

Deloitte.

In Extenso

Tourisme, Culture & Hôtellerie



**Gérer les évolutions dans
une conjoncture mouvante**

Tendances du tourisme
et de l'hôtellerie 2017

Février 2017

Éditorial

Les années 2010 ne sont pas terminées, loin s'en faut ! Il est probable, cependant, qu'elles resteront comme une décennie de bouleversements, pendant laquelle les facultés d'adaptation du secteur touristique auront été mises à rude épreuve.

De grandes mutations structurelles se sont engagées, impulsées tout particulièrement par l'évolution rapide des technologies et leur insertion croissante dans nos environnements de vie, personnels et professionnels. Les attentes de la clientèle ont également évolué : souci de la durabilité et de l'empreinte environnementale, désir de personnalisation et de « déstandardisation » des produits et services, recherche de convivialité et d'un autre rapport avec le service, attente de modularité et de multifonctionnalité des espaces... Dans le domaine de l'hôtellerie, ces évolutions se répercutent sur les offres produit-service, qui s'adaptent, se transforment, voire se réinventent via des concepts innovants. Elles irradient aussi vers tous les aspects de la commercialisation (par internet, sur tablettes et smartphones, via les réseaux sociaux...), de la formation du personnel d'accueil (qui, dégagé de bon nombre de tâches administratives, se réoriente vers une fonction d'hôte et de conseiller), de la gestion des coûts... Les modèles se transforment, obligeant investisseurs et opérateurs à être non seulement adaptables et réactifs mais aussi à anticiper autant que possible les prochaines évolutions pour ne pas se laisser dépasser.

Les aléas conjoncturels constituent un autre défi pour le secteur, avec lequel il faut composer. Loin des grands cycles de croissance-récession des décennies anciennes, les crises peuvent à présent être brutales, rapprochées et très difficiles à anticiper. Crises économiques et financières dont les ondes de choc peuvent être amplifiées par la mondialisation de l'économie. Mais également crises sociétales et sécuritaires, avec les séries d'attentats qui ont frappé la France, la Belgique, l'Allemagne, la Turquie et bien d'autres pays du monde ces deux dernières années. Investisseurs et opérateurs doivent s'adapter eux aussi à cette nouvelle donne, qui renforce la part d'impondérable dans les plans d'activité et de développement et oblige à davantage d'anticipation, de réactivité et de faculté d'adaptation.

Dans ce contexte où l'horizon semble parfois difficile à cerner, toutes les boussoles sont les bienvenues. Nous espérons que les articles de cette nouvelle édition des tendances du tourisme et de l'hôtellerie 2017, rédigée par nos experts du secteur Tourisme, Culture, Hôtellerie et Loisirs, contribueront utilement à alimenter vos réflexions. Nous vous en souhaitons une excellente lecture !

Philippe Gauguier et Olivier Petit
Associés, In Extenso
Tourisme, Culture & Hôtellerie

Joanne Dreyfus
Associée Deloitte
Tourisme, Hôtellerie et Loisirs



Une année perturbée, encore marquée par le risque sécuritaire

Globalement, l'activité de l'hôtellerie française finit l'année 2016 en baisse. Même si les régions enregistrent des performances à la hausse, la tendance générale a été très influencée par le recul des performances sur les pôles hôteliers d'Île-de-France et sur la Côte d'Azur.

Par **Philippe Gauquier**, Associé, et **Sacha Fournier**, Manager,
In Extenso Conseil en Tourisme, Culture & Hôtellerie.
Traitement des données par **Grégory Fortems**, Consultant,
In Extenso Conseil en Tourisme, Culture & Hôtellerie.

À l'échelle mondiale, l'exercice 2016 aura été globalement positif pour l'activité hôtelière. L'Afrique, le continent américain dans son ensemble, l'Océanie et même l'Europe affichent des Revenus par chambre disponible (RevPAR) en croissance par comparaison avec 2015. Malgré tout, au sein d'une Europe où l'activité hôtelière est en croissance, trois pays enregistrent des baisses significatives de fréquentation et de prix moyens, la Belgique, la Turquie et la France. C'est bien le risque sécuritaire avant tout qui continue de peser.

Au-delà des événements tragiques qui ont frappé la France depuis janvier 2015 et lourdement affecté l'activité touristique, l'industrie hôtelière doit également composer avec des phénomènes plus durables, intrinsèques au secteur : recomposition de l'offre hôtelière

(croissance, concentration, montée en gamme, etc.), évolution des modes de consommation et des attentes des clientèles. À noter l'impact de facteurs exogènes tels le succès des agences de voyage en ligne (On line travel agency, OTA), de l'offre collaborative ou la montée en puissance de destinations concurrentes. L'exercice n'est pas simple pour l'ensemble des acteurs du tourisme et de l'industrie hôtelière, qui doivent trouver des réponses à court terme, voire à plus long terme, pour maintenir ou faire progresser l'activité.

Après un exercice 2015 mitigé, l'année 2016 est également à l'image du contexte, complexe. Les deux traditionnelles locomotives de l'activité hôtelière, l'Île-de-France et la Côte d'Azur ont souffert et tirent les performances françaises vers le bas (voir Tableau 1).



Off Paris Seine / Elegancia Hôtels.

Tout n'est cependant pas si noir. Les derniers mois de l'année 2016 ont été équilibrés, voire positifs sur l'ensemble de l'Hexagone. Les régions affichent, pour la deuxième année consécutive, des performances en croissance. La catégorie Super-économique est la seule en hausse à l'échelle de la métropole (+0,2% de RevPAR). Enfin, les perspectives relatives à l'activité touristique en Europe et en France restent favorables.

L'hôtellerie française globalement à la peine

L'hôtellerie française finit donc l'année 2016 avec un RevPAR en baisse dans la grande majorité des catégories. Même si les régions enregistrent des performances à la hausse, la tendance générale a été très largement influencée par le recul des performances sur les pôles hôteliers d'Île-de-France et sur la Côte d'Azur (voir Tableau 2).

Dans ce panorama, seul le segment Super-économique montre un RevPAR

en légère hausse de +0,2% sur l'année 2016. Après avoir subi la hausse de la TVA en 2014, l'hôtellerie Super-économique a progressivement augmenté, en 2015 puis en 2016, ses prix moyens, justifiés par ailleurs par un parc hôtelier qui a vu, sur cette catégorie, nombre d'établissements vieillissants disparaître ou basculer en hébergement social. Avec une fréquentation relativement stable cette année, le RevPAR a pu progresser.

L'ensemble des autres catégories enregistre des performances à la baisse avec des RevPAR en recul de 4,1% à 7,5% pour la catégorie Haut de gamme, la plus touchée, lourdement pénalisée par les mauvais résultats de Paris et de la Côte d'Azur dont les parcs pèsent lourd sur les catégories les plus hautes. Devant digérer une progression sensible de la capacité disponible sur les cinq dernières années, les établissements Luxe et Haut de gamme ont cette année, et contrairement à 2015, opté pour une

stratégie tarifaire plus agressive avec une baisse des prix moyens de l'ordre de 5%. Les très belles performances en régions sur la catégorie Luxe permettent d'afficher une fréquentation en légère progression (0,8% de taux d'occupation) et de limiter la baisse du RevPAR. Elle est même, à fin 2016, la seule catégorie dont le RevPAR reste en hausse sur les cinq dernières années (4,4%).

En revanche, les catégories Milieu de gamme et Économique montrent un relatif maintien des prix moyens ou une baisse limitée dans cette période difficile. Mais la baisse sensible de fréquentation aura donc tiré le chiffre d'affaires hébergement vers le bas. Là encore, les bonnes performances en régions n'ont pu compenser les nets reculs enregistrés sur Paris et la Côte d'Azur.

Une année à oublier pour l'hôtellerie francilienne

Les hôteliers en région parisienne ont vécu une année noire. Après les attentats survenus à Paris en 2015 (janvier puis



Maison Albar Hôtel Paris Céline. Photo : Jérôme Galland.

novembre), il était possible d'espérer une reprise sous trois mois, comme observé dans de pareils cas. Mais les mauvaises nouvelles se sont accumulées en 2016, liées au risque sécuritaire en premier lieu : attentats à Bruxelles au mois de mars, à Nice le 14 juillet, en Turquie, en Allemagne, affectant ainsi l'Europe d'une manière générale aux yeux du monde. L'ensemble des clientèles internationales traditionnelles de l'Île-de-France sont ainsi en retrait (à l'exception du Proche-Orient et du Moyen-Orient), les clientèles américaines, européennes et asiatiques, étant très sensibles au risque sécuritaire. Cette année, le Japon est sorti du Top 10 des clientèles internationales de l'Île-de-France. Outre le risque sécuritaire, l'hôtellerie francilienne a également dû composer avec les inondations (mai 2016), des grèves, une série d'éléments, tout au long du premier semestre, qui a lourdement pénalisé l'activité touristique en général et hôtelière en particulier. Les mesures sécuritaires prises, les succès rencontrés dans la lutte contre l'État islamique ou même la bonne organisation de la coupe d'Europe de football n'ont pu restaurer l'image de la France auprès des clientèles touristiques.

Sur les dix premiers mois de l'année, l'ensemble des catégories a enregistré des baisses records de RevPAR. Le mois d'août en particulier s'est avéré très compliqué, voire catastrophique, pour une

bonne partie des hôteliers sur l'ensemble de l'Île-de-France ; l'hôtellerie de Luxe a vu son RevPAR chuter de 41,5% ! Si les prix moyens ont été maintenus en 2015, l'année 2016 aura vu la mise en place de stratégies promotionnelles plus agressives. Mais un tarif attractif ne suffit pas pour convaincre une clientèle qui craint pour sa sécurité, et c'est bien la double baisse de la fréquentation et des prix moyens qui se cumulent pour tirer le chiffre d'affaires vers le bas, de -13,4% pour les hôtels d'entrée de gamme jusqu'à -21% pour les établissements Luxe à fin décembre.

Après dix mois consécutifs de baisse, la fréquentation hôtelière est repartie à la hausse au cours des deux derniers mois de l'année. L'activité a été soutenue par la tenue de plusieurs manifestations professionnelles (salon de l'emballage et manutention - ALL4PACK, Expobois ou encore le Salon du cheval). Au mois de décembre 2016, le RevPAR a même progressé pour la plupart des catégories, en comparaison d'un mois de décembre 2015 profondément affecté par les attentats du 13 novembre à Paris.

Paris reste une destination touristique attractive dans l'absolu. Ses performances de prix moyen sont parmi les plus élevées des grandes métropoles européennes et mondiales. L'Île-de-France continue d'attirer les investisseurs, les projets aujourd'hui recensés représentent une croissance annuelle du parc de 1,4% à

horizon 2025, sans compter certains projets non concrétisés ou encore un potentiel effet JO 2024.

Repli moins prononcé en Côte d'Azur qu'à Paris

L'année 2015 a été pour la Côte d'Azur un exercice exceptionnel. Le premier trimestre 2016 confirmait ces tendances et, jusqu'au mois de juin, les performances restaient de bonne tenue avec des progressions de RevPAR pour les catégories Luxe et Haut de gamme de respectivement 10,5% et 2,9%. Mais après Paris et Bruxelles, la Côte d'Azur a été frappée par le terrorisme, à Nice, pendant les festivités du 14 juillet. Dès le 15 juillet, les hôteliers ont enregistré de nombreuses annulations. La déprogrammation ou le déplacement de certains événements (concert de Rihanna, Nice Jazz Festival, Championnats d'Europe de cyclisme) ont contribué à amplifier le phénomène d'annulation. Dans l'urgence, les exploitants ont dû chercher des solutions en diversifiant les cibles de clientèle (groupes), en adoptant une politique tarifaire très agressive et en gérant de nombreuses demandes de dernière minute. Toutefois, comme à Paris, ces mesures d'urgence ont des effets limités et ne peuvent, au mieux, que « limiter la casse ». C'est toute la période estivale, enjeu majeur pour les performances hôtelières sur la Côte d'Azur (30% à 35% du chiffre d'affaires sur deux mois, selon les catégories) qui a été durement pénalisée.

Néanmoins, certains exploitants constatent un rebond de la clientèle d'affaires en 2016 (en baisse depuis plusieurs années) en avant-saison et arrière-saison, fréquentation appréciable en semaine, même si l'activité restait plus calme les week-ends. Malgré cette progression et une légère reprise sur les derniers mois de l'année, l'exercice 2016 se termine en retrait mesuré pour la catégorie Luxe (-0,7% de RevPAR) et en baisse plus marquée pour la catégorie Milieu de gamme (-7,1%). Toutefois, sur les cinq dernières années, et grâce aux performances de l'exercice 2015 notamment, la tendance reste positive pour les catégories supérieures.

Tableau 1. Résultats cumulés en France en 2016

Global France	TO 2016	Var. 16/15	Var. 16/12	RMC 2016	Var. 16/15	Var. 16/12	RevPAR 2016	Var. 16/15	Var. 16/12
Grand luxe	61,0%	0,8%	-0,1%	444 €	-4,9%	4,5%	271 €	-4,1%	4,4%
Haut de gamme	66,9%	-2,1%	0,5%	193 €	-5,5%	-4,1%	129 €	-7,5%	-3,6%
Milieu de gamme	63,3%	-4,2%	-5,3%	106 €	-1,1%	-1,9%	67 €	-5,3%	-7,1%
Économique	64,9%	-2,6%	-0,7%	64 €	-1,9%	-4,5%	42 €	-4,5%	-5,1%
Super économique	63,0%	-0,1%	-6,6%	41 €	0,3%	1,8%	26 €	0,2%	-4,9%

Source : In Extenso Conseil TCH

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

Tableau 2. Résultats cumulés par zone géographique en 2016

Catégories	Paris			Côte d'Azur			Régions		
	RevPAR 2016	Var. 16/15	Var. 16/12	RevPAR 2016	Var. 16/15	Var. 16/12	RevPAR 2016	Var. 16/15	Var. 16/12
Grand luxe	375 €	-21,0%	-23,2%	281 €	-0,7%	15,6%	192 €	9,6%	16,1%
Haut de gamme	155 €	-15,5%	-15,8%	105 €	-5,5%	4,1%	92 €	3,9%	12,8%
Milieu de gamme	99 €	-14,6%	-17,8%	65 €	-7,1%	-3,0%	56 €	2,3%	2,1%
Économique	64 €	-13,4%	-15,7%	nd	nd	nd	39 €	1,7%	-2,4%
Super économique	nd	nd	nd	nd	nd	nd	24 €	2,0%	-3,9%

Source : In Extenso Conseil TCH

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

L'hôtellerie en régions se distingue par son dynamisme

L'hôtellerie en régions avait enregistré de bonnes performances en 2015, en capitalisant notamment sur un contexte favorable (météo, calendrier scolaire, bénéfices d'une année impaire plus fournie en grands événements...). L'exercice 2016 confirme et amplifie cette tendance et nos régions clôturent l'année avec de très bons résultats. L'ensemble des indicateurs sont au vert dans toutes les catégories. C'est la bonne nouvelle de cet exercice : ces performances ont pu limiter la baisse à l'échelle de la France.

Les littoraux français ont su capitaliser sur une belle saison estivale, soutenue par certains événements (festivités nautiques « Brest 2016 ») et prolongée par une belle

arrière-saison. Les villes hôtes de la Coupe d'Europe de football ont pleinement profité de l'effet Euro 2016. Pour Bordeaux, Lille, Lyon, Marseille, Saint Etienne..., les mois de juin et juillet auront été bons, voire très bons. Plus structurellement, la dynamique relative aux métropoles régionales est positive, les résultats y sont dans l'ensemble très favorables en 2016. Ce sont elles qui ont porté la plus forte croissance du parc hôtelier ces dernières années.

Le marché du Luxe a terminé l'année 2016 avec la plus belle progression, soit +19% de RevPAR au mois de décembre et +10% en cumul annuel. Les catégories supérieures confirment encore leur dynamisme avec une nette progression ces cinq dernières années, +16,1% de RevPAR sur le segment Grand Luxe et +12,8% sur le Haut de gamme.

Des métropoles régionales dynamiques

Les régions françaises se positionnent comme véritable moteur de l'activité hôtelière en France. Elles portent le territoire dans un contexte sécuritaire où Paris et la Côte d'Azur sont à la peine. Les villes capitalisent sur les salons et événements pour rester attractives.

Par **Olivier Petit**, Associé, et **Sacha Fournier**, Manager,
In Extenso Conseil en Tourisme, Culture & Hôtellerie.
Traitement des données par **Grégory Fortems**, Consultant,
In Extenso Conseil en Tourisme, Culture & Hôtellerie.

Les régions françaises affichent en 2016 de très belles performances, après un exercice 2015 déjà positif. Au sein de ces régions, les grandes agglomérations apparaissent comme un véritable moteur pour l'activité hôtelière. Elles ont dû « digérer » la croissance soutenue du parc hôtelier sur les cinq dernières années (+1,5% de croissance annuelle depuis cinq ans sur les dix plus grandes agglomérations, contre +0,3% en moyenne nationale)¹ en parallèle au développement de modes d'hébergement alternatifs. Cela semble être du passé. En 2016, bien portées par une dynamique territoriale favorable, les performances sont très positives dans un contexte très négatif à Paris et sur la Côte d'Azur (voir *Tableau 1*).

Haut de gamme performant et Super-économique dynamique

Dans les grandes agglomérations régionales, l'activité hôtelière se porte bien. Fin 2015, nous nuancions les performances globalement positives, en déplorant des résultats mitigés selon les territoires dans les catégories d'entrée de gamme. En 2016, les indicateurs sont en progression, à quelques exceptions près, pour l'ensemble des catégories. Nice, malheureusement et Marseille, dans une moindre mesure, sont ces exceptions. Ailleurs, les performances d'ensemble sont positives.

¹ Voir dans cette étude l'article « Le parc hôtelier français enregistre des évolutions différenciées », par Samuel Couteleau et Thierry Mailliez, page 14.



citizenM Paris Charles de Gaulle Airport.

