. Une cinquantaine d'entre eux sont reconnus par le ministère de la Culture et subventionnés à ce titre.

## Un enjeu de définition, autour du soutien à la création

Au-delà des engagements individuels des initiateurs de projet, la prise de position de la collectivité territoriale en faveur d'un centre d'art relève logiquement d'une volonté de développement local, tournée vers les habitants en premier lieu. Pour autant, c'est l'artiste qui est au cœur du dispositif et l'impact potentiel du futur équipement est conditionné par sa position centrale.

Le centre d'art doit ainsi jouer **un rôle de soutien et de découverte**, en donnant de la visibilité aux artistes par

des expositions, mais également en étant en capacité d'attirer des artistes en résidence pour des durées plus ou moins longues. Le projet doit **prévoir les modalités et l'ambition des résidences d'artistes**, qu'elles soient uniquement de production ou de recherche (soit des durées longues et un travail plus déployé à la fois dans le temps et hors les murs).

Le centre d'art **s'intègre dans une politique culturelle globale**, en articulation étroite avec les autres lieux de diffusion existants (musées, mais également salles de spectacles, voire autres espaces publics) et les **besoins et manques dans le tissu culturel et artistique sur le territoire**. L'articulation et le dimensionnement des espaces de diffusion, de création, de convivialité et d'accueil du public sont à définir pour chaque projet. Il n'est en outre pas rare de **définir des fonctions d'enseignement artistique** ponctuelles (sous forme d'ateliers) ou plus pérennes en adjoignant une école d'art au centre.

## Un enjeu de fréquentation et d'accessibilité qui se traduit par un besoin de renouvellement et d'animation

La grande majorité des centres d'art sont gratuits. Les recettes proviennent ainsi des activités (ateliers, visites guidées...) et des subventions perçues à différents échelons territoriaux.<sup>1</sup> Moins dépendants de leurs ressources propres que d'autres équipements

1 D'après l'étude GEROC/Dauphine pour la DCA de 2006, les recettes des centres d'art reconnus par le MCC (hors Palais de Tokyo et Jeu de Paume) se répartissent en moyenne comme suit : Etat 32,89%, Régions 22,21%, Départements 11,51%, municipalités 20,38%. Les ressources propres représentent en moyenne 12,98%.

culturels, ils n'en ont pas moins **des objectifs forts de fréquentation** : parce que la création doit être confrontée à ses publics, parce que la logique de service public induit des objectifs de diffusion auprès des habitants, ils font face à un enjeu fort de captation et de médiation culturelle.

Si l'**accessibilité** de la culture passe de façon générale par l'animation et la médiation culturelle, cet enjeu est encore plus fort dans le secteur des arts visuels contemporains. **La politique d'animation et le travail vers les publics**, en particulier les publics éloignés de la culture, **sont essentiels à l'intégration du projet au tissu local**. L'innovation n'est pas uniquement le fait de l'artiste : **le centre d'art se doit d'expérimenter également dans la manière de diffuser la création**, dans les liens aux publics, dans la notion même d'exposition. Cette exigence peut se traduire dans la programmation fonctionnelle de l'équipement, qui doit disposer de lieux d'accueil, d'activités et favoriser les échanges.

Le renouvellement de la fréquentation des centres d'art est par ailleurs très fortement corrélé au rythme des expositions, et aux animations proposées. Il est donc nécessaire de prévoir les moyens et les espaces permettant un dynamisme affirmé du lieu. **La surface dédiée aux espaces d'exposition est notamment déterminante** dans la capacité à faire venir et revenir les visiteurs... D'où un enjeu fort dès la conception du projet sur le choix du site d'accueil, et **l'équilibre à trouver entre l'attractivité d'une surface importante, et les capacités financières et humaines permettant de l'habiter**.