Dans ce contexte, l'hôtellerie Haut de gamme réalise des performances largement au-dessus de la moyenne, avec des progressions de RevPAR en 2016 (hors Nice) s'étageant de +3,0% pour Strasbourg à +20,2% pour Lille (malgré l'annulation de la Grande Braderie suite à l'attentat de Nice). Sur les cinq dernières années, les progressions sont encore plus marquées, de +3,5% pour Nice jusqu'à +32,4% pour Bordeaux !

Les niveaux de RevPAR observés sur ces territoires ne peuvent bien sûr être comparés à ceux de Paris ou de la Côte d'Azur, mais l'hôtellerie Haut de gamme dans nos grandes agglomérations a trouvé, semble-t-il, son positionnement et sa clientèle. D'année en année, ses performances progressent.

En cette année difficile, une inversion de tendance est à noter. En effet, l'hôtellerie Super-économique renoue enfin avec la croissance, certes modeste à l'échelle nationale (+0,2% de RevPAR), mais plus affirmée en régions (+2% de RevPAR à fin décembre 2016).

Tableau 1. Résultats cumulés par zone géographique en 2016

Catégories	Haut de gamme et Luxe			Milieu de gamme			Économique			Super-économique		
	RevPAR 2016	Var. 16/15	Var. 16/12	RevPAR 2016	Var. 16/15	Var. 16/12	RevPAR 2016	Var. 16/15	Var. 16/12	RevPAR 2016	Var. 16/15	Var. 16/12
Bordeaux	161 €	7,0%	32,4%	65 €	4,6%	14,2%	47 €	6,0%	14,4%	29 €	2,4%	5,5%
Lille	88 €	20,2%	28,1%	59 €	5,6%	12,5%	49 €	2,2%	-1,0%	27 €	1,1%	-5,2%
Lyon	105 €	7,4%	14,9%	66 €	6,3%	5,9%	52 €	5,9%	7,2%	29 €	4,6%	1,7%
Marseille	97 €	5,2%	13,4%	64 €	-2,8%	0,0%	41 €	-4,2%	-9,1%	27 €	-4,9%	-9,3%
Montpellier	97 €	4,5%	20,6%	62 €	5,9%	-4,4%	48 €	-1,0%	-0,2%	24 €	-6,2%	-12,6%
Nantes	nd	nd	nd	58 €	5,9%	7,1%	42 €	6,6%	6,8%	29 €	1,7%	6,9%
Nice	133 €	-6,8%	3,5%	68 €	-11,2%	-7,4%	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Rennes	nd	nd	nd	50 €	-0,5%	-3,0%	43 €	6,6%	6,5%	26 €	4,1%	3,5%
Strasbourg	84 €	3,0%	6,3%	69 €	2,2%	3,6%	47 €	2,3%	3,8%	26 €	4,4%	6,0%
Toulouse	87 €	4,9%	10,1%	59 €	4,9%	-1,9%	41 €	5,1%	0,9%	30 €	5,6%	3,8%

Source : In Extenso Conseil TCH

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

La dynamique territoriale, moteur de l'activité touristique

D'évidence, les grands événements ont un impact positif sur l'activité hôtelière. Les années paires sont traditionnellement moins favorables aux grands événements. Certaines agglomérations ont néanmoins pu capitaliser sur des salons (Funexpo, Bikexpo à Lyon, le 33^e congrès de la Société française d'endocrinologie à Bordeaux ou le 77^e congrès de l'Union sociale pour l'habitat à Nantes...). Dans les grandes agglomérations, le succès de la coupe d'Europe de football a pleinement joué son rôle. Les performances des mois de juin et juillet en attestent. Lille en particulier est l'une des villes qui a le plus profité de cet événement et, au regard de ses performances stimulées par l'Euro, notamment grâce aux matchs joués à Lens, termine l'année avec des RevPAR en progression sur toutes les catégories.

Au-delà de ces événements, toute la dynamique territoriale et l'attractivité qui en découlent profitent à l'activité hôtelière dans les agglomérations. La structuration de l'image des destinations et leur commercialisation au niveau national et international portent leurs fruits. En 2016, la ville de Bordeaux a été primée par Lonely Planet comme destination la plus attractive du monde. En 2013, Marseille a été désignée, par le Conseil des ministres de l'Union européenne, capitale européenne de la Culture, ce qui a alors permis à l'hôtellerie des Bouches-du-Rhône d'enregistrer des records de fréquentation (3,2 millions de touristes qui ont généré plus de 5,7 millions de nuitées en 2013).

Ces dynamiques locales participent à l'amélioration de l'image de la France à l'international. Elles devraient se confirmer en 2017, année plus favorable au marché événementiel (Marseille Provence capitale européenne du sport, Mondial de Handball...). Et, à plus long terme, peut-être les JO 2024 ?

Taux d'occupation

Le Taux d'occupation (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 gratuits ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux d'occupation.

Recette moyenne par chambre louée

La Recette moyenne par chambre louée (RMC) reflète le prix moyen auquel est vendue une chambre sur une période donnée. Il tient 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

Le Revenu moyen par chambre disponible (RevPAR) est calculé en divisant le 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).



Résidences de tourisme urbaines : recul en Île-de-France, croissance en régions

Tout comme l'hôtellerie traditionnelle, les résidences urbaines franciliennes ont connu une année 2016 historiquement faible. Dans le même temps, les marchés des grandes métropoles régionales ont poursuivi leur croissance, grâce à une nouvelle hausse de fréquentation.

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

En 2016, le marché français des résidences urbaines a atteint 700 établissements pour près de 60 000 logements. Au cours des cinq dernières années, la croissance du parc a dépassé 4% par an en moyenne, alors que celle de l'hôtellerie urbaine s'est établie autour de 1%. Après une période d'essor liée à la relative jeunesse du concept-produit, la progression du volume d'offre a ralenti en 2015 et 2016 à un niveau inférieur à 3%. Parallèlement, le parc s'est concentré autour des quatre grands groupes spécialisés qui représentent à eux seuls plus de 50% de l'offre nationale¹: Appart'City, Aparthotels Adagio, Réside Etudes et The Ascott Limited.

Dans ce contexte, les performances 2016 relevées en régions sont l'illustration d'un marché arrivé à maturité. Sur le segment Milieu de Gamme, le RevPAR (revenu moyen par chambre disponible) des résidences urbaines a augmenté de 4,2%, principalement grâce à une croissance de la fréquentation. La tendance moyenne a été influencée par des agglomérations qui ont connu une embellie après quelques années plus difficiles, en lien avec une conjoncture économique dont les effets ont été accentués par la croissance soutenue de l'offre. C'est notamment le cas de Grenoble et Toulouse, qui ont vu leur fréquentation croître respectivement de 9,4% et 7,3 % en 2016. À l'inverse, les marchés plus

¹ Base de données des hébergements marchands, In Extenso Tourisme Culture & Hôtellerie (TCH).

matures et plus internationaux ont subi une érosion de leur fréquentation (un peu plus de 3% sur la métropole lyonnaise et sur le pôle des portes de Genève par exemple), compensée à chaque fois par une revalorisation des prix moyens. Le différentiel de taux d'occupation entre centre-ville et périphérie reste élevé : en 2016, l'écart a atteint 8 points en faveur des centres-villes, plus recherchés par la clientèle.

Des chiffres hétérogènes

Les résidences Économique des grandes métropoles régionales ont également progressé en 2016, terminant l'année sur un gain de RevPAR de 2,9%. Avec un taux d'occupation moyen supérieur à 75%, les agglomérations de Bordeaux, Montpellier, Toulouse et le pôle des portes de Genève se distinguent. À l'opposé, les résidences Économiques de Saint-Etienne et Grenoble restent à la peine, avec un taux d'occupation moyen inférieur à 60%.

Des écarts importants sur l'ensemble du territoire

Sans surprise, la situation sur le marché francilien a été bien différente sur l'année écoulée. Les résidences urbaines y ont subi une forte chute de leurs performances. Après le violent décrochage de la fréquentation, consécutif aux attentats terroristes de novembre 2015, les taux d'occupation de 2016 sont restés

inférieurs à ceux de 2014 et 2015 durant quasiment toute l'année. Cet écart a été particulièrement important durant l'été, illustrant l'apathie des segments loisirs.

Les résidences Milieu de Gamme de Paris ont connu un recul de RevPAR de 9,3%, variation exceptionnelle qui reste toutefois inférieure au reflux du chiffre d'affaires hébergement de l'hôtellerie traditionnelle dans la capitale (voir Tableau 1). Sur les deux autres grands pôles d'Île-de-France, l'année s'est achevée sur un recul encore plus fort des performances. Les résidences Milieu de Gamme de Marne-la-Vallée/Val d'Europe ont ainsi vu leur RevPAR régresser de 17% sur un an : malgré des concessions tarifaires, qui n'ont pas été sans conséquence sur les prix moyens (-10,6 %), le remplissage des résidences a chuté de 7,2%, en grande partie en raison d'une fréquentation en berne pour Disneyland Resort Paris. Sur le pôle de La Défense, le taux d'occupation des résidences Milieu de Gamme a chuté de 12,5%. Outre la dégradation de la conjoncture, les hébergements touristiques du quartier d'affaires doivent faire face à la fermeture temporaire du centre de congrès du Cnit et à une recrudescence de l'offre. Le relatif maintien des prix moyens a toutefois permis d'endiguer la dégradation du RevPAR (-13,3% à fin 2016). Dans le reste de l'Île-de-France, les résidences Milieu de Gamme s'en sont mieux sorties, compensant un léger recul du taux d'occupation par une croissance des prix moyens.

Appart'City
Bordeaux Centre
Raveziès.



En dépit d'une moindre exposition au tourisme international, les résidences Économique de l'Île-de-France n'ont pas été épargnées par la tourmente (voir Tableau 2). En effet, elles ont terminé l'année 2016 sur une chute de RevPAR de 7,3%, résultat en premier lieu d'un repli de fréquentation proche de 5%. Cette dégradation des performances a été particulièrement importante de juin à août 2016, période durant laquelle l'écart de taux d'occupation a atteint 8 points par rapport à 2015. Le marché hôtelier de la capitale ayant été moins sollicité durant l'été, les résidences Économique de la couronne parisienne ont été pénalisées par une chute des reports. La souplesse du concept-produit a permis à certains opérateurs de réviser leur positionnement pour optimiser la part

des longs séjours dans leur fréquentation, avec pour corollaire une modération tarifaire qui explique en partie la chute des prix moyens (-2,6% sur l'année). Cette baisse de la Recette moyenne par appartement loué (RMA) s'est amplifiée, atteignant -8,6% sur les deux derniers mois de 2016, parallèlement à une reprise de fréquentation encore très hétérogène, qui reste à confirmer.

Les statistiques présentées sont tirées de l'Observatoire In Extenso Tourisme, Culture & Hôtellerie dédié aux résidences urbaines. Réalisé en partenariat avec la plupart des opérateurs du secteur et avec des exploitants indépendants, il rassemble les deux tiers de l'offre nationale.



Appart'City Nîmes Arènes.

Tableau 1. Performances 2016 des résidences Milieu de gamme*

	Taux d'occupation	Prix moyens (RMA HT)	RevPAR HT
Paris et portes périphériques	75%	120 €	89 €
	-5,1%	-4,4%	-9,3%
La Défense	68%	110 €	75 €
	-12,5%	-0,9%	-13,3%
Marne-la-Vallée/Val d'Europe	67%	82 €	55 €
	-7,2%	-10,6%	-17,0%
Reste de l'Île-de-France	66%	86 €	57 €
	-2,6%	2,6%	-0,1%
Île-de-France (moyenne)	71%	103 €	73 €
	-6,0%	-3,4%	-9,2%
Agglomérations de 200 000 hab. ou plus	68%	77 €	53 €
	3,3%	0,9%	4,2%

*Les pourcentages indiqués en bleu correspondent aux variations des indicateurs par rapport à 2015 (à échantillon constant).

Tableau 2. Performances 2016 des résidences Économique*

	Taux d'occupation	Prix moyens (RMA HT)	RevPAR HT
Île-de-France	75%	53 €	40 €
	-4,8%	-2,6%	-7,3%
Agglomérations de 200 000 hab. ou plus	71%	47 €	33 €
	1,7%	1,2%	2,9%
Agglomérations de moins de 200 000 hab.	67%	41 €	27 €
	2,2%	-0,9%	1,2%

*Les pourcentages indiqués en bleu correspondent aux variations des indicateurs par rapport à 2015 (à échantillon constant).

Le parc hôtelier français enregistre des évolutions différenciées

Créations, remises en marché, fermetures... Des évolutions selon les gammes et les régions, mais une croissance nette restant toutefois faible depuis cinq ans.

Par **Samuel Couteleau**, Senior Manager et **Thierry Mailliez**, Manager, In Extenso Tourisme, Culture & Hôtellerie.

Au début de 2016, la France métropolitaine comptait 17 400 hôtels et 638 500¹ chambres. De 2011 à 2016, ce parc a connu des évolutions résultant de trois grands types de mouvements :

- des disparitions d'hôtels (fermetures, reconversions en gîtes ou chambres d'hôtes, etc.). Environ 410 hôtels et 7 900 chambres par an en moyenne ;
- des créations d'hôtels (constructions, reconversions, réhabilitations d'hôtels fermés plus de cinq ans), soit 140 hôtels et 6 700 chambres par an ;
- des remises en marché d'hôtels (hôtels obsolètes repositionnés, hôtels réactivés après une à cinq années de fermeture, etc.), soit 140 hôtels par an et près de 3 000 chambres intégrant par ailleurs les variations de capacités relevées sur le marché (extensions ou réductions de capacités).

Le solde de ces différents mouvements laisse apparaître :

- une érosion du nombre d'établissements hôteliers, de l'ordre de - 0,7% par an en moyenne sur les cinq années analysées, soit la perte d'environ 650 hôtels entre 2011 et 2016 ;
- une croissance du parc de chambres, avec une croissance annuelle moyenne de 0,3%, correspondant à un apport de plus de 9 000 chambres supplémentaires sur la période.

Érosion du nombre d'hôtels mais croissance du parc de chambres

Ainsi, en nombre d'établissements, les créations et les remises en marché n'ont pas compensé les disparitions. Mais les établissements nouvellement créés ou remis sur le marché offrent des capacités moyennes plus élevées (48 chambres en moyenne), permettant dès lors cet accroissement des capacités en chambres.

¹ Selon la base de données In Extenso Tourisme Culture & Hôtellerie (voir encadré).

Des variations hétérogènes

Ce taux de croissance du nombre de chambres reste toutefois relativement faible et reflète la maturité du parc hôtelier français. À titre de comparaison², le parc hôtelier de l'Union européenne a connu une croissance annuelle moyenne de 1,5% entre 2009 et 2014, dont 0% pour l'Italie, 0,5% pour l'Allemagne et 1,1% pour l'Espagne. Le Royaume-Uni, quant à lui, s'est également distingué ces dernières années par une croissance dynamique de son offre de chambres d'hôtels, soutenue par des événements comme les Jeux olympiques à Londres, en 2012.

Cette faible croissance du parc hôtelier français résulte de variations hétérogènes selon les gammes et selon les territoires.

En termes de gammes (voir Tableau 1), près de 85% des hôtels disparus depuis 2011 étaient des établissements Super-économiques ou Économiques, souvent vieillissants voire obsolètes. Sur le segment Super-économique, les capacités perdues ont été compensées par la construction d'hôtels d'entrée de gamme de chaînes intégrées (sur des localisations toutefois différentes).

Le segment Économique a, quant à lui, perdu plus de 3 000 chambres en cinq ans. Il concentre toujours plus de quatre chambres sur dix au niveau national et a donc logiquement supporté une part significative des disparitions de capacités : 18 000 chambres en cinq ans. Les 9 500 chambres créées parallèlement et les remises en marché n'ont pas été suffisantes pour préserver le volume global d'offre. Le solde négatif a enfin été influencé par le repositionnement de plus d'une centaine d'hôtels (près de 4 000 chambres) sur les segments Milieu voire Haut de gamme.

Enfin, l'hôtellerie Milieu de gamme à Luxe a gagné plus de 11 000 chambres depuis 2011. D'une part, les hôtels de catégories supérieures sont moins sujets à fermeture et, d'autre part, environ la moitié des hôtels créés ces cinq dernières années a opté pour l'une de ces gammes.

L'Île-de-France et les métropoles régionales ont canalisé 53% des chambres créées en cinq ans

Équilibre apparent

En termes de territoires (voir Tableau 2), l'Île-de-France et les métropoles régionales ont canalisé 53% des chambres hôtelières créées en cinq ans.

En Île-de-France, les 4 200 chambres supplémentaires sur cette période se concentrent à plus de 80% en petite et grande couronne, là où les fonciers sont plus facilement mobilisables, permettant en outre de développer des hôtels de taille significative. Dans ce contexte, les pôles de Roissy CDG, Marne-la-Vallée/Disneyland et La Défense ont continué de renforcer leur offre de gros porteurs. Paris intra-muros, quant à lui, est le pôle qui a vu disparaître le plus grand volume de chambres (près de 2 900 en cinq ans). Ce constat correspond à une tendance lourde de rénovation d'une partie du parc. Plus d'un millier de chambres va ainsi revenir en marché à court ou moyen terme, incluant quelques hôtels emblématiques (Crillon, Lutetia, etc.). À l'inverse, la majeure partie des chambres qui disparaissent en petite et grande couronne relève de pertes définitives (hôtels sociaux qu'il sera très difficile de faire revenir en marché).

Hors Île-de-France et hors stations touristiques, l'essentiel du développement s'est concentré sur les métropoles régionales, qui font l'objet d'un regain d'intérêt ces dernières années, de la part des investisseurs mais aussi des opérateurs nationaux et internationaux. Cette dynamique a été soutenue par les collectivités, notamment en lien avec leur volonté de se doter d'une offre de Milieu et Haut de gamme de standing international. En revanche, les zones rurales et semi-rurales ont vu leur offre reculer fortement. Les projets qui y voient le jour ne suffisent pas à compenser les nombreuses disparitions d'hôtels, liées à une mutation profonde du marché : évolutions réglementaires, évolution des comportements et des exigences de la clientèle, changement de génération des exploitants, etc.



25Hours Hotel Paris Terminus Nord
Photo : Stephan Lemke.

² Source : Eurostat.

Dans les stations touristiques françaises, malgré un volume de disparitions d'hôtels significatif, le parc hôtelier offrait début 2016 le même nombre de chambres qu'en 2011. Cet équilibre apparent entre disparitions et créations recouvre toutefois des évolutions différenciées selon les espaces et/ou les types de stations :

- d'un côté, une certaine dynamique sur le littoral (petites et moyennes stations notamment) et dans les grandes stations de sports d'hiver. Sur ces destinations, les investisseurs sont présents mais se heurtent souvent au fait qu'il est difficile de trouver un équilibre économique à une opération compte tenu du coût du foncier ou des hôtels proposés à la vente. Ainsi, la croissance de l'offre est portée par les hôtels Haut de gamme dans quelques grandes stations de sports d'hiver et par quelques projets structurants sur le littoral (souvent des hôtels adossés à un centre de thalassothérapie) ;
- de l'autre, une problématique majeure de maintien du parc hôtelier dans les petites et moyennes stations de sports d'hiver, accentuée par les opportunités de cession offertes aux propriétaires de murs d'hôtels.

Les évolutions sont ainsi différenciées selon les niveaux de gamme et les types de territoires. Pour les développeurs, l'appréhension des opportunités futures passe donc plus que jamais par des analyses fines et circonstanciées des offres en places et des environnements de marché.

Classifications et stratégies

L'analyse rétrospective de l'évolution du parc hôtelier a été réalisée à l'aide de la base de données des hébergements marchands d'In Extenso TCH. Celle-ci recense au 1er janvier de chaque année le parc d'hôtels, de résidences, de villages de vacances et d'hôtels-clubs sur l'ensemble du territoire, en intégrant les établissements homologués et les établissements assimilés. La qualification individuelle de chaque hébergement permet d'observer de façon précise les mouvements dans l'offre (créations, disparitions, repositionnements, etc.), sur de multiples échelles géographiques.

Par ailleurs, suite à la mise en œuvre des normes de classement des hébergements touristiques redéfinies en 2009 (classement en catégories de 1 à 5 étoiles, contre 0 à 4 étoiles luxe auparavant), les opérateurs ont opté pour des stratégies hétérogènes : homologation ou non homologation, classement en catégorie supérieure ou statu quo, etc. De ce fait, l'analyse qualitative du parc d'hébergements touristiques sur plusieurs années n'est pas pertinente si elle se fonde sur la classification officielle : les résultats montrent une proportion croissante d'hôtels non classés et une montée en gamme artificielle du parc puisque la plupart des repositionnements en catégorie supérieure résultent d'une adaptation à la nouvelle échelle de classement.

Pour éviter ce biais, nous avons qualifié le parc à l'échelle nationale en tenant compte des enseignes et positionnements tarifaires. L'offre est ainsi répartie en cinq niveaux de gamme :

- Super-économique : hébergements centrés sur les attentes fondamentales de la clientèle, avec une gamme de services très restreinte, et pour lesquels le facteur prix est primordial dans le choix du client. Ces établissements sont généralement homologués 1 ou 2 étoiles. Exemples d'enseignes : B & B, hotelF1, Ibis Budget, Première Classe, etc. ;
- Économique : hébergements proposant une gamme restreinte de services et d'équipements. Ils s'adressent à un large public soucieux du prix payé mais également des prestations proposées. Ces établissements sont généralement homologués 2 ou 3 étoiles. Exemples d'enseignes : Adagio Access, Appart'City, Campanile, Comfort, Escale Océania, Holiday Inn Express, Ibis, Ibis Styles, Kyriad, etc. ;
- Milieu de gamme : hébergements de niveau intermédiaire, proposant une gamme de services et d'équipements plus large que les hôtels Économiques mais un confort et des tarifs inférieurs à l'offre Haut de gamme. Ces établissements sont généralement homologués 3 ou 4 étoiles. Exemples d'enseignes : Adagio, Best Western, Citadines, Courtyard, Golden Tulip, Holiday Inn, Mercure, Novotel, Quality, etc. ;
- Haut de gamme : hébergements s'inscrivant dans la tranche supérieure du marché, majoritairement en catégorie 4 étoiles, et proposant à ce titre une gamme de services élargie. Ils ne bénéficient toutefois pas du prestige des hôtels de Grand luxe et s'adressent à une clientèle un peu plus large. Exemples d'enseignes : Hilton, Pullman, Radisson Blu, Sheraton, etc. ;
- Luxe : établissements les plus prestigieux du territoire, qui se démarquent par leur localisation, la qualité de leur bâti, leur aménagement, les services proposés, leur renommée et qui visent une clientèle exclusive. Ces hébergements font généralement l'objet d'un classement 5 étoiles voire de la distinction Palace. Exemples d'enseignes ou réseaux : Four Seasons, Mandarin Oriental, Luxury Collection, The Leading Hotels of the World, Relais & Châteaux, etc.

Tableau 1. Évolution qualitative du parc hôtelier de France métropolitaine entre 2011 et 2016

Niveau de gamme	Offre de chambres 2016 (milliers)	Répartition de l'offre par niveau de gamme 2011	Répartition de l'offre par niveau de gamme 2016	CAM* de 2011 à 2016	Solde chambres sur 5 ans
Super-économique	126,0	19,9%	19,7%	0,1%	700
Économique	270,0	43,4%	42,3%	-0,2%	-3 000
Milieu de gamme	181,2	27,9%	28,4%	0,6%	5 500
Haut de gamme	49,4	7,1%	7,7%	2,0%	4 800
Luxe	11,8	1,7%	1,9%	1,9%	1 100
TOTAL	638,5	100,0%	100,0%	0,3%	9 100

*CAM : Croissance annuelle moyenne

Source : Bases de données In Extenso Tourisme, Culture & Hôtellerie.

Tableau 2. Répartition et évolution du parc hôtelier de France métropolitaine par type d'espace depuis 2011 (volume de chambres)

Sous-territoire	Part du parc hôtelier 2016	CAM* de 2011 à 2016	Solde chambres sur 5 ans
Île-de-France	25%	0,5%	4 200
Métropoles régionales	22%	1,3%	8 850
Grandes agglomérations	11%	0,5%	1 650
Petites agglomérations	10%	-0,1%	-400
Zones rurales et semi-rurales	16%	-1,0%	-5 200
Stations littorales : Grandes stations	5%	0,1%	150
Autres stations	6%	0,3%	550
Stations de sports d'hiver : Grandes stations	2%	0,7%	450
Autres stations	2%	-1,7%	-1 150
France métropolitaine	100%	0,3%	9 100

*CAM : Croissance annuelle moyenne

Source : Bases de données In Extenso Tourisme, Culture & Hôtellerie.

D'amont en aval, l'hôtellerie améliore sa performance environnementale

Au cœur de la réflexion stratégique et de la mise en œuvre, l'approche « développement durable » va intégrer tous les hôtels et les secteurs de la chaîne hôtelière, dès en amont de la réservation des séjours. Une sensibilisation de tous les acteurs...

Par **Nabil Boughnim**, Directeur adjoint, conseil immobilier, Deloitte Finance et **Christian Gillet**, Principal, conseil immobilier, Deloitte Finance.

Le futur doit s'articuler autour d'une approche intégrée de développement durable (DD). Industriels, acteurs de l'immobilier et de la construction, sociétés de services... en sont conscients. Car le développement durable est aujourd'hui au cœur de toute réflexion stratégique et des plans de développement des acteurs économiques.

Ainsi, la majorité des opérateurs du secteur immobilier ont intégré les exigences du DD. D'ailleurs, certains d'entre eux sont proactifs dans l'innovation ou dans le respect de pratiques professionnelles, au-delà des exigences réglementaires de la norme RT 2012. Ils peuvent notamment utiliser des procédés d'isolation innovants. Le DD au sein de l'immobilier tertiaire et résidentiel est en effet porté par l'évolution des normes, les référentiels de certificats de construction et exploitation durable de plus en plus répandus ainsi que par les

exigences environnementales et sociales liées à la gouvernance des investisseurs.

L'implication doit se trouver à tous les niveaux des directions d'un hôtel

Un secteur a toutefois du mal à s'envoler : l'hôtellerie. Les grands actifs immobiliers que sont les hôtels, opérationnels en permanence, fonctionnent avec une multitude d'équipements techniques, s'articulent autour d'une organisation importante et complexe pour orchestrer les services aux clients, enregistrent, dès lors, une consommation de ressources assez diverse et importante et se mettent de plus en plus au vert. Toutefois, cela reste modeste par rapport aux impacts liés au développement durable pendant le développement d'un projet hôtelier et son exploitation.

Déployée partout dans le monde, l'hôtellerie, si elle souhaite s'adapter aux besoins de la clientèle, doit se faire via une approche développement durable en intégrant le cycle de vie complet d'un hôtel, sa chaîne d'approvisionnement et utiliser également les technologies pour maîtriser et réduire ces mêmes impacts environnementaux, potentiels ou réels.

Une approche globale

Avant 2010, le développement durable dans l'hôtellerie s'est principalement résumé au tri des déchets, aux réductions de consommation des énergies et fluides (électricité, gaz, eau...) et au fait, pour un même client, de ne plus changer les draps de bain et le linge de lit chaque jour mais au bout de quelques jours seulement. Or, une approche écologique dans l'hôtellerie ne se résume pas seulement à ces éléments, qui demeurent pourtant essentiels. Il est nécessaire de proposer une approche globale qui inclut l'actif immobilier, l'expérience du client pendant son séjour ainsi que la sensibilisation et l'éducation du personnel de l'hôtel et des différents métiers de l'hôtellerie.

Un projet de développement d'hôtel doit donc intégrer les enjeux de performance environnementale, qui peuvent être traités lors de la conception et du choix des solutions techniques et architecturales. Une approche en coût global doit systématiquement être mise en place pour permettre l'optimisation et l'anticipation de la phase exploitation. L'actif immobilier doit ainsi être au cœur de la démarche environnementale et représente un levier important de l'amélioration de la performance du cycle de vie.

Dans la même optique, le développement durable doit intégrer la stratégie globale de l'hôtel et ses processus de gestion et non constituer une action en parallèle de son activité. L'implication doit se retrouver à tous les niveaux des directions d'un hôtel :

- gestion des collaborateurs ;
- sélection des fournisseurs (achats responsables) pour la restauration et l'hébergement ;
- aspects logistiques ;
- département technique ;
- entretien et maintenance respectueuse de l'environnement ;
- bien-être et confort des clients et du personnel ;
- ...

Le développement économique d'un hôtel est lié tout à la fois au développement durable et à la bonne gestion des collaborateurs, des produits et des services proposés. Tout cela doit avoir du sens au sein d'une stratégie intégrée. La valeur doit ainsi être créée en fonction du modèle économique choisi et le développement durable également intégré, au risque sinon, s'il était mal compris, de mettre en cause la pérennité de l'activité.

De son côté, le client est également conscient de cette démarche environnementale et prêt à y contribuer, sans pour autant être culpabilisé ou contraint. Le niveau de satisfaction du client, au cœur du service hôtelier, devra donc être pris en compte et, dès lors, de nouvelles méthodes devront être mises en place sans impacter ce même niveau de satisfaction.

Ce besoin d'une véritable efficacité environnementale de l'opérationnel hôtelier a fait émerger des écolabels spécifiques

Des démarches environnementales au niveau mondial

Les grands groupes hôteliers, quant à eux, ont mis en place leurs propres initiatives en matière de protection de l'environnement. Certains ont ainsi développé des programmes permettant d'évaluer la performance durable de leurs établissements sur la base de critères préétablis.

Le groupe AccorHotels est l'un des instigateurs de cette démarche : via son programme Planet 21¹, chaque hôtel du groupe est évalué en fonction de divers critères : utilisation de produits écolabellisés, approvisionnement via des filières nationales et locales, suivi des consommations énergétiques...

Des programmes similaires et non moins ambitieux ont été mis en place par d'autres acteurs notables du secteur, à l'image des groupes Wyndham, InterContinental Hotels Group ou encore Pierre & Vacances.

D'autres grands groupes hôteliers encore s'intéressent à l'application des référentiels de certification en matière de construction et exploitation durables (HQE², LEED³, BREEAM⁴). Ces référentiels mettent à disposition des professionnels des leviers d'action en phase de conception, de construction et d'exploitation de l'actif hôtelier. Ainsi, selon l'organisme américain US Green Building Council (USGBC), plus de 800 actifs hôteliers sont certifiés ou en cours de certification LEED dans le monde (hors États-Unis et Canada)⁵.

1 Planet 21 est une plateforme ouverte de connaissances partagées sur le développement durable du groupe AccorHotels. Elle a pour objectif de se développer autour de quatre axes stratégiques à horizon 2020 (agir auprès de ses collaborateurs ; impliquer ses clients ; co-innover avec ses partenaires ; agir avec les communautés locales) et deux enjeux clés (alimentation et bâtiment). Source : www.accorhotels-group.com/fr/developpement-durable.html

2 Haute Qualité Environnementale. Source : www.certivea.fr/offres/certification-nf-hqe-batiments-tertiaires-neuf-ou-renovation

3 Leadership in Energy & Environmental Design, Source : www.usgbc.org/LEED/

4 Building Research Establishment Environment Assessment Method - www.breeam.com

5 Sources : <http://www.breeam.com/projects/explore/map.jsp?sectionid=0&projectType=Residential&rating=&certNo=&buildingName=&client=&developer=&certBody=&assessor=&addressPostcode=&countryId=&partid=10023&Submit=Search>



Chambre origine. Photo : AW2.

Très reconnu dans le monde de l'immobilier et de la construction, ce genre de référentiel de certification intéresse donc certains groupes hôteliers et développeurs. Ainsi, la version du référentiel LEED « Hospitality », publiée en 2014, donne un cadre de travail aux professionnels et certifie les projets de construction, de rénovation et de mise en exploitation d'hôtels.

Le référentiel français similaire HQE, porté par l'organisme Certivea, et applicable en grande partie sur le marché français et à l'international présente des chiffres plus modestes. Selon Green Soluce et France GBC⁶, seuls 11 établissements hôteliers sont certifiés en France, soit 1% du parc des bâtiments français certifiés. Un tel processus de référencement engendre des coûts importants ; c'est en partie une des raisons pour lesquelles le secteur hôtelier a abandonné ce référentiel. Il reste cependant un bon outil pour guider les développeurs et les opérateurs d'hôtels

<http://www.usgbc.org/articles/leed-certification-update-second-quarter-2016>

http://www.gbig.org/search/advanced?search%5Bselected_collections%5D%5B%5D=14544

6 « Quels secteurs d'activité sont certifiés pour les opérations neuves ou les rénovations » in *Baromètre de la certification environnementale 2016*, Nicolas Regnier et Meka Brunel, Green Soluce, p.15, 2016.

20

dans leurs démarches d'amélioration de la performance environnementale (voir graphiques 1 et 2).

Lorsqu'il s'agit de respect de l'environnement, la phase la plus cruciale de la vie d'un établissement hôtelier réside dans son exploitation. Les certifications environnementales sont scindées en deux grandes catégories, neuf ou rénovation d'une part et exploitation d'autre part. Où l'on constate que seuls deux hôtels sont certifiés NF HQE Exploitation sur un parc total de 186 actifs en France⁷.

Ces faits peuvent tout de même être mis en perspective lorsqu'on prend les trois certifications majeures que sont LEED, BREEAM et HQE sur le parc hôtelier mondial⁸ (voir graphique 3).

7 « Quels secteurs d'activité sont certifiés pour les opérations en exploitation ? », in *Baromètre de la certification environnementale 2016*, Nicolas Regnier et Meka Brunel, Green Soluce, p.15, 2016.

8 Cette catégorisation s'entend hors États-Unis et Canada, qui représentent à eux deux une part majeure de la certification LEED avec une absence totale des certifications BREEAM et HQE. Pour permettre une comparaison à l'échelle mondiale, l'exclusion de cette zone géographique était préférable de façon à obtenir des ordres de grandeur similaires. Le développement de la certification LEED est si important sur le continent nord-américain qu'il ne permet pas de rendre compte de la concurrence existante entre LEED, BREEAM et HQE sur le reste du

Les certifications BREEAM et particulièrement LEED, avec 86% du parc hôtelier mondial certifié (hors États-Unis et Canada)⁹, sont plus présentes à l'international; le parc hôtelier certifié représente cependant une part mineure du marché de la certification.

En effet, ce faible volume de certification peut s'expliquer par le fait que les groupes et individuels détenant des actifs hôteliers sont plus attirés par une prestation de labélisation sur mesure. Ce besoin d'une véritable efficacité environnementale de l'opérationnel hôtelier a fait émerger les écolabels liés à ce secteur, notamment le Green Globe¹⁰ et Green Key¹¹, acteurs majeurs de la certification hôtelière. Les organismes porteurs d'initiatives de création de labels environnementaux ont entendu les problématiques du secteur hôtelier pour définir un référentiel en adéquation avec ces problématiques, préemptant ainsi une partie non négligeable du marché de la labélisation.

En 2012, Green Globe avait déjà certifié plus de 300 entreprises hôtelières et

marché mondial.

9 Source : <http://www.usgbc.org/articles/leed-certification-update-fourth-quarter-2016>

10 Source : <http://greenglobe.com/>

11 Source : <http://greenkeyglobal.com/>

sociétés de tourisme en signant avec des groupes hôteliers comme Mövenpick, des complexes Club Med ou plus spécifiquement le Carlton intercontinental de Cannes et le Bristol de Paris¹²

De son côté, Green Key a certifié à date plus de 2 500 hôtels et établissements, dont des chaînes comme Carlson Rezidor, Starwood Hotels & Resorts¹³.

Les raisons du changement

L'hôtel doit être mieux conçu, mieux construit, mieux entretenu

Le bâti est au cœur de la réflexion. Les solutions techniques et architecturales, les choix constructifs, les matériaux utilisés... sont des éléments clés pour faciliter l'exploitation de l'hôtel, maîtriser les impacts environnementaux et les dépenses d'exploitation mais aussi pour favoriser un comportement responsable des clients et du personnel de l'hôtel.