#### Des enjeux de souplesse et d'adaptabilité, à la fois des espaces et de l'organisation

Protéiforme, en perpétuel et nécessaire renouvellement, **la création plastique contemporaine est multiple et les espaces du centre d'art doivent s'y adapter**. Certains aspects doivent faire l'objet d'un choix, parce qu'ils impliquent une adaptation technique et programmatique : une orientation vers la création céramique ou le numérique vont par exemple chacune nécessiter des installations techniques propres et volumineuses. **Le centre d'art doit ainsi se positionner, en fonction des surfaces et moyens**

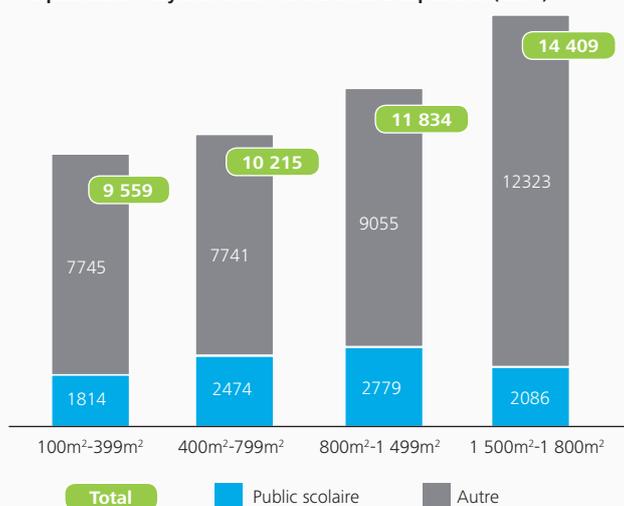
**dont il dispose, sur certaines techniques en sus des pratiques « classiques ».**

**Les espaces d'exposition doivent être pensés pour accueillir un maximum de formes** : conditions lumineuses et climatiques, cloisonnement des espaces, éclairage... doivent pouvoir être adaptés aisément et au moindre coût. Il s'agit de la condition *sine qua non* d'un fonctionnement économique et adapté. L'adaptabilité à trouver dans le bâtiment doit s'accompagner **d'une souplesse de gestion permettant de répondre aux besoins multiples, parfois hors cadres établis**, de la création contemporaine et de sa diffusion. Le mode de gestion, l'organisation impliquant parfois des bénévoles, souvent des agents pluridisciplinaires, doivent être pensés en ce sens. La grande majorité des centres d'art sont aujourd'hui sous statut associatif : sans être la solution unique, ce statut répond aux enjeux de gestion.