La chambre d'hôtel doit être aménagée en équipements et produits durables, à faible impact sur l'environnement et sur la santé des personnes, mais aussi faciles à entretenir. Elle doit également être adaptée au comportement de l'occupant et à celui du personnel d'entretien. La gestion technique, les organes de régulation et de contrôle ainsi que les technologies de l'information et de la communication (TIC) permettent un niveau de maîtrise qui limite les gaspillages et optimise les performances. La luminosité peut être gérée pour optimiser l'apport de lumière naturelle, les consommations d'eau peuvent être drastiquement réduites par l'emploi d'équipements sanitaires plus performants, en liaison permanente avec une centrale de commande assurant la détection immédiate de tout défaut.

Par ailleurs, d'un point de vue plus global, les parties communes de l'hôtel et les aménités (restaurants, spa, laverie...) doivent faire l'objet d'une réflexion stratégique en amont d'un projet pour minimiser l'impact d'une implantation et donner les moyens aux opérateurs de maîtriser et suivre la performance.

L'hôtellerie sera amenée à mettre en avant des performances développement durable, sur tout son cycle de vie

S'appuyer sur les meilleures pratiques et les référentiels

Les professionnels de ces référentiels de construction et exploitation durable (BREEAM, LEED ou HQE) se sont intéressés à l'hôtellerie et ont dès lors adapté des versions pour ce secteur d'activité. Via des solutions simples ou plus complexes, les organismes garants de ces référentiels proposent donc d'agir lors de la conception, la construction et l'exploitation afin de préserver et d'améliorer la biodiversité et le naturel pour :

- réduire la contribution au réchauffement climatique (consommation d'énergie...);
- améliorer le confort et le bien-être des personnes ;
- conserver et réutiliser l'eau ;
- promouvoir des matériaux durables et régénératifs ;
- encourager une économie durable ;
- améliorer le cadre de vie des occupants, notamment le confort et la qualité de l'air intérieur.

Par exemple, le référentiel de certification américain LEED, fort d'une expansion mondiale récente en dehors des États-Unis - surtout depuis la parution de son référentiel V4 en 2009 (successeur du LEED 2009) dans plus de 150 pays¹⁴, se décline de différentes manières. Ainsi :

- un nouveau projet de construction ou de rénovation lourde d'hôtel peut utiliser la version LEED Building Design and Construction (BD+C)¹⁵ ;
- un hôtel qui souhaite faire peau neuve sans toucher à sa structure, à sa façade et à ses équipements peut s'appuyer sur la version LEED Interior Design and Construction (ID+C)¹⁶ ;
- un hôtel existant en exploitation peut recourir à un référentiel LEED Operations & Maintenance (O+M)¹⁷.

En s'appuyant sur des référentiels de construction et d'immobilier durables, le secteur hôtelier ne peut que tirer bénéfice de ces aménagements.

¹² Source : http://www.veilleinfotourisme.fr/medias/fichier/121011-dossier-de-presse-green-globe_1350035964106-pdf

¹³ Source : <http://www.greenkey.global>

¹⁴ Source : <http://www.usgbc.org/articles/leed-certification-update-second-quarter-2016>

¹⁵ Dédié aux constructions proposant une solution d'hébergement provisoire avec ou sans service de restauration.

¹⁶ Dédié aux espaces intérieurs d'établissements hôteliers ou de tout établissement proposant une solution d'hébergement provisoire avec ou sans service de restauration.

¹⁷ Dédié à l'exploitation des établissements existants avec ou sans service de restauration.

Demain, une hôtellerie innovante et responsable

L'hôtellerie et toutes les industries qu'elle fait vivre devraient porter le flambeau d'une hôtellerie innovante et conduire un nouveau projet d'hôtellerie responsable et durable. Elles doivent faire évoluer les comportements des clients et anticiper leurs nouveaux besoins.

Aujourd'hui, TripAdvisor commence à mettre en avant l'engagement développement durable des hôtels via TripAdvisor GreenLeaders Program¹⁸. Dès que d'autres sites de réservation majeurs tels Booking.com et Hotel.com mettront l'environnement à l'honneur, le niveau d'implication des hôtels dans les problématiques environnementales pourra devenir l'un des premiers critères de réservation. Pour ne pas prendre le risque de passer à côté de cette évolution, les hôtels gagneraient à anticiper et à penser aux générations futures, leurs clients potentiels.

Les investisseurs et opérateurs d'hôtels doivent anticiper ce risque, comme cela a été le cas dans l'immobilier d'entreprise, l'immobilier commercial et l'immobilier logistique. Aujourd'hui, les professionnels de l'immobilier attirent les investisseurs et les utilisateurs vers ces secteurs par la valeur verte et l'innovation durable.

L'écologie au service du confort

À l'avenir, l'hôtellerie sera amenée à suivre la même tendance et à mettre en avant des performances liées au développement durable, à tous les niveaux et tout au long de son cycle de vie. Par ailleurs, facteur essentiel à prendre en compte, la nouvelle génération de consommateurs accorde énormément d'importance à ces sujets environnementaux.

Certaines initiatives se font remarquer. Ainsi, les projets du groupe hôtelier Six Senses¹⁹ allient luxe et respect de l'environnement. Plutôt que de faire le choix d'un programme, le groupe a opté pour la valorisation maximale du potentiel de chaque site sur lequel il s'implante. Cette volonté forte a mis l'écologie au service du confort et de la préservation

de nombreux paradis naturels. Résultat : des chambres dotées de ventilation naturelle, des potagers vivriers, des centres de compostage et de stérilisation des bouteilles...

Autre exemple. Dans une approche intégrée de développement durable, l'agence d'architecture et d'intérieur AW² et Delporte Hospitality travaille sur un concept de chambre d'hôtel :

- proche de la nature (matériaux naturels, énergie solaire, ventilation naturelle, ambiance lumineuse et sonore adaptée aux moments de la journée, produits d'entretien écologiques...);
- économe en énergie (panneaux photovoltaïques, récupérateur de chaleur, économiseur d'eau, eau purifiée...);
- biosourcé (matériaux locaux bruts, recyclés ou produits par des filières responsables);
- ressourçant (cette chambre permettra à son occupant d'assurer ses besoins physiologiques en lui procurant un confort et un repos de qualité);
- modulable (son agencement permet par ailleurs de mutualiser les espaces de la chambre en fonction des besoins et des moments de la journée).

Baptisé « Chambre Origine²⁰ », ce concept est dit innovant dans la mesure où toute la complexité du design et des équipements doit sembler simple, évidente et intuitive pour l'utilisateur afin qu'il évolue sans contrainte dans cet espace en fonction de ses besoins (travail, repos, détente...).

La chambre Origine s'inscrit donc pleinement dans une démarche écologique, en faisant appel à ces techniques et équipements innovants.

La « Chambre Origine » a donc pour objectif de devenir la chambre d'un futur horizon pas si lointain, puisque les promoteurs souhaitent proposer ce prototype de chambre dès 2020. Ce concept est développé par AW² et Delporte Hospitality, en partenariat avec Deloitte.

Deloitte Real Estate Advisory

En s'appuyant sur son réseau international de 8 000 professionnels spécialisés dans l'immobilier et l'hôtellerie, dont 250 collaborateurs en France, Deloitte Real Estate Advisory (REA) vous accompagne sur chaque phase de vos projets immobiliers (Transaction services, M&A, conseil à l'investissement, évaluation, financement, AMO, immobilier durable...).

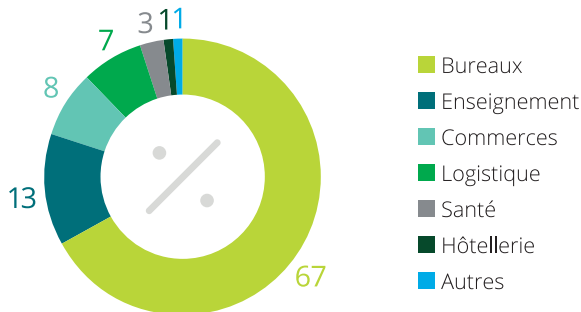
Avec dix lignes de métiers dédiées à l'immobilier et à l'hôtellerie, Deloitte REA offre une palette de services élargie, permettant ainsi de répondre aux besoins des investisseurs, utilisateurs et acteurs du secteur. L'équipe réalise aujourd'hui plus de 120 projets par an, regroupant toute classe d'actifs.

¹⁸ Source : www.tripadvisor.fr/GreenLeaders

¹⁹ Source : www.sixsenses.com/resorts/samui/sustainability

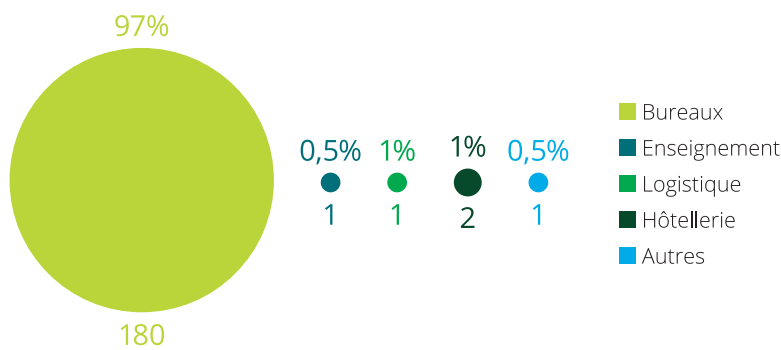
²⁰ Source : www.laurentdelporte.com/origine-chambre-developpement-durable-equiphotel/

Graphique 1. Répartition des certifications NF HQE par activité en France (en%)



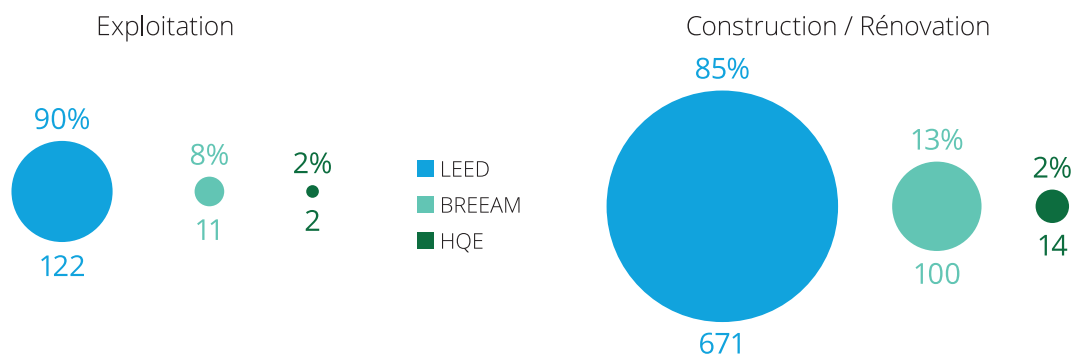
Pour les constructions neuves et anciennes.
 Source : Baromètre de la certification environnementale 2016 - Green Soluce, p.15 - 2016.

Graphique 2. Répartition des certifications NF HQE Exploitation pour les constructions neuves ou les rénovations en France



Source : Baromètre de la certification environnementale 2016 - Green Soluce, p.5.

Graphique 3. Certification à l'échelle du parc hôtelier mondial (hors États-Unis et Canada)



Source : « Quels secteurs d'activité sont certifiés pour les exploitations et les opérations neuves ou les rénovations » in Baromètre de la certification environnementale 2016, Nicolas Regnier et Meka Brunel, Green Soluce, p.15, 2016.

Modèles conceptuels et transition de genre en restauration

Courant bio, fast-foods et restauration traditionnelle évoluent pour s'adapter à la demande des consommateurs pour un retour au manger sain et « fait maison ». Le digital les y incite aussi et, dès lors, oblige à repenser les structures opérationnelles. Parcours de ces différentes maturités.

Par **Fabien Darbon**, Consultant indépendant, expert Food & Beverage.

Le secteur de la restauration et l'univers du « fooding » évoluent sans cesse, mais à deux vitesses. Si la restauration classique propose plutôt des évolutions de tendances, qui s'inscrivent progressivement dans le temps, l'effervescence, quant à elle, gagne les acteurs du « fooding ».

Les nouveaux arrivants ne figent pas leurs modèles et les acteurs historiques, poussés par ces dynamiques environnantes et concurrentielles, se remettent en question.

Tendances et concepts actuels

Les évolutions les plus franches apparaissent dans le secteur de la restauration de nécessité¹. Aujourd'hui, la majorité des concepts duplicables se

trouvent dans ce segment, où plusieurs tendances se confirment :

- les burgers, toujours les burgers...
- le courant « healthy » ;
- les initiaux qui se revisitent.

Dans le cadre des tendances les plus marquées, celle du végétal s'amorce plus lentement, même si les facteurs relatifs à la saison, la proximité, la santé et l'équilibre journalier sont mis en avant par les nouveaux modèles les plus performants (y compris par l'offre burger qui a saisi très tôt l'opportunité de faire évoluer son image de « junk food » vers une légitimité nutritive. Toutefois, cela n'a jamais vraiment fonctionné, et la mauvaise conscience passagère se fait toujours surpasser par l'attractivité du principe burger).

¹ Il s'agit de l'offre proposée aux personnes qui ont besoin de se nourrir au cours de leur journée mais qui, au lieu d'apporter leur repas au bureau, s'adressent aux professionnels du secteur.

Le bio, incontournable thème qui nourrit quotidiennement l'espace médiatique, commence réellement à se transformer en réflexe de consommation pour une partie grandissante de la clientèle. Les opérateurs ne négligent pas ces constats, régulièrement mesurés à la hausse via des études et des sondages.

Le burger est toujours aussi dynamique, en progression diversifiée depuis dix ans. Il occupe maintenant toutes nos cartes de brasserie et devient un incontournable voisin du tartare dans les offres. Son succès est inattendu sous nos latitudes (où il ne s'inscrit pas dans des traditions culinaires établies) mais indéniable. L'ensemble des experts prévoit logiquement son essoufflement depuis sa sortie des fast-foods, mais il doit s'agir de l'exception qui confirme la règle...

Chez les pionniers du secteur de l'offre de nécessité, les grandes enseignes abordent finalement un lifting et font évoluer leur proposition sans renoncer aux modèles initiaux qui les ont structurés. C'est ainsi que les cadres d'accueil évoluent, se soignent et entament des réflexions ergonomiques. Courte Paille, par exemple, propose des modules à franchiser qui peuvent s'inscrire dans des faibles surfaces commerciales et sont surtout proposés avec des solutions types, optimisées en matière de masse salariale. L'approvisionnement émanant directement du groupe, la réponse aux problématiques principales est ainsi apportée. Des solutions pertinentes peuvent ainsi être fournies à des hôteliers en quête de modèles Food & Beverage (F&B). L'esprit évolue aussi avec une remise au goût du jour des espaces : tables d'hôtes et matériaux bruts viennent embellir les concepts et s'insèrent ainsi mieux dans des environnements plus modernes.

Indépendants et grands groupes évoluent pour attirer et sécuriser leur clientèle

Les structures opérationnelles évoluent aussi

Les modèles évoluent via deux approches principales :

- les solutions trouvées par les indépendants pour pouvoir exercer leur activité dans des environnements économiques, législatifs et conjoncturels toujours plus complexes ;
- les groupes, qui cherchent sans cesse à optimiser leurs performances, mais pour qui les contraintes sont différentes, notamment du fait de leur voilure financière et de leur potentiel d'investissement et de crédibilité.

Ainsi, les indépendants doivent composer premièrement avec un foncier élevé, qui se répercute en cascade sur l'offre, la masse salariale et l'expérience client. Le pragmatisme opérationnel doit cependant rester en phase avec le pragmatisme du consommateur.

Takumi, une jeune enseigne belge, a réussi le pari d'investir des espaces commerciaux restreints et d'y proposer une restauration saine et copieuse, via une approche traditionnelle (service à table). Le concept comprend une cuisine ouverte de 7m² rognée sur la salle de restaurant, un laboratoire de préparation en sous-sol et une vingtaine de places assises en perpétuel renouvellement. L'enseigne peut ainsi s'attaquer aux capitales européennes et pense déjà à Amsterdam.

Concernant les enseignes, des évolutions sont déjà en train de s'opérer sur les tout jeunes modèles « ready » (enseignes de ventes à emporter revisitées, par exemple : Prêt à manger, Boco, Exki, Cojean, Food makers, etc.). L'optimisation de ces modèles déjà performants passe par les réflexions suivantes :

- attirer une clientèle plus diversifiée : un des axes envisagés pour répondre à cette problématique est de proposer plus de service, là où il avait volontairement été simplifié et minoré. La solution apportée est intermédiaire : elle passe par un accompagnement au service, afin d'apporter conseil et contact. Elle consiste *in fine* à faire évoluer l'expérience client. Une application instantanée consiste à passer à un mode de service

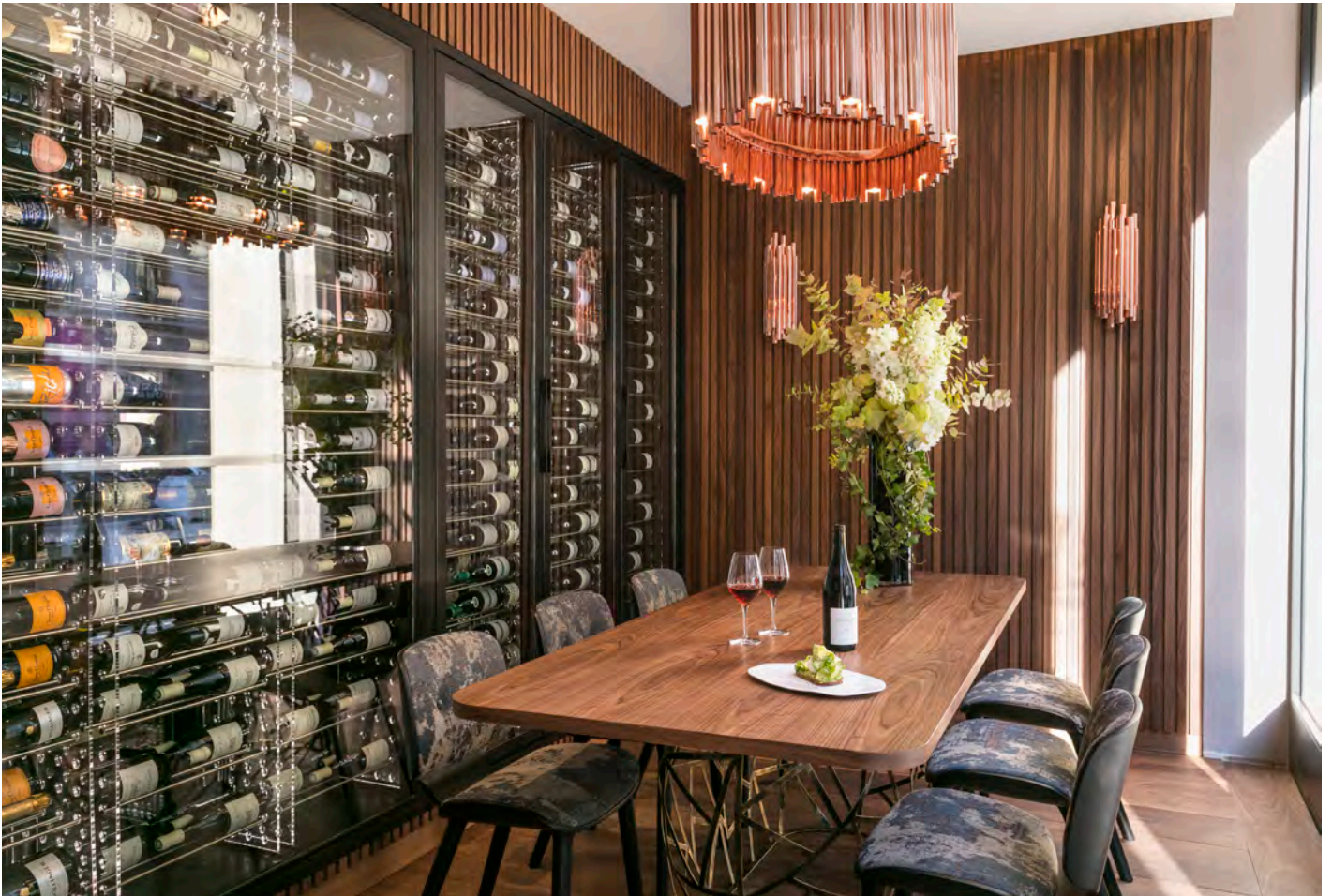
via le comptoir, comme chez le boucher ou le boulanger. Fini le self-service, place au « semi-self » ;

- séduire une clientèle du soir. Les modèles fonctionnent en effet majoritairement sur des bases d'offre dite de nécessité. Pour être attractives, les offres en rapport avec le divertissement et la restauration en soirée nécessitent de faire évoluer le modèle. C'est la transition qui est en cours de maturation, sinon le modèle ready, performant le midi, peine à séduire hors de la nécessité et de l'offre bar-snacking journalière. L'offre, le cadre, le service et l'emplacement sont les variables sur lesquelles les réflexions sont engagées.

Restauration de divertissement : des évolutions perceptibles dans les discours

Là plus qu'ailleurs, les légumes, le bio et le végétarien sont en train de faire évoluer les concepts naissants. En France, cette sensation est plus médiatique qu'effective, sans doute du fait de notre fort attachement à des fondamentaux traditionnels. Mais dans les autres pays européens et aux États-Unis, qui sont nos référents directs, les composantes légumes, bio, saisonnalité et même proximité entrent directement dans la plupart des nouveaux modèles de restauration (restauration de divertissement)².

² Il s'agit, à la différence de la restauration « de nécessité » qui répond à un besoin, d'une restauration de plaisir : on va au restaurant comme on va au cinéma ou au théâtre, dans une recherche de divertissement, de convivialité, de découverte.



Maison Albar Hôtel Paris Céline,
restaurant Odette
Photo : Jérôme Galland.

La tendance à venir sera de ne plus l'afficher et d'estimer que cela est tout simplement naturel et indissociable d'une offre honnête proposée à une clientèle respectée. Fausse modestie ou pas, cela demeure cohérent.

L'installation de la tendance se ressent via des évolutions perceptibles dans les discours. Les grands chefs comme Alain Passard, par exemple, ont démontré que les légumes et le végétal n'étaient pas synonymes de « sans » (gluten, lactose, etc.), mais plutôt vecteurs de « plus » (de satisfaction, de protéines, de saveurs, etc.).

Parallèlement à ces tendances, le retour aux terroirs est également prononcé. On parle de « confort food », nouvel anglicisme qui illustre bien la volonté de retour aux fondamentaux, et désigne ce retour aux plats généreux et appétissants, servis « à la louche » dans le cadre de moments conviviaux. La cuisine de nos grands-mères nous manque, d'autant plus que les grands-mères d'aujourd'hui

ont aussi changé. Ce retour souligne que consommateurs et professionnels s'étaient éloignés de ces offres, mais aussi qu'un petit sentiment de non-adhérence au « tout healthy » contrebalance les tendances les plus prononcées.

Le digital favorise certaines tendances, telles que le « cuisiné artisanalement maison »

« Fast good » et digital

Suite naturelle de ces développements, le « Fast good » constitue un mélange entre les offres de nécessité et les principes du « Home meal replacement ». Le développement éclair de la chaîne espagnole Nostrum, qui s'inspire directement de ces principes, en est un exemple pertinent. Les offres sont généreuses et éthiques, les plats cuisinés côtoient les sandwiches. Un plat du jour et de vrais couverts viennent aussi

étoffer le large choix et la prestation. Ici aussi, les concepteurs se rapprochent des fondamentaux pour inspirer plus de confort.

Le boomerang serait-il en train d'amorcer son virage ? La restauration de nécessité s'était débarrassée de la plupart des codes et des usages traditionnels en restauration, en vue d'une simplification des modèles. C'est maintenant dans cette même trousse à outils initiale que l'on revient piocher.

Un autre axe tendance, qui allie accessibilité et fait-maison, est poussé par le digital : le « cuisiné artisanalement maison », vendu sur internet et récupéré chez le (la) cuisinier(ère) voisin(e) prend une ampleur inattendue en Europe. Ces solutions de restauration viennent compléter les prises de part de marché de la restauration version digitale, avec des systèmes connus depuis vingt ans du type « du restaurant à la maison ». Les majors qui orchestrent ce marché en pleine expansion se livrent une concurrence sans merci. Les récentes études montrent que peu vont survivre et que ce marché va vers une concentration à marche forcée.

Culture propre et expérience client

Concernant les offres de nécessité, le public français pourrait avoir tendance à américaniser son rapport au repas, par choix, par mimétisme ou du fait des modèles qui se développent dans son environnement. Un Américain, quant à lui, va plutôt chercher à franciser son expérience, au travers de codes comme le service, et d'offres qui lui sembleront plus travaillées. L'Europe du Nord, plus pragmatique, se nourrit de ces deux tendances. L'ambiance, le souci du détail, mais aussi l'éthique vont contribuer à la lisibilité de l'offre et à son adhésion par la clientèle.

La France, en revanche, va demeurer la plus frileuse en matière d'évolutions poussées concernant l'expérience client. Le show ou la scénographie peinent à intégrer les modèles et les concepts proposés. L'offre française décide de rester positionnée sur ses fondamentaux, en considérant que « l'ambiance est dans l'assiette ». Culturellement, il n'apparaît pas naturel de rajouter des options à un repas, qui se suffit déjà par une cuisine,

un cadre et un service. Par ailleurs, ces mêmes fondamentaux font rayonner la restauration française dans le monde.

Les évolutions ne sont pas nécessaires sur tous les segments du secteur ; et les marchés ne sont ni tous au même niveau de maturité ni à la recherche des mêmes expériences. Une certaine forme de mesure est précautionneusement distillée dans le secteur traditionnel. Sauf lorsqu'il s'agit de l'intrusion du hamburger...

Par ailleurs, d'autres axes sont explorés. L'expérience client et la réponse aux différents besoins peuvent être envisagés de manière originale et multisectorielle. Le groupe Anne-Sophie Pic a décidé d'investir conjointement plusieurs segments : les tables gastronomiques avec les plus hautes distinctions, un modèle convivial et accessible, et un concept de restauration rapide. Cette stratégie est innovante et contraste avec celles opérées habituellement par les chefs de renom. Le choix consiste ici à proposer des solutions qualitatives au plus grand nombre, dans le cadre d'instantanés et d'expériences différentes.

Le secteur de la restauration demeure toujours aussi attractif et passionné un grand nombre d'entrepreneurs. L'ensemble des acteurs qui font le marché et définissent toutes ces solutions sont amenés à réinventer et à réajuster les modèles, toujours à la recherche de l'attractivité et de la performance.

L'environnement économique ne laisse aucune place aux modèles approximatifs. Emplacement et foncier, masse salariale pour répondre aux amplitudes horaires, coûts des matières premières qualitatives sont à maîtriser et à intégrer pleinement dans les modèles pour rendre les concepts opérationnels. Les réglages fins aussi bien que les orientations franches amènent des solutions pertinentes sur un marché toujours extrêmement dynamique.

La culture, accélérateur touristique des territoires

S'ils ont longtemps vécu côte à côte, le tourisme et la culture sont désormais des partenaires soudés pour valoriser un territoire. La coopération de tous les acteurs apparaît essentielle pour amplifier cette dynamique.

Par **Dominique Lecea**, Directeur, In Extenso Tourisme, Culture & Hôtellerie.

La richesse et la diversité de l'offre culturelle française constituent des leviers d'attractivité des territoires et sont au cœur de notre trésor touristique national. Pour autant, la seule présence d'une offre patrimoniale et culturelle sur un territoire ne garantit pas son développement touristique. La qualité, la diversité et la permanence de cette offre sont insuffisantes si elles ne s'accompagnent pas de la qualification de toute la chaîne de services, de la mise en réseau des acteurs et de son appropriation collective.

En effet, entre monde de la culture et monde du tourisme, les rapports ont longtemps été faits de simple juxtaposition,

voire d'indifférence. Le tourisme s'appuyait toutefois sur la culture comme support de développement, tandis que la culture, plus indifférente, agissait plutôt en solo. Or, cette attitude semble bien être en train de changer. Les exemples de valorisation territoriale sont nombreux au sein desquels culture et tourisme mettent en commun leur savoir-faire.

Culture et tourisme ont ainsi une matrice partagée et ont depuis toujours cheminé côte à côte sans réellement se parler. Pourtant, face à une offre touristique de plus en plus foisonnante et diversifiée, l'atout patrimonial et culturel permet de se différencier et d'accroître son attractivité.



Le MuCEM à Marseille, un grand projet culturel qui a généré des retombées touristiques.

La mise en valeur d'un territoire est une démarche collective

Cette thématique de la « connexion » entre acteurs de la culture et du tourisme » a été au cœur des débats lors du 1^{er} Forum des rencontres du tourisme culturel, organisé par le ministère de la Culture et de la Communication le 16 décembre 2016 au Centre Pompidou à Paris. Partenaire de l'événement, In Extenso Tourisme Culture & Hôtellerie a animé la table ronde sur le thème « Nos territoires cultivent le tourisme ». Son objectif était de mettre en lumière des dispositifs pour un « new deal » entre culture et tourisme, avec surtout la nécessité pour les acteurs de se mobiliser et de mettre en œuvre plus de collaborations et mieux.

Ces échanges ont permis de tirer une série d'enseignements.

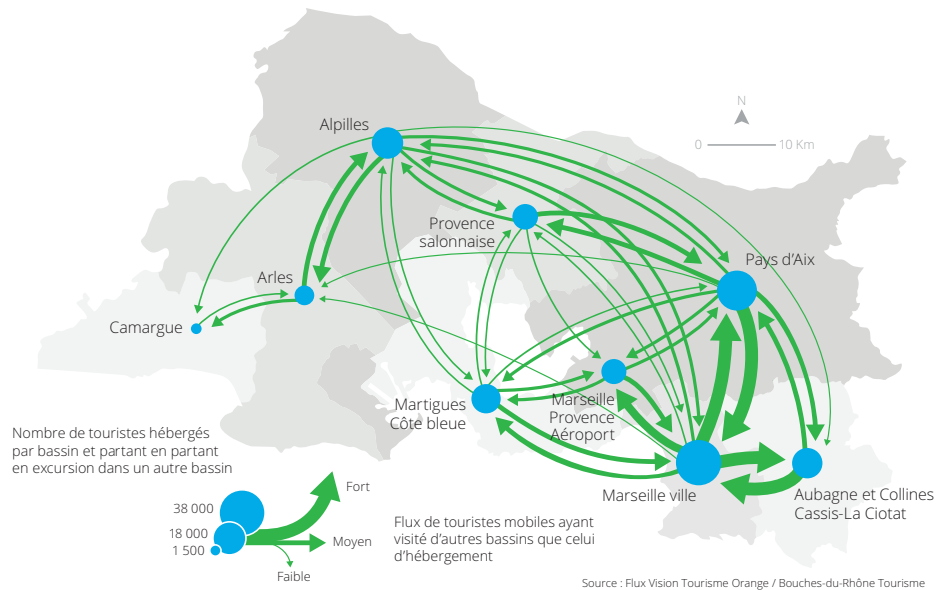
Mettre le « consommateur » au centre de toutes les démarches

Ceci permet de mieux répondre aux attentes de tout type de public. Dans une approche globale de création d'expérience, la prise en compte du « parcours client » est désormais centrale ; cela constitue une vraie révolution pour les équipements culturels, qui intègrent désormais de plus en plus cette dimension et son aspect touristique « gagnant-gagnant ».

Utiliser les nouveaux outils digitaux d'analyse

Avec le digital, les outils d'analyse des publics et de leurs comportements s'améliorent. Pour les territoires, ce sont autant d'informations qui permettent de mieux piloter les actions en apportant des réponses ciblées. Ainsi par exemple, quand, en 2013, Marseille est devenue capitale européenne de la Culture, le département des Bouches-du-Rhône a

Graphique 1. Analyse de la fréquentation touristique par mobiles sur le département des Bouches-du-Rhône avec Flux Vision (Orange).



mis en place un nouvel outil d'analyse de la fréquentation touristique par mobiles grâce à un partenariat conclu avec Orange (Flux vision). Cette expérience a permis de quantifier et d'analyser la provenance des visiteurs, qu'ils soient touristes, locaux ou excursionnistes.

Mettre tous les acteurs en réseau au sein d'un territoire

La diversité des territoires et des acteurs locaux rend souvent compliquée la création d'une dynamique collective et homogène. La dynamique des Contrats de destination¹ a valeur d'exemple de méthode pour mettre en place des process collaboratifs d'intelligence collective, qui permettent de créer de la dynamique de projet partagé.

¹ Les contrats de destination fédèrent l'ensemble des acteurs du tourisme autour d'une même marque de territoire afin de créer une offre mieux structurée et plus visible sur le plan international. Vingt contrats de destination ont été sélectionnés par deux appels à projets organisés par la Direction générale des entreprises (juillet 2014 et janvier 2015). Ils sont cosignés par le ministre des Affaires étrangères et du Développement international, le secrétaire d'État en charge du Commerce extérieur, de la promotion du tourisme et des Français de l'étranger, et la Secrétaire d'État en charge de l'Économie sociale et solidaire. Source : <http://www.entreprises.gouv.fr/tourisme/contrat-destination-outil-developpement-l-attractivite-touristique>

Utiliser la chaîne de produits

L'objectif consiste à utiliser la chaîne de produits plutôt que de juxtaposer les offres. Autrement dit, faciliter la démarche du visiteur et la « rendre simple ». L'exemple de Voyages-sncf.com, un des grands acteurs européens du secteur des agences en ligne, est à ce sujet riche d'enseignements. En effet, avec l'approche « smart tourisme », une nouvelle façon de promouvoir les territoires est mise en place sur internet. En regroupant, dans une même base de données, toutes les informations touristiques d'un même territoire (transports, hébergements, restauration...), Voyages-sncf.com a lancé des produits inédits qui mettent en valeur les régions. L'objectif consiste à accompagner le voyageur, d'abord en amont dans sa recherche puis pendant son séjour en le renseignant en temps réel de façon « chrono responsive », c'est-à-dire en s'adaptant aux différentes périodes du voyage.

Les expériences telles que l'Intercités - Mont-Saint-Michel (40 000 voyageurs) ou le combiné Cité du Vin-Ville de Bordeaux (qui a permis, au cours de l'été 2016, d'augmenter de 5,8% les voyages vers Bordeaux) sont bien la preuve de l'efficacité de la démarche.

Créer une stratégie de différenciation et d'image

L'image véhiculée doit impérativement s'appuyer sur l'ADN du territoire, sur sa culture et ses valeurs ; et ce afin de favoriser l'appropriation collective des populations locales et de servir la fierté et la bonne compréhension nécessaire à la démarche de valorisation touristique d'un territoire. L'exemple de la Nouvelle-Calédonie et du Centre de la culture kanak vient, entre autres, étayer cette affirmation, transposable sur d'autres territoires à forte empreinte identitaire. En misant sur la culture kanak et sur son terroir, la Nouvelle-Calédonie a pu se différencier de l'image polynésienne des cocotiers et plages de sable fin. Elle a ainsi mis en place une communication plus authentique, liée à la culture kanak et reposant sur ses valeurs identitaires telles que l'hospitalité, le patrimoine immatériel (c'est-à-dire la nature). Une stratégie de niche très bien perçue par les nouveaux visiteurs.

Une démarche complexe qui nécessite volonté et ambition

Renforcer et travailler la chaîne de services d'une destination

Il ne peut y avoir de démarche de valorisation territoriale, notamment par le tourisme culturel, sans un préalable d'affirmation d'une volonté partagée et d'une vision collective, traduite par une stratégie fixant le cap et un positionnement différenciant. La mise en tourisme d'un territoire par un projet touristique global va aussi permettre de développer les synergies entre tous les acteurs privés et publics et, *de facto*, créer les conditions d'une dynamique collective. Une démarche certes complexe, qui nécessite une permanence de volonté et d'ambition, mais qui, lorsqu'elle réussit, bouleverse les relations entre les différents acteurs d'un même territoire. Cette implication de tous les acteurs par la mise en évidence d'un intérêt commun se joue sur l'ensemble de la chaîne de services qui fait la chaîne de valeur de la démarche et... le besoin du consommateur.