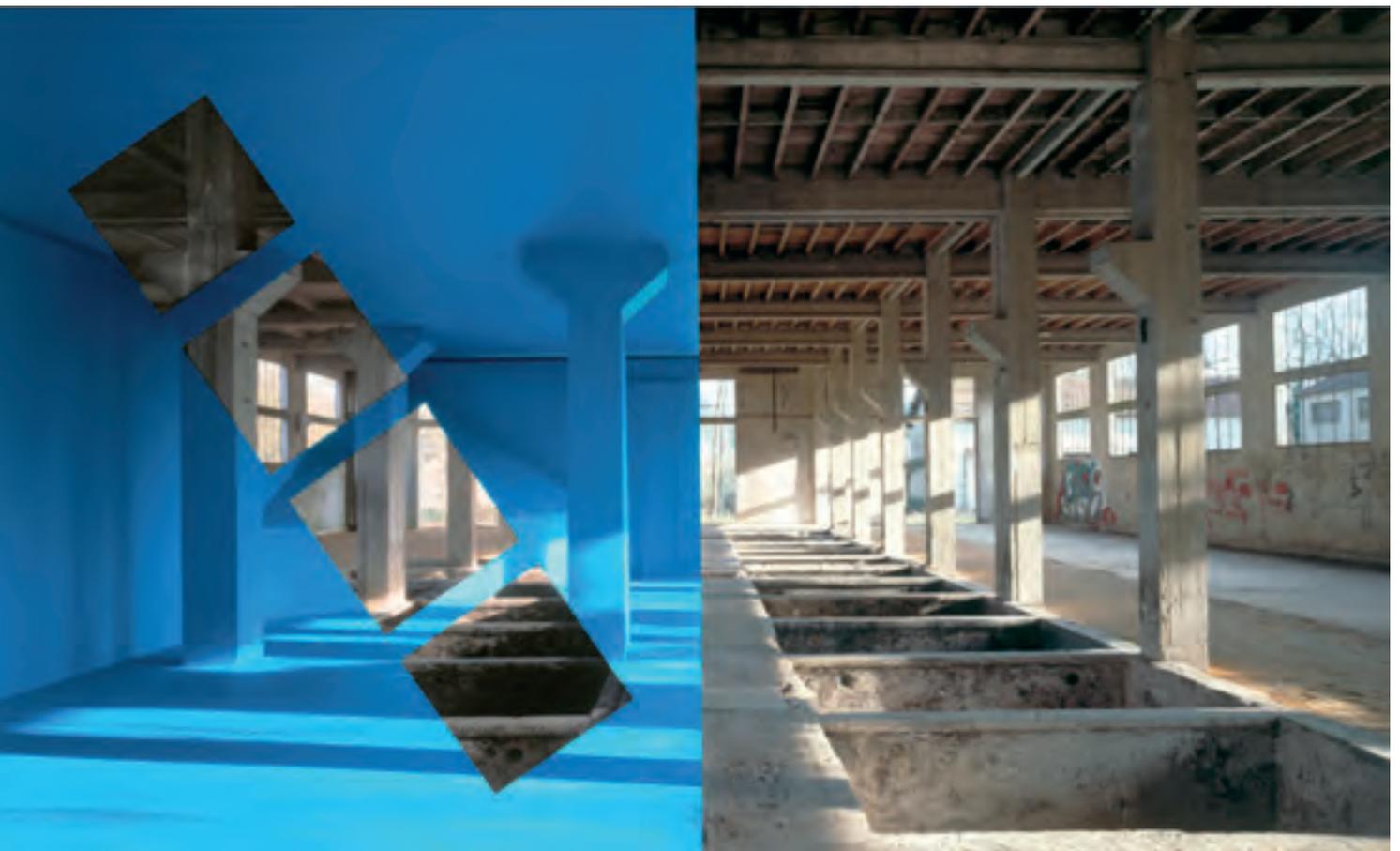
#### Un enjeu d'identité affirmée, pour mieux rayonner et s'ouvrir au monde

Tournant autour d'un principe commun de recherche et d'expérimentation autour de la création plastique, les centres d'art ne sont pas les mêmes partout.

Fréquentation moyenne selon les surfaces d'exposition (2004)



Source : étude GEROCC/Dauphine pour la DCA portant sur les centres d'art soutenus par le MCC, 2006



Georges Rousse, Amilly 2007 - Exposition Fabrique(s) du Lieu, futur Centre d'art des Tanneries, Amilly (Loiret)

**Le ciblage du positionnement**, qu'il porte sur les artistes et œuvres, les espaces investis ou les fonctions développées (jardins de sculptures au Château du Rivau, école d'art intégrée...) **contribue à affirmer l'identité propre du lieu**. Sans être exclusives, ces orientations renforcent l'image et l'attractivité du centre d'art, qui devient vecteur de fierté pour les habitants.

**L'ancrage dans le territoire n'est pourtant pas spontané, il doit être l'aboutissement d'une démarche** de construction concertée et expérimentale du projet. Il en est ainsi du futur Centre d'art des Tanneries à Amilly<sup>2</sup> par exemple, qui fait suite à plus de dix ans d'action associative comme municipale en faveur de l'art contemporain : expositions, commandes d'œuvres pour l'espace public, investissement par des