Utiliser les lieux de tournage pour promouvoir une destination

Dès lors, la promotion du territoire devra faire l'objet d'une combinaison habile de supports de communication, en utilisant toutes les ressources possibles, comme

par exemple utiliser les lieux de tournage pour promouvoir une destination. De plus en plus de régions, en effet, attirent les cinéastes et leurs films peuvent être d'excellents outils de promotion. Certains ont d'ailleurs été de formidables leviers en termes d'attractivité touristique. Cela a été le cas du Beffroi de Bergues (nord de la France) lors de la sortie du film *Bienvenue chez les Ch'tis* mais aussi du Château de Chantilly, où a été tourné en 2012 le film *China Zodiac* avec Jackie Chan et qui a permis au château d'augmenter de 100% la fréquentation des touristes chinois dans cette ville.

Ces enseignements sont une première base qui démontre que les lignes sont en train de bouger, que la conscience de l'intérêt partagé entre les mondes de la culture et du tourisme se clarifie et que les acteurs témoignent d'une envie de collaborations nouvelles.

Tourisme et culture, tourisme culturel... constituent de formidables leviers de dynamisation et de réénergisation d'attractivité touristique, de rayonnement culturel de la France et de ses territoires... Aux acteurs et aux territoires de poursuivre l'œuvre ensemble !



Le centre culturel Tjibaou, ouvert en 1998 : un outil de valorisation des cultures immatérielles kanak, au service des habitants et des touristes.
Photo : JOOZLy / Wikimedia Commons.

Musées et sites patrimoniaux, des stratégies pour séduire les Millennials

Friands de produits culturels, les jeunes des générations Y et Z consomment de façon éclectique et en réseau. Pour les capter puis les fidéliser les professionnels doivent s'adapter aux comportements de ces « zappeurs », imprévisibles et avides de nouveauté.

Par **Anne Ravard**, Directrice adjointe, In Extenso Tourisme, Culture & Hôtellerie.

Les 18-30 ans sont de grands consommateurs de culture, plus que leurs aînés et souvent plus que les générations précédentes au même âge¹.

Portée par le développement de l'accès aux équipements, notamment via l'école, par la généralisation des équipements numériques et l'accroissement considérable de l'offre, la massification culturelle est indéniable et commence par la génération Y.

Cible de choix, ces jeunes ont toutefois des attentes, des modes de consommation et des facteurs de décision radicalement différents des générations précédentes. Ils sont à l'avant-poste des mutations tendanciennes, qui nécessitent que les lieux de visite adaptent dès maintenant leurs politiques des publics, de la définition de l'offre à la stratégie de promotion.

¹ Insee, 2006. « Approche générationnelle des pratiques culturelles et médiatiques », Olivier Donnat et Florence Lévy, in *culture prospective*, Ministère de la Culture et de la Communication, Département des études de la prospective et des statistiques, mars 2007.

« Les pratiques culturelles des Français, éléments de synthèse 1997-2008 », Olivier Donnat, in *culture études*, Ministère de la Culture et de la Communication, Département des études de la prospective et des statistiques, mai 2009. À noter, la lecture de livres et de la presse imprimée constitue une exception à cet accroissement des pratiques.

Tableau 1. Propension des répondants (18 à 35 ans) à assister à une exposition ou à visiter un musée selon le message véhiculé (en%)

	Clients habituels	Gens à le recherche de plaisir et d'activités sociales	Personnes qui aiment interagir avec les autres
Propension à visiter une exposition	63	8	47
Caractéristiques ou messages complémentaires	Proportion qui est soustraite de la propension à visiter ou qui s'y ajoute, selon le message véhiculé		
Attention spéciale consistant à assister à une exposition alors qu'elle n'est pas accessible au grand public	9	-1	-9
Offre de nourriture variée et de qualité	-17	24	22
Aménagement qui favorise les conversations ouvertes plutôt que le chuchotement	-17	13	18
Recherche de plaisir avant tout	-15	27	-15
Désir de voir quelque chose de nouveau	-7	20	-3
Possibilité de prendre part à une aventure interactive	-7	-5	20

Source : Marketing Museums and Exhibitions : What Drives the Interest of Young People, A. Gofman, H. R. Moskowitz, Tonis Mets, 2011.

Éclectisme, réseau et rejet de l'institution

Hyper-connectés, équipés et usagers très assidus des appareils numériques, les jeunes adultes des générations Y et Z² n'en sont pas moins consommateurs de pratiques traditionnelles. Il semble même que la fréquentation de lieux d'exposition ou de théâtre croisse avec la consommation numérique et non l'inverse. C'est d'autant plus paradoxal que le lieu de visite, parce qu'il est matériel et contenu dans un espace déterminé, répond difficilement aux attentes de consommation à la demande et d'autonomie des choix, au nouveau rapport au temps issu en particulier de la diffusion des contenus en ligne.

Les jeunes adultes pensent réseau, témoignage et image, ce qui est un corollaire de leur pratique du web. La légitimité de l'institution est remplacée par les avis individuels, qui dépassent le traditionnel bouche-à-oreille des proches. Ils sont sensibles aux recommandations des anonymes qui constituent le réseau³. Ainsi, les consommations culturelles deviennent des éléments constitutifs d'une identité que l'on souhaite projeter : elles s'intègrent à la mise en scène de l'individu et de son quotidien en vue de constituer des relations par reconnaissance de goûts. Ils seront en outre réceptifs, de la même manière qu'eux se racontent, aux témoignages personnels d'autres anonymes.

Les motivations de visite des jeunes s'éloignent des facteurs traditionnels de l'apprentissage

Les goûts des jeunes sont plus éclectiques, multiples et spontanés, nourris par la masse considérable d'offres culturelles à leur disposition. Cette grande curiosité est un atout pour les lieux culturels, qui verront les propositions les plus diverses trouver écho chez ces publics. Elle est aussi, et c'est inévitable, un frein à leur fidélisation. Ils sont d'ailleurs plutôt moins nombreux que leurs aînés à fréquenter des lieux de visite plusieurs fois par an⁴. On parle de génération de « zappeurs », en recherche d'imprévisible et de nouveauté, habitués à avoir accès à tout rapidement... et donc à surprendre à chaque exposition ou animation.

2 La génération Y recouvre les personnes nées approximativement entre le début des années 80 et le milieu des années 90. La génération Z démarre dans la seconde moitié des années 90.

3 « Pratiques culturelles chez les jeunes et institutions de transmission : un choc des cultures ? », Sylvie Octobre, in *culture prospective*, Ministère de la Culture et de la Communication, Département des études de la prospective et des statistiques, janvier 2009.

4 « Les pratiques culturelles des Français, intégralité des résultats 2008 », Olivier Donnat, 2008.

Le déclin de la confiance en l'expertise s'accompagne enfin de l'essor de l'expérience comme manière de se faire sa propre opinion et comme mode de consommation. Les motivations de visite des jeunes s'éloignent des facteurs traditionnels de l'apprentissage : ils cherchent à vivre un moment qui mêle connaissance, émotion et échanges, une expérience complète qui sera vecteur de réflexion et de prise de conscience d'une part, et de plaisir d'autre part.

Ces motivations et comportements de visite ne sont toutefois pas homogènes. En premier lieu, la tranche d'âge reflète des réalités économiques et sociales très différentes selon que les jeunes adultes sont étudiants, actifs en début de carrière, jeunes parents... En outre, le développement global de la consommation culturelle n'a pas empêché certaines inégalités sociales de demeurer, même si elles se combinent progressivement : une partie des jeunes reste exclue des consommations culturelles (environ 10 %⁵), et le niveau de consommation varie toujours fortement selon le niveau de diplôme. Enfin, en 2011, Alex Gofman et Howard R. Moskowitz⁶ distinguent trois profils de jeunes visiteurs de musées (voir Tableau 1) :

- des visiteurs habituels (40%), dont les attentes ne diffèrent pas des autres visiteurs ;
- des jeunes à la recherche de plaisir et d'activités sociales (31%) : des attentes autour du plaisir, de l'échange et de la nouveauté ;
- des jeunes aimant interagir avec les autres (29%) : des attentes ciblant le jeu interactif, la conversation à voix haute.

5 Op. cit. voir note 3.

6 Marketing Museums and Exhibitions: What Drives the Interest of Young People, Alex Gofman, Howard R. Moskowitz, Tonis Mets, in *Journal of Hospitality Marketing & Management*, vol. 20, n°6, pp.601-618, 2011 – Étude conduite auprès de 224 Américains entre 18 et 35 ans.

Séduire les jeunes adultes, c'est adopter leurs rythmes et leurs espaces

De l'offre sur mesure à la communication ciblée

Séduire les jeunes adultes, les attirer dans les lieux de visite puis les fidéliser nécessite donc une politique des publics adaptée. On déclinera ici quelques grands principes qui peuvent fonder une stratégie porteuse⁷.

Adopter leurs icônes, s'adapter à leurs habitudes

Les « icônes » peuvent être des artistes, des signes, des codes dans lesquels les jeunes adultes se reconnaîtront. Des artistes appréciés des jeunes adultes seront évidemment invités à intervenir dans les lieux, notamment sur des modes événementiels – concerts, performances... – tout en veillant à une cohérence entre la proposition artistique et le lieu de visite. Ce dernier ne doit pas devenir simple décor d'une offre déconnectée. Les nombreuses collaborations avec les arts « traditionnels » du danseur américain de hip-hop Lil Buck⁸ sont un des exemples récents montrant que la combinaison des genres peut faire sens et être source de richesses.

Au-delà de l'usage des réseaux sociaux, pour communiquer, c'est la diffusion de contenus sur ces plateformes qui attisera la curiosité des jeunes. Pour l'opération Parallèles Paris-Musées⁹, l'établissement a sollicité des instagrameurs pour réinterpréter certaines de ses œuvres, manière de dépeupler l'image des musées et de toucher de nouveaux cercles. S'adapter à leurs modes de consommation, c'est aussi adopter le principe de la série, du storytelling par épisodes. Ainsi, le Musée de la Grande Guerre du Pays de Meaux a raconté sous forme de fil Facebook l'histoire du soldat de la Grande

7 Source : IfopTrends - Jeunes adultes, 2013.

Voir : http://www.ifop.com/?option=com_publication&type=publication&id=597

8 Lil Buck est un danseur américain.

Voir notamment Lil Buck à la Fondation Vuitton en 2017. <https://www.lvmh.fr/actualites-documents/actualites/nowness-fait-dialoguer-danseur-lil-buck-fondation-louis-vuitton/>

9 Opération montée par Paris Musées avec l'agence Kindai. Voir : <https://www.instagram.com/parismusees/>



Soirée *Before* au musée au quai Branly le 24 octobre 2015.
© musée du quai Branly – Jacques Chirac,
Photo Guy Bréhinier.

Guerre Léon Vivien¹⁰... une opération combinant le goût du témoignage, celui du feuilleton et l'usage d'un canal de diffusion privilégié des jeunes.

Il s'agira également de favoriser la recommandation par les visiteurs eux-mêmes, en motivant un témoignage spontané *in situ via* des espaces conçus pour que le visiteur se mette en scène, des dispositifs participatifs connectés permettant de s'exprimer sur le web depuis le lieu de visite... Ainsi de l'expérience proposée autour de l'œuvre du photographe Dow Wasiksiri lors de l'édition 2015 de la biennale *Photoquai* à Paris, incitant les visiteurs à se photographier devant le décor habituel de ses prises de vue imprimé en taille réelle, puis à les poster sur Internet¹¹.

Séduire les jeunes adultes enfin, c'est adopter leurs rythmes et leurs espaces, notamment en étendant ponctuellement les horaires en soirée. Le musée doit aussi sortir de ses murs pour aller à la rencontre de ces publics : être présent dans les lieux de vie étudiante, les espaces de convivialité, sur leur trajet quotidien... Il s'agit de provoquer la rencontre inattendue avec une œuvre, un propos qui attise la curiosité. Les expositions de reproductions d'œuvres dans le métro parisien procèdent de cette démarche, en montrant l'œuvre directement et pas uniquement l'affiche de l'exposition (par exemple les expositions « Photoquai » du musée du quai Branly ou « Keith Haring » du Musée d'Art moderne de la ville de Paris et du 104¹²).

10 Opération montée par l'agence DDB pour le Musée de la Grande Guerre. Voir : <https://www.facebook.com/leon1914/>

11 <http://www.photoquai.fr/2015/photographes/dow-wasiksiri/>

12 Voir : <http://www.104.fr/>



Surprise et sentiment d'exception

Les jeunes adultes revendiquent la sérendipité comme mode de vie, c'est-à-dire le fait de trouver rapidement ce qu'on ne cherchait pas vraiment¹³... Génération du hasard heureux, comme du droit à l'erreur et aux revirements, ils attendent la surprise, l'exceptionnel. Les stratégies de fidélisation traditionnelles ne sont pas pour eux, à moins de créer une récurrence des offres ciblées et décalées : les soirées « Before » au musée du quai Branly par exemple, qui proposent tous les premiers vendredis du mois une soirée pluridisciplinaire, chaque fois différente.

Plus encore que les autres visiteurs, les générations Y et Z sont sensibles aux offres inédites et limitées dans le temps. L'aspect ponctuel et/ou réservé d'une offre par ailleurs inaccessible – promotion tarifaire, accès aux coulisses, animation particulière... – crée l'urgence de la visite. Déjà, en 2008, l'expérimentation des nocturnes gratuites pour les 18-25 ans dans quatre grands musées parisiens avait bien montré que, en plus du tarif, c'était son caractère exceptionnel qui attirait¹⁴.

¹³ Les nouveaux Bovary, Génération facebook, l'illusion de vivre autrement ?, Georges Lewi, Pearson, Les Temps changent, Paris, 2012.

¹⁴ « La nocturne gratuite, un bon plan pour les jeunes et pour les musées », Bruno Maresca, *in Crédoc, consommation et modes de vie*, n°215, octobre 2008.

Hasard heureux et plaisir sérieux, mots clés d'une nouvelle offre à construire

Expérience et plaisir immédiat

Les lieux de visite proposent plus ou moins régulièrement des événements dédiés aux jeunes adultes : c'est parce qu'ils leur sont explicitement réservés qu'ils sont attractifs mais aussi parce qu'ils promettent une offre festive et conviviale, qui répond à leurs attentes d'expériences et de « plaisir sérieux ». Les soirées « Vivez Léopard » au Musée des Arts Décoratifs sont réservées aux 18-25 ans et ont lieu une fois par mois. D'autres propositions sont plus ponctuelles : par exemple la soirée dédiée aux célibataires du Musée-Aquarium de Nancy, à l'occasion de l'exposition « Parce Que » fin 2012.

De nouveaux outils de médiation sont proposés en permanence. Ils combinent la découverte, l'acquisition de connaissances et le jeu. Le ludique n'est plus réservé aux enfants mais est également décliné pour les adultes. Ces serious games sont souvent numériques : l'outil technologique permet le développement de visites à la carte, « gamifiées » comme, par exemple, « Le livre des siècles », enquête sur tablette au Château de Fontainebleau¹⁵. D'autres contenus sont proposés sous forme d'opérations transmédia : plusieurs supports, physiques et virtuels, contiennent chacun des éléments de l'histoire qui se complètent les uns les autres. Le dispositif monté pour « la Tour Paris 13 » en 2013 en constitue un exemple abouti¹⁶.

Permettre l'expérience, c'est, enfin, développer le participatif, donner aux visiteurs les clés du lieu de visite ou de l'exposition. En leur donnant la parole, en leur confiant des espaces, les professionnels proposent une visite active, qui renforce le sentiment d'adhésion des jeunes, suscite la rencontre et l'échange. Le Portland Museum of Art (États-Unis)¹⁷ ou le nouveau Musée de l'Homme, à Paris, disposent de cabines d'enregistrement *in*

situ. Les visiteurs peuvent ainsi enregistrer un message vidéo qui sera diffusé dans l'exposition, souvent également en ligne. Moins technologiques, les murs à disposition des visiteurs (dans l'exposition « Dali fait le mur » à l'Espace Dali en 2014, ou « La Fabrique de l'œuvre » au Musée des Beaux-Arts d'Angers en 2015) permettent de laisser messages, dessins, contributions visibles de tous.

Ces quelques exemples de stratégies ciblant les jeunes adultes démontrent un réel engagement envers ces publics, qui nécessite des moyens non négligeables, humains et financiers. Pour autant, sur bien des points les nouvelles attentes observées chez ces générations semblent préfigurer une partie des tendances de visite de demain. Il s'agira donc, pour chaque lieu, de dimensionner ses efforts envers les jeunes adultes en fonction du potentiel actuel de cette catégorie de public, mais aussi de la volonté et de la possibilité, le cas échéant, de tester des offres et des actions de développement. Qui pourraient, à l'avenir, être étendues.

¹⁵ Outil développé en 2013 par l'agence Mosquito pour le Château de Fontainebleau

¹⁶ Voir : http://www.tourparis13.fr/presse/download/DP_Tour_Paris_13.pdf

¹⁷ Projet Object Stories : <http://portlandartmuseum.org/objectstories/>

L'ubérisation de l'hôtellerie, une nouvelle manière de consommer

L'économie collaborative, en pleine croissance, touche beaucoup de secteurs d'activité. Le secteur hôtelier et touristique n'y échappe pas. Il doit lui aussi faire face aux nouveaux modes de consommation et aux exigences des consommateurs. La meilleure manière de réagir, c'est l'innovation !

Par **Joanne Dreyfus**, Associée, responsable Tourisme, Hôtellerie et Loisirs, Deloitte France et **Jean-Marc Liduena**, Associé, responsable Consumer & Industrial Products, Deloitte France.

En 1995, eBay a été le précurseur, d'autres ont suivi. En effet, si, il y a plusieurs années, l'économie de partage a démarré aux États-Unis par ce réseau d'enchères en ligne, depuis, portés par internet et le commerce en ligne, d'autres entreprises et secteurs surfent aussi sur le partage collaboratif. Cette tendance incontournable s'inscrit dans l'évolution des nouveaux modes de consommation, en France et dans le monde, portée également par des consommateurs nouvelle génération. Sans frontières – digitalisation oblige –, cette économie a fini par donner son nom à

une nouvelle consommation qui englobe beaucoup de secteurs. Et « Uber » se prononce désormais dans beaucoup de langues.

Des modèles traditionnels remis en cause

On parle dès lors d'« ubérisation », mais pas seulement, pour évoquer et caractériser l'économie de partage, la consommation collaborative, l'économie peer-to-peer ou l'économie à la demande. Mais l'idée n'est pas restrictible au terme « ubérisation ». Quoi qu'il en soit, cet « outil » complexe

peut se caractériser par sept aspects essentiels : disruption, usage, innovation, échange, digital, interdépendance et dynamique.

En effet, les modèles traditionnels sont remis en cause et les grandes entreprises, celles de l'hôtellerie et du tourisme aussi, se sentent chahutées par ces particuliers qui bouleversent le marché en un temps record. Ainsi, l'usage d'un bien ou d'un service donné prédomine sur la possession de ce même bien ou service, ce qui induit des approches nouvelles, qui apportent un regard différent sur notre quotidien, notre mieux-vivre, via l'expérience utilisateur. Cet échange, qui permet de connecter des personnes à la recherche d'un produit ou d'un service avec celles qui ont un produit ou un service à proposer, peut prendre la forme d'un troc, d'un partage, d'une vente ou d'une location. Il est supporté par des plateformes digitales (internet, mobile, tablette, système de paiement...). Le consommateur se retrouve donc au centre de l'échange et le nombre d'intermédiaires est réduit au minimum. Le prix est ainsi ajusté en temps réel en fonction de l'offre et de la demande.

On assiste à une réelle massification de ces services à travers le monde et, du service au client ou du B2B, beaucoup de secteurs de l'économie sont touchés :

- hébergement (Airbnb mais aussi HomeExchange, HomeAway...);
- services B2C (DogVacay, TaskRabbit, Parking Panda...);
- commerce et vente au détail (eBay, Chegg, Etsy, Kid, Poshmark, Yerdle);
- médias (spotify, wavelength...);
- services B2B (Eden MacCallum, freelancer.com, up, Wikistrat, LiquidSpace, WeWork...);
- finance (Funding Circle, Kickstater, Prosper, TransferWise, LendingClub...);
- transport (BlaBlaCar, Getaround, Kuaidadi, olv, uber...);
- autres (Doctor on demand, Feastly, Fon, LeftoverSwap...);
- nouveau secteur de partage (Guesthop)...

L'ubérisation, un concept en plein essor

Il n'y a pas d'accord universel sur sa définition. Pourtant, partout dans le monde, on parle de l'ubérisation comme d'un phénomène tendance. Entre innovation, technologie, start-up, nouveau mode de consommation, cette pratique collaborative bouscule les modes traditionnels de consommation. Elle a la capacité à déplacer vers le particulier (redistribution et entrepreneuriat) des investissements qui, autrefois, se faisaient au sein d'entreprises plus établies. Fondée en 2009 à San Francisco par Garrett Camp, Travis Kalanick et Oscar Salazar, la société Uber – à l'origine du concept qui a donné par la suite son nom au concept d'ubérisation – met en contact, via internet, des utilisateurs avec des conducteurs de voiture. Depuis, cette économie s'est développée hors les États-Unis et ce mot a fini par donner son nom à un fonctionnement plus global. On parle dès lors d'ubérisation pour évoquer et caractériser l'économie de partage, la consommation collaborative, le système solidaire, l'économie peer-to-peer ou l'économie à la demande. « Uber » se décline dans toutes les langues, partout dans le monde.

Estimée à 26 milliards de dollars (plus de 24 milliards d'euros) de chiffre d'affaires en 2013, cette économie à la demande devrait atteindre les 100 milliards de dollars (94 milliards d'euros) d'ici à 2019¹. Et les experts estiment que ce marché, actuellement dominé par quatre secteurs (finance, transport, commerce, hébergement), pourrait doubler de taille tous les dix-huit mois. La finance et le transport s'inscrivent à hauteur de 23 % de ces parts de marché tandis que le commerce et l'hébergement viennent rapidement après, à hauteur de 18%.

¹ « How Uber and the sharing economy can win over regulators », Sarah Cannon, Lawrence H. Summers, in *Harvard Business Review*, 13 octobre 2014. Site web: <https://hbr.org/2014/10/how-uber-and-the-sharing-economy-can-win-over-regulators>.

Autant dire que cette économie qui surfe sur une vague d'engouement indéniable bouleverse donc tous les secteurs et acteurs traditionnels du marché. Certains experts soulignent, cependant, que cette économie semble créer plus de valeur économique qu'elle n'en détruit.

Un cas emblématique, Airbnb

Comme tous les secteurs de l'économie, l'hôtellerie est donc touchée par ce nouveau phénomène mondial de consommation. Le cas le plus emblématique dans le secteur du tourisme est représenté par Airbnb. Pour la seule année 2014, le site a enregistré 10 millions d'utilisateurs, 40 millions de nuitées ont été enregistrées et 80 millions estimés pour l'année 2015. Une évolution à suivre pour les années à venir. Certains experts estiment qu'Airbnb représente 10% des hébergements disponibles². Ce nouveau tourisme génère des forces de frappe importantes ; elles fournissent des chambres qui peuvent accueillir des familles plus importantes en taille que ce qu'une chambre d'hôtel plus classique/traditionnelle ne peut proposer. Ainsi, majoritairement, les hébergements loués correspondent à des maisons ou des appartements, moins à des chambres privées au sein d'une maison ou d'un appartement. La location d'appartements ou de logements « entiers » représente en fait 58% des biens loués pour 80% du revenu total. Ce phénomène est constaté majoritairement à New York mais aussi à Paris, Londres, Amsterdam ou Barcelone.

Airbnb offre une solution intégrée de voyage sur mesure. Ainsi, ce « voyageur » cherche à signer des partenariats de visite guidée et des expériences pour leurs hôtes ; à organiser des séjours de quelques jours qui incluent des visites guidées, des hébergements, des repas et des transferts de et vers les aéroports. Cette solution permet d'augmenter les revenus.

Par ailleurs, la première carte prépayée Airbnb pour des clients internationaux, expérimentée à New York, a été mise en place pour ceux qui dépensent plus de 1 000 dollars durant leur voyage aux États-Unis. Airbnb offre ainsi une expérience de voyage complet : les voyageurs bénéficient

² Source : Reuters

de 10% de remise sous forme de crédits, utilisables au cours d'un prochain voyage (mais non utilisable pour des dépenses liées à l'hôtellerie).

Pour cela, Airbnb élargit de deux façons ses partenariats avec des marques déjà bien établies afin d'étoffer sa propre image de marque. Tout d'abord pour stimuler la demande :

- American Express (pour des locations spécifiques). Les utilisateurs d'Amex peuvent utiliser leurs points de fidélité pour couvrir les coûts de réservation sur Airbnb (à Hong Kong, 15% de réduction sur les réservations Airbnb) ;
- Tesla. Des stations de recharge dans cent locations Airbnb ;
- Virgin America, quant à lui, permet de gagner de nombreux points en réservant ou en étant membre de Airbnb ;
- Jeux olympiques de Rio en 2016, fournisseur officiel d'hébergement alternatif (réservations via la plateforme de réservation des Jeux olympiques).

Ensuite, pour développer les offres. Ainsi, Airbnb recourt à des offres de service diversifiées afin de mettre à disposition des utilisateurs une gamme complète de services : livraison de nourriture et de repas, nettoyage, conciergerie, blanchisserie, communication avec les invités, réparation, services d'urgence, services de design...

En novembre 2016, Airbnb a par ailleurs annoncé vouloir se positionner sur le marché comme « agence de voyage » au sein de laquelle il sera « possible d'acheter un billet d'avion, de louer une voiture, de prévoir des activités et même de faire les courses »³

Il ressort de ce mode de fonctionnement que toutes ces innovations marketing permettent à Airbnb de se développer et de croître très rapidement et que ce modèle économique devient le portail d'une économie fragmentée. Airbnb a comblé une demande qui n'était pas ou peu satisfaite. Il est en effet novateur sur des segments de marché long séjour pour

des familles, pour lesquelles la location en hôtellerie plus traditionnelle est onéreuse (en hôtellerie plus classique, obligation de louer plusieurs chambres pour une famille). L'hôtellerie traditionnelle, de son côté, se positionne en leader pour des voyages d'affaires de court terme et n'est exposée qu'à la marge sur les voyages d'affaires longue durée face à Airbnb.

Le cœur de métier d'Airbnb semble évoluer vers un éclatement des services et des applications par rapport aux agences de voyages en ligne (Online travel agency, OTA) traditionnelles. Airbnb est un agrégateur du marché fragmenté du logement alternatif. Bien que, sur certains segments, les locations de vacances soient en concurrence avec l'hôtellerie traditionnelle, une majorité de locations sur le marché ne sont pas exploitées par les hôtels. Autrement dit, il existe une niche qui, si elle était mieux ou autrement exploitée, pourrait être rentabilisée.

Par ailleurs, au fur et à mesure des réglementations, il est probable que le modèle économique d'Airbnb devienne moins attractif. Des taxes sont en effet « collectées dans 200 villes et à San Francisco de nouvelles mesures doivent être examinées par le conseil municipal »⁴. Et à partir du 1^{er} mai 2016, les propriétaires de la capitale allemande, Berlin, ne peuvent plus louer leur logement entier sans autorisation.

À partir de janvier 2017, à Londres, les hôtes ne pourront plus louer leur maison plus de 90 jours, et pas plus de 60 jours à Amsterdam. Cette nouvelle restriction ne s'applique cependant pas aux chambres louées au sein de maisons⁵. Par ailleurs, en 2015, Airbnb totalise à lui seul 5% des réservations à Madrid et 9% à Barcelone. Ce marché devrait enregistrer une progression d'environ 12% en 2016⁶.

4 « Airbnb veut se transformer en agence de voyage », Jérôme Marin in *Le Monde*, 18.11.2016, http://www.lemonde.fr/entreprises/article/2016/11/18/airbnb-veut-se-transformer-en-agence-de-voyage_5033482_1656994.html

5 « Likely IPO has Airbnb shy to pick a fight » par Katherine Doggrell, 13.12.16 ; <http://www.hotelmanagement.net/legal/likely-ipo-has-airbnb-shy-to-pick-a-fight>

6 idem.

Airbnb, un marché en rapide expansion

Elle a enregistré une expansion fulgurante. L'entreprise Airbnb, fondée en 2008 à San Francisco par Brian Chesky, Joe Gebbia et Nathan Blecharczyk, a d'abord porté le nom de AirBed & Breakfast, d'où son nom ultérieur de Airbnb. Dès 2009, elle reçoit 200 000 dollars de financement¹. En 2011, la société a enregistré un million de réservations. En 2012, elle compte 200 000 listings dans 26 000 villes réparties dans 192 pays pour atteindre 5 millions de réservations² et ouvre un onzième bureau en Australie puis un autre à Singapour. En 2013, elle atteint 10 millions de réservations et implante son siège européen en Irlande, à Dublin. À mi-2014, un million de listings sont enregistrés et en septembre de la même année la mairie de San Francisco adopte la première loi encadrant la location temporaire entre particuliers. Une évolution à suivre pour 2017 et 2018.

1 Source : Crunchbase.com

2 Source : Crunchbase.com

L'ubérisation de l'économie, véritable « new Dil » du XXI^e siècle

Un « new Dil » : à nouveaux modèles, nouveaux défis

L'ubérisation de l'économie constitue véritablement le « new Dil » du XXI^e siècle : disruption, innovation et leadership (Dil). Fracture majeure, provoquée par l'essor de l'économie à la demande, ce modèle est amplifié par trois dynamiques, sociétale, économique et technologique. On ne peut plus l'ignorer car il touche beaucoup de secteurs, crée plus de valeur qu'il n'en détruit même si les acteurs rencontrent des obstacles via la réglementation, la fiscalité, l'assurance et le risque de réputation.

3 « Airbnb veut se transformer en agence de voyage », Jérôme Marin in *Le Monde*, 18.11.2016, http://www.lemonde.fr/entreprises/article/2016/11/18/airbnb-veut-se-transformer-en-agence-de-voyage_5033482_1656994.html

D'un point de vue sociétal, les nouveaux consommateurs de tourisme et voyage sont sensibles à l'idée du partage, souhaitent une alternative aux modèles économiques actuels, adhèrent au mouvement écologique et environnemental et ne voient plus dans la possession et/ou la propriété le reflet d'un certain statut social. Les entreprises, quant à elles, aspirent à un modèle économique durable.

Sur le plan économique, les effets de la crise de 2008 se font encore durablement ressentir ; les consommateurs souhaitent acheter à des prix plus bas et se constituer un complément de revenus. Au sein de ce courant, ils expriment vouloir obtenir des prêts moins onéreux et optimiser la valeur des biens qu'ils possèdent déjà (automobile, maison...).

Qu'en est-il de la technologie ? Les progrès fulgurants du digital, les évolutions des plateformes mobiles (smartphones, applications...), l'essor du paiement en ligne sécurisé (PayPal dès 1998) et les communautés d'intérêt stimulent une nouvelle façon de consommer.

D, pour « disruption » majeure

Tout cela concourt à définir de nouveaux business models tournés vers :

- l'usage plutôt que la possession (plus de choix, plus de flexibilité, des coûts moindres, moins de désagrément) ;
- un accès digital favorisé (facile, par et pour tous, partout, des plateformes précises et personnalisées ; des mesures nombreuses et en temps réel) ;
- une interaction plus sociale fondée sur la confiance et le besoin de retrouver des émotions autour d'une marque ;
- des relations clients/fournisseurs qui évoluent elles aussi : le client devient lui aussi fournisseur, le rapport est direct et il existe peu ou pas d'intermédiaire.

Ce modèle met en scène un particulier qui bouleverse brusquement et rapidement le marché, contournant dès lors les traditionnelles « barrières à l'entrée » tout en évitant les contraintes d'investissement, de coût et de masse salariale.

Dans ce contexte, les marques et les secteurs traditionnels doivent s'adapter

à un nouveau mode de consommation et trouver leur place (en investissant et en jouant le jeu). Le secteur de l'hôtellerie n'est pas isolé : beaucoup d'acteurs de l'économie sont concernés dans ce grand bouleversement mondial/général, en France comme ailleurs.

Les acteurs devront donc développer des produits pour lesquels la durée de vie va primer sur le prix (potentiel de revente) ; comprendre que l'usage prime sur la possession ; assurer une cohérence de marque pour les clients primaires et secondaires (revente et achat) ; promouvoir et construire la responsabilité sociale. Par ailleurs, les entreprises qui cherchent à appréhender les enjeux de l'économie de partage pourraient créer une extension de l'entreprise princeps ; intégrer à l'offre le consommateur, qui partage en réseau, et le salarié, qui partage également (twelp force). Quoi qu'il en soit, cette nouvelle vision a besoin d'une indéniable campagne marketing.

Cependant, ce nouveau modèle devra surmonter quatre grands défis :

- réglementaires (UberPop est interdit en France, Airbnb a été limité à Berlin...) ;
- fiscaux (accord sur les taxes touristiques pour Airbnb à Amsterdam) ;
- liés à la confiance et aux assurances (certains hôtes ont vu leurs biens saccagés...) ;
- en lien avec la e-réputation (besoin d'identifier les utilisateurs et les prestataires, de quantifier la confiance).

Un leader innovant est un leader qui partage

I pour « innovation », une nécessité

L'innovation constitue dès lors le premier levier des entreprises de l'économie de partage, clé de l'économie de la demande. Et, parmi ces entreprises, nombreuses, aucune ne vend un produit.

La majorité des entreprises traditionnelles cherche à innover autour de l'offre produit et se concentre autour de cet enjeu. Sur ces dix dernières années, elles ont axé plus spécifiquement leurs efforts sur le critère de performance du produit.

Tous secteurs confondus, des entreprises leaders ont réussi à innover en travaillant chacune sur un point particulier, parmi la dizaine de points que Deloitte a répertoriés (voir graphique 1, page 42). Chaque entreprise a un créneau de prédilection.

Quant à elles, les entreprises de la nouvelle économie à la demande marquent leur différence, importante, en jouant sur quasi simultanément tous les types d'innovation. Plus précisément, sur sept des dix critères répertoriés relatifs à la configuration (profit model, process), à l'offre (product performance), à l'expérience (service, channel, brand, customer engagement) ; autant dire que ce panel constitue un point fort de leur innovation commerciale. Ces facteurs apportent une réelle valeur ajoutée aux entreprises et les positionnent de facto en leader sur les nouveaux marchés collaboratifs de consommation.

L pour « leadership », qui doit innover et partager

Le nouveau modèle de leadership dans l'économie à la demande repose sur un principe directeur : le « tout partager ». Trois critères, notamment, semblent émerger : la stratégie et les opérations (l'innovation ouverte) ; les valeurs (échange, confiance et subsidiarité, flexibilité, « sans intermédiaire », entrepreneuriat) ; les talents (partagés). L'économie à la demande requiert et stimule donc de nouveaux modèles de leadership pour porter la stratégie et la mise en œuvre des innovations.

Ainsi, un leader qui reçoit devient un leader qui donne, qui donne aussi plus de responsabilités et d'autonomie à ses employés, en permettant plus de flexibilité dans les horaires, le choix dans les projets et la carrière, en aplatissant la hiérarchie pour favoriser une organisation plus horizontale. L'employé qui participe à la prise de décision co-construit ainsi l'entreprise pour devenir lui-même un « intrapreneur ». En cela, il se différencie fortement des leaders traditionnels, tous secteurs confondus.