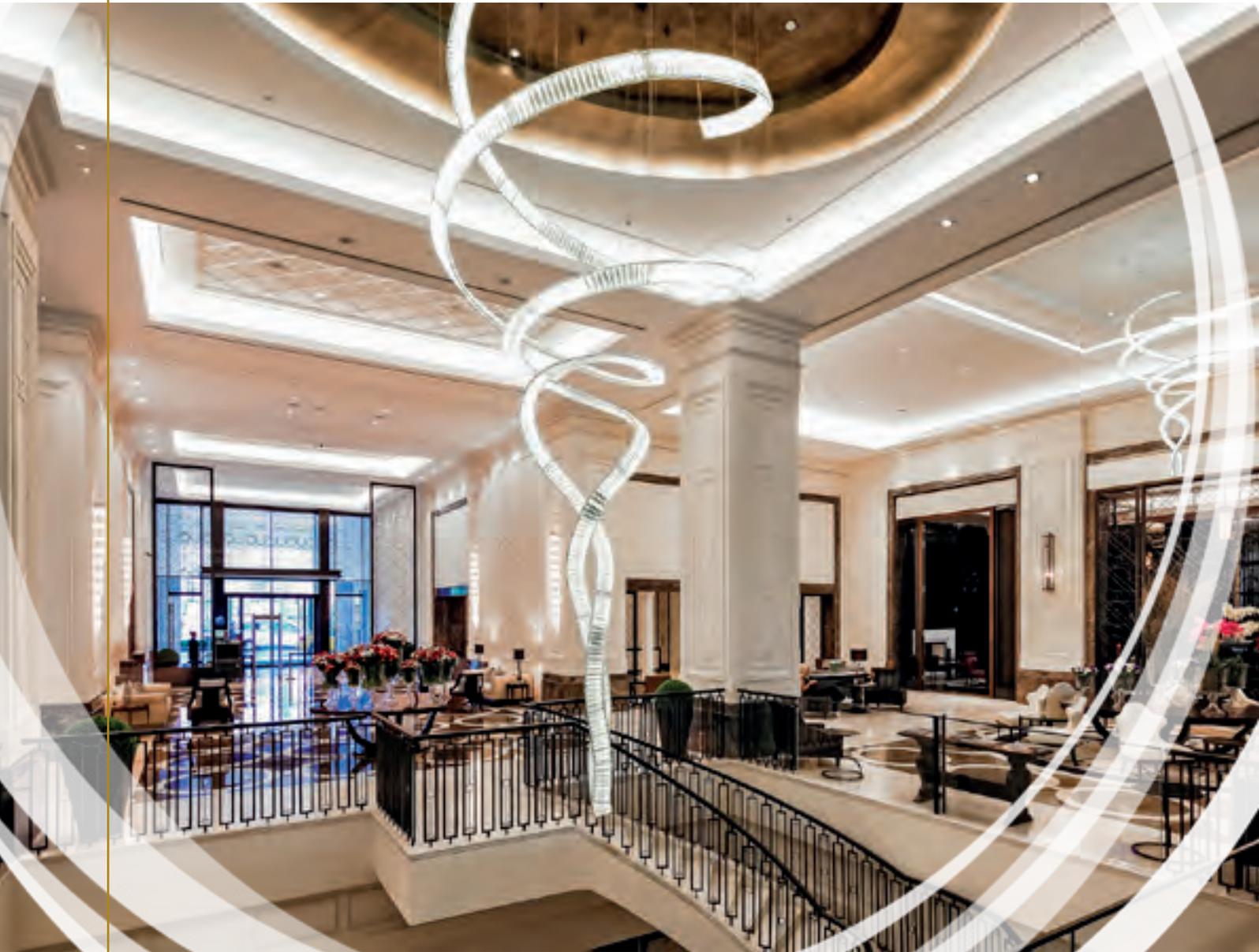
artistes de la friche industrielle destinée à accueillir le futur équipement contribuent à créer les conditions d'émergence d'une identité, d'un creuset artistique, d'un public.

**Porté à la fois par les élus, les techniciens de la culture et la population, le centre d'art devient un élément fort de l'image d'un territoire**. Il est par ailleurs plus à même d'attirer des artistes et partenaires artistiques (curateurs, prêteurs...) de renom, permettant une reconnaissance dans une zone de chalandise plus large.

2 Le nouveau centre d'art, dans le bâtiment réhabilité par l'agence Bruno Gaudin Architectes, ouvrira ses portes au printemps 2016.

1919

Conrad Hilton buys  
Mobley Hotel, Cisco, Texas



Hilton Istanbul Bomonti

2015

## OVER 95 YEARS OF BUILDING A WORLD-CLASS REPUTATION

Choosing Hilton Worldwide gives you more than a world-class hotel and reputation. You gain something far more valuable – a lifetime of knowledge and expertise from the industry leader. Our award-winning portfolio of brands includes more than 4,200 hotels in 93+ countries worldwide.

Being a company of firsts, we apply our world-renowned entrepreneurial approach along your entire journey with us, whether it be ground up development, acquisition or franchising. With Hilton Worldwide, your success is already in motion.

[lifetimeinthemaking.com](http://lifetimeinthemaking.com)

# Nos services, vos contacts

## In Extenso

Tourisme, Culture et Hôtellerie

### Des services pluridisciplinaires, sur mesure et opérationnels

- Etudes de marché/Etudes de faisabilité financière
- Diagnostics Marketing/Etudes de positionnement/ Benchmarks/Préconisations Marketing
- Définition et faisabilité d'équipements touristiques et culturels
- Audits internes/Audits de procédures
- Programmation d'équipements
- 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.*

- Etudes quantitatives et qualitatives des publics
- Elaboration de Stratégies territoriales (touristiques, culturelles, marketing, d'organisation, 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 et Etablissements Publics (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...
- Culture et patrimoine : musées, centres d'interprétation, spectacle vivant...
- Golfs, parcs de loisirs, centres aqua-récréatifs...
- Tourisme de santé/bien-être (thermalisme, thalassothérapie, spa...)
- Tourisme de montagne, littoral, urbain, de nature...

#### In Extenso Conseil Tourisme, Culture et Hôtellerie

##### Philippe Gauguier

Associé

Tél : 01 72 29 68 01

Mobile : 06 85 93 67 50

philippe.gauguier@inextenso.fr

##### Olivier Petit

Associé

Tél : 01 72 29 68 03

Mobile : 06 85 43 22 29

olivier.petit@inextenso.fr

##### Dominique Lecea

Directeur Pôle Tourisme et Culture

Mobile : 06 79 18 76 72

dominique.lecea@inextenso.fr

#### Notre partenaire Transaxio Hôtel

##### Guy Boulo

Directeur, Associé

Tél : 01 72 29 67 16

Mobile : 06 80 17 60 02

guy.boulo@transaxio-hotel.com

#### In Extenso Experts-Comptables

##### Christophe Pacton

Associé (Ile-de-France)

Tél : 01 72 29 61 45

christophe.pacton@inextenso.fr

##### Lionel Tesson

Associé (Val-de-Loire)

Tél : 02 47 87 48 00

lionel.tesson@inextenso.fr

##### Christian Bardet

Associé (Côte d'Azur)

Tél : 04 93 06 55 74

christian.bardet@inextenso.fr

Sites internet

[www.inextenso-thr.fr](http://www.inextenso-thr.fr)

[www.transaxio.fr/transactions-hotellerie](http://www.transaxio.fr/transactions-hotellerie)

# 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 l'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, 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 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.

### Responsable de l'industrie Tourisme, Hôtellerie et Loisirs

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

### Financial Advisory Services

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

### Région PACA

**Hugues Desgranges**  
Associé  
Tél. 04 91 59 84 36  
hdesgranges@deloitte.fr

### Taj

**Christophe Le Bon**  
Associé Fiscaliste  
Tél. 01 40 88 72 09  
clebon@taj.fr

Site internet  
[www.deloitte.fr](http://www.deloitte.fr)

## Partenaires de la conférence « Les tendances de l'hôtellerie 2015 »



### A propos d'In Extenso

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

Avec un réseau de 4 300 collaborateurs et 215 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 90 000 clients appartenant à tous les secteurs d'activité.

[www.inextenso.fr](http://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](http://www.deloitte.com/about). En France, Deloitte SAS 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, Culture et Hôtellerie

7, rue Ernest Renan

92136 Issy-les-Moulineaux Cedex

Tél : 33 (0)1 72 29 68 20 - 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