Repositionner la stratégie et la gouvernance des groupes hôteliers

Se repositionner

Dans un tel environnement, les professionnels de l'hôtellerie et du tourisme sont amenés à repositionner leur stratégie et leur gouvernance. La diversité et la complexité des domaines impactés plaident pour une réflexion à la fois rapide et sur le long terme. Au risque, sinon, de fragiliser/mettre en péril l'activité de ces professionnels. Tous les segments de l'économie ne sont pas touchés avec la même intensité, c'est la raison pour laquelle des marges d'adaptation sont possibles. Il semble cependant important de repenser la stratégie et la gouvernance d'entreprise, de réfléchir différemment sur l'innovation, le digital, la vision de l'entreprise, la valorisation commerciale des produits, de quelque type qu'ils soient.

Les professionnels de l'hôtellerie et du tourisme peuvent relever ce défi en étudiant les paramètres à modifier du point de vue produit et du point de vue marketing. L'arrivée des nouveaux concurrents leur en fait presque une obligation. Les nouveaux outils digitaux le permettent, qui sont vecteurs de créativité et de valeur ajoutée. Les acteurs de l'hôtellerie traditionnelle ont leur place sur ce marché, qu'ils ont commencé à conquérir par la voie des réseaux sociaux (Facebook, Twitter), des sites internet (réservations, services, Tripadvisor...).

Des avancées qui ne demandent qu'à se concrétiser davantage et à être appuyées par des partenaires de l'innovation, des professionnels du changement, des spécialistes de ces organisations, avec un regard extérieur.

La Greenhouse de Deloitte, un laboratoire dédié à l'innovation stratégique et collaborative

Le 6 mai 2015, Deloitte France a lancé sa Greenhouse, membre du réseau Deloitte. Ce laboratoire mobilise tous les savoir-faire du cabinet pour les mettre au service des projets d'innovation des dirigeants. Sa force réside également dans le réseau de start-up, les écoles partenaires et le réseau de facilitateurs mis en place, dont le talent consiste à faire émerger des idées et des solutions en encourageant l'intelligence collective des groupes de travail, quelle que soit leur taille.

Pour les clients qui bénéficient de l'expertise de la Greenhouse, il s'agit de s'affranchir du cadre habituel de référence pour penser différemment et, dès lors, faire émerger de nouvelles idées porteuses de solutions novatrices pour passer de la réflexion à la mise en œuvre d'un plan stratégique via des modèles alternatifs. Via des ateliers collaboratifs spécifiques sur l'innovation,

le changement, l'analyse et/ou les transitions, ce concept réside sur trois piliers : explorer, structurer et décider. Pour cela, les équipes dédiées mobilisent des compétences en analyse stratégique, conduite du changement, gestion des risques, évaluation des business models, digitalisation de l'entreprise... Objectif : transformer en profondeur des modèles opérationnels qui ont fait leurs preuves mais nécessitent d'être « revisités » pour s'adapter aux évolutions économiques, sociales...

Plus de 1 000 sessions dans le monde et plus de cent en France ont déjà été organisées et, à la demande de ses clients, Deloitte a développé une version mobile de la Greenhouse pour l'installer là où l'innovation peut émerger.

Informations contact :

Vincent Guesdon, Directeur de l'innovation Deloitte France
Olivier Willi, Greenhouse leader

Graphique 1. Dix types d'innovation leviers pour les acteurs de l'économie à la demande



Source : Deloitte, 2016.



« Pour favoriser l'innovation, nous créons des synergies avec de petites entreprises » »

Questions à Yves Lacheret, Directeur promotion et accompagnement des entrepreneurs chez AccorHotels

Entretien réalisé par **Joanne Dreyfus**, Associée, responsable Tourisme, Hôtellerie et Loisirs, Deloitte France et **Anne Lohéac**, Journaliste, consultante éditoriale.

Comment un groupe comme AccorHotels s'organise-t-il pour favoriser l'innovation ?

Ces dernières années, l'innovation est venue de modes d'hébergement alternatif ou de manières différentes de penser la relation client. La Recherche et Développement (R&D) a longtemps porté sur le produit, la marque et/ou l'équipement hôtelier... Mais la R&D a été sans doute moins importante dans la meilleure compréhension des tendances de consommation à cinq ou dix ans.

Pour répondre à ces nouvelles tendances et enrichir l'expérience de nos clients en favorisant l'innovation, nous avons donc choisi d'offrir à des entreprises plus petites des opportunités de croissance tout en réinventant nos propres processus internes et notre capacité à nous ouvrir

sur l'extérieur. Cela se traduit par des partenariats commerciaux, des concepts pilotes dans les hôtels ou encore des prises de participation dans certaines start-up.

Du fait de cette disruption extérieure, vous tournez-vous vers l'extérieur plutôt que de générer de la R&D uniquement en interne ?

Nous avons des équipes marketing et design qui améliorent et créent des concepts dans un esprit toujours ouvert : notre toute dernière marque, Jo&Joe, née de notre Marketing innovation Lab, en est un bon exemple et s'inscrit en rupture par rapport aux autres concepts hôteliers. Par ailleurs, depuis deux ans et demi maintenant, nous avons initié une ouverture beaucoup plus radicale sur le monde extérieur en adoptant une stratégie dynamique de codéveloppement et de cocréation avec des start-up et des

PME très innovantes ainsi qu'avec d'autres sociétés dans des secteurs d'activité qui n'ont pas de lien direct avec le nôtre. Le point commun à tout cela ? Le consommateur, qui change. Aujourd'hui la R&D doit donc se concentrer sur le comportement de ce consommateur, sur ses attentes, plus que sur le produit lui-même.

Comment identifiez-vous les start-up ?

Nous avons établi d'abord une grille de sélection en fonction de métiers de base de ces start-up (hébergement, restauration, développement durable, économies d'énergie...) et d'un certain nombre de critères qui nous intéressaient (commercialisation de nos établissements via le web). Pour chaque innovation ou nouveau concept que nous rencontrons, nous nous posons des questions du type : cette start-up ou innovation peut-elle nous permettre d'accélérer notre digitalisation ? Le service apporté sort-il de l'ordinaire pour nos clients ? Cette innovation nous permettra-t-elle de réduire nos coûts fixes dans tel ou tel domaine (restauration, développement durable, économies d'énergie...) ?

Dans un second temps, nous avons élargi notre spectre à des domaines qui étaient des révolutions ou des évolutions très lourdes dans le domaine technologique (robotique, internet des objets, big data), parce que nous sommes persuadés que ces innovations vont, à l'avenir, jouer un rôle considérable dans toutes les industries de produits ou de services.

Nous avons choisi l'agilité comme fil conducteur de notre travail en interne

Eu égard à sa taille (4 000 hôtels à travers le monde), comment un groupe comme le vôtre arrive-t-il à travailler avec des start-up tout en leur laissant de l'autonomie ?

Pour notre président, Sébastien Bazin, il y va de la responsabilité sociétale d'un grand groupe d'être un « grand frère » pour une petite entreprise. À certaines étapes de sa phase de croissance, une petite entreprise peut avoir besoin d'un groupe tel que le nôtre pour augmenter son chiffre d'affaires, se faire connaître d'autres clients

ou encore disposer d'un réseau plus large à l'international : AccorHotels peut alors servir de référence.

Nous pensons qu'il vaut mieux opter pour une approche « test and learn » et ainsi multiplier un certain nombre d'initiatives, même à petite échelle, et, dans certains cas, se tromper, plutôt que d'essayer de peaufiner des méthodologies, des pilotes parfaits à très grande échelle avec des processus qui prennent des années. C'est pourquoi nous avons choisi l'agilité comme fil conducteur de notre travail en interne. Cela nous permet de travailler avec des entreprises plus petites ; ce qui semble simple mais ne l'est pas nécessairement pour un groupe habitué à travailler avec des professionnels qui fournissent 1 000 ou 10 000 hôtels.

Pour avoir cette agilité avec les start-up, êtes-vous prêts à déployer un concept sur une de vos marques sans nécessairement l'étendre à la totalité des hôtels de cette marque ?

Oui, dans la mesure où nous nous adaptons à la taille de la start-up. Nous commençons souvent par des tests à l'échelle d'un hôtel, pour arriver à dix et progressivement permettre à la start-up de se développer à son rythme.

Prenons l'exemple de Tri-O, start-up innovante dans la gestion des déchets. Nous lui avons d'abord délégué un savoir-faire dans un hôtel et lui avons ensuite permis de s'étendre au sein d'AccorHotels pour, finalement, réaliser le tri de l'ensemble de nos propres déchets non alimentaires au sein de notre siège d'Issy-les-Moulineaux (région parisienne).

En termes d'harmonisation de marques, vous pouvez avoir un partenariat avec une start-up pour une partie seulement de vos hôtels. Cela vous gêne-t-il ?

Non. Car si vous souhaitez faire de l'expérimentation, ouvrir les neurones d'un groupe, irriguer les équipes marketing avec de nouvelles idées, il est impossible de demander à une start-up qui a démarré il y a quelques mois ou deux ans plus tôt de travailler à l'échelle des 4 000 hôtels du groupe dans le monde ; l'équation est impossible.

Une petite entreprise peut avoir besoin d'un grand groupe pour disposer d'un réseau plus large à l'international

Dans le cadre des partenariats avec ces start-up, donc estampillés AccorHotels, comment analysez-vous le risque image/confiance de cette économie de partage, en pleine croissance ?

Nous servons de base logistique à ces sociétés en leur permettant de se développer et leur apportons une structure d'accueil. Ces partenariats commerciaux nous permettent de mieux comprendre les tendances de consommation et de bousculer un peu notre organisation interne. Demain, nous serons capables de proposer le service de ce partenaire à nos clients et ainsi lui offrir une expérience encore plus riche avant, pendant et après son séjour.

AccorHotels a pris 35% de participation de Mama Shelter, 30% de 25hours, des groupes aux produits innovants/ disruptifs. Pourquoi faire le choix d'un rachat partiel et non total ?

En fonction du profil de la compagnie et de l'opportunité de marché, nous avons pris des participations qui sont soit majoritaires, comme dans onefinestay (100 %) ou John Paul (80%), soit minoritaires comme par exemple avec Squarebreak (49%), Oasis (30%), 25hours et Mama Shelter, à la croisée d'une tendance de consommation (économie de partage) et un métier d'hôtelier ou de management de propriété.

Nous réfléchissons avec elles à l'amélioration de ces services, ainsi qu'aux synergies à développer pour pouvoir proposer à nos clients des solutions d'hébergement alternatif.

Vous êtes acteur de l'innovation d'une part en travaillant avec des start-up à petite échelle et, d'autre part, en prenant des participations (minoritaires et majoritaires) pour générer d'autres innovations.

Le niveau d'implication n'est évidemment pas le même. Mais nous sommes dans des marques hôtelières complémentaires à notre portefeuille. Nous avons appris, pendant deux ans et demi, à travailler avec de toutes petites structures et des start-up en mode partenariat commercial et non pas en mode intégration financière, ce qui constitue une aide considérable pour apprendre à travailler avec des acteurs de petite taille comme Squarebreak (passée de sept à vingt salariés depuis le printemps 2016) ou onefinestay.

Comment gérer la relation pour comprendre et utiliser dans le groupe les idées liées à l'innovation sans pour autant « étouffer » l'innovation ?

Pour ne pas étouffer l'innovation il faut accompagner ces entreprises, prendre de l'un, de l'autre et partager. Par exemple, nous allons proposer à des clients onefinestay un accès privilégié à une sélection de services alternatifs dans certains de nos hôtels.

Comment se concrétise l'Innovation factory chez AccorHotels ?

Avec Bouygues et PMU, nous sommes à l'origine de l'Innovation factory. Cela nous a notamment permis de challenger des étudiants sur des problématiques propres à notre secteur, dans le cadre de Hackathon¹.

Nous favorisons l'échange entre des experts d'AccorHotels et des étudiants pour que ces derniers nous apportent un savoir-faire et une vision complémentaire. Cette démarche d'innovation, appelée aussi open innovation, nous permet de réfléchir au groupe de demain et de diversifier nos activités selon la vision de Sébastien Bazin de voir le Groupe s'ouvrir à des activités complémentaires à l'activité hôtelière stricto sensu.

¹ Événement autour duquel des équipes d'informaticiens, designers... doivent développer un projet informatique innovant. Ce mot provient de la contraction de « hack » (malin) et « marathon » pour signifier que l'événement se fait sur une période limitée et non interrompue pour réaliser le projet.



ACCOR HOTELS

Feel Welcome

We imagine
your future
WE ENSURE
YOUR SUCCESS

IN THE NETWORK

4,150 HOTELS

583,200 ROOMS

IN THE PIPELINE

920 HOTELS

172,200 ROOMS

For 50 years, AccorHotels has developed a unique know-how in boosting hotel's performance. Discover our powerful brands, our performing services and development contacts on accorhotels.group/hoteldevelopment

ACCORHOTELS SA - PHOTO PULLMAN PARIS ROISSY CDG AIRPORT, FRANCE © ABACA CORPORATE/JACQUES-YVES GUCIA

RAFFLES

SOPITEL
LEGEND

SO
SOPITEL

SOFITEL

Fairmont

onefineStay

M
GALLERY

PULLMAN

swissôtel

25h
twenty five hours h

NOVOTEL

Mercure

adagio

MAMA
SHELTER

ibis

ibis
STYLES

ibis
budget

JOE
30C

hotelf

En 2017, budgéter les taxes locales des hôtels via la réforme des valeurs locatives

L'augmentation du poids relatif des impôts locaux dans le budget des hôtels oblige les professionnels à anticiper au plus juste leurs dépenses. Pas toujours aisé. Et pourtant, dans l'hôtellerie, le foncier constitue le premier actif (propriétaire) ou une dépense importante (locataire). Enjeux et perspectives.

Par **Christophe Le Bon**, Associé fiscaliste, et **Frédéric Boulard**, Avocat fiscaliste, Taj, société d'avocats.

Pour beaucoup d'hôtels, l'impôt sur les bénéfices ne constitue plus le principal poste de dépenses en termes de charges fiscales. La palme revient désormais aux taxes locales, dont la taxe foncière et la contribution foncière des entreprises (CFE). On aurait aimé que cette évolution soit le fruit d'une baisse du taux effectif de l'impôt sur les bénéfices. Mais les quelques rares mesures prises ces dernières années, favorables aux entreprises – telles que le CICE¹ –, ne suffisent pas à expliquer cette baisse. Il faut l'admettre : ce qui a baissé en

matière d'impôt sur les bénéfices, ce sont plus les bénéfices que le taux de l'impôt.

Dans ces temps moroses, la nécessité d'anticiper au plus juste les dépenses devient donc primordiale. Une sous-estimation de quelques milliers d'euros peut suffire à transformer un résultat estimé bénéficiaire en une perte. Dans le secteur de l'hôtellerie, le foncier est le premier actif, ou une des premières dépenses lorsque l'exploitant est locataire. Les impôts locaux, dont le montant est déterminé sur la base de la valeur de

¹ Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi.

l'immeuble, deviennent donc un des principaux postes du budget. Il s'agit en premier lieu de la taxe foncière sur les propriétés bâties. En théorie, elle n'est due que par le propriétaire de l'immeuble ; mais dans la majorité des baux, elle fait partie des charges refacturées à l'exploitant. Il s'agit ensuite de la CFE due par l'exploitant, qu'il soit propriétaire ou locataire. Ces deux impôts deviennent donc un des principaux postes de dépenses qu'il conviendra d'estimer avec le plus de précision possible.

La base et le taux peuvent faire varier les cotisations de taxes locales

Des charges difficiles à anticiper

La prévisibilité n'est malheureusement pas ce qui caractérise les impôts locaux. Pour estimer les cotisations de l'année à venir, beaucoup d'exploitants se contentent de reporter les cotisations de l'année passée, ajustées de l'augmentation du coût de la vie. Compte tenu de l'impossibilité d'anticiper avec exactitude le montant des cotisations qui figurera sur les rôles reçus en octobre et novembre, c'est, à notre connaissance, la meilleure formule possible. Mais elle ne permet pas d'éviter les surprises, souvent désagréables, dans la mesure où les différences sont plus souvent liées à des hausses qu'à des baisses.

Deux éléments sont susceptibles de faire varier les cotisations de taxes locales : la base et le taux. La base correspond à ce que l'on nomme la valeur locative. Pour la plupart des hôtels, elle a été estimée à partir de la valorisation d'immeubles comparables correspondant en principe à des hôtels de catégorie similaire, situés, si possible, dans la même zone géographique. La valorisation des actifs comparables date de 1970. En principe, la valeur locative varie peu. Elle ne devrait augmenter que par le jeu des ajustements dus à l'inflation, très limités ces dernières années (de 0,9% à 1,8%). Pour autant, le risque d'une variation importante de la base ne peut jamais être exclu. Ainsi, à l'occasion de la révision des valeurs locatives initiées en 2013, l'administration comparait les surfaces déclarées par les propriétaires avec celles retenues pour

l'estimation de la valeur locative initiale (en principe celles qui ressortaient du permis de construire). En cas d'augmentation des surfaces, elle redressait l'hôtel de la différence. Dans cette situation, si, par hypothèse, la surface ne peut pas être contestée, il faut bien s'assurer que l'administration a correctement pondéré les surfaces supplémentaires pour établir ses redressements. À titre d'exemple, à surface supplémentaire égale, l'impact n'est pas le même suivant que l'hôtel a augmenté le nombre de chambres ou celui des places de stationnement. Alors que les mètres carrés supplémentaires au niveau des chambres devraient être intégralement pris en compte pour le calcul des taxes, les mètres carrés supplémentaires des parkings ne devraient compter qu'à hauteur de 10% (soit un coefficient de pondération de 0,1).

L'administration n'hésite pas non plus à remettre en cause l'immeuble de référence et, dans ce cas, utiliser une valorisation au mètre carré plus élevée si elle juge que le comparable n'est plus adapté. Ces décisions peuvent bien sûr être contestées. Mais, dans la plupart des cas, la procédure aboutira devant le tribunal administratif et risque d'être longue. Les cas de remise en cause de la valeur locative d'origine restent exceptionnels.

Dans l'estimation de la taxe foncière et de la CFE, le taux reste le principal facteur d'incertitude. Il est en fait composé de plusieurs taux propres à chacune des collectivités dont le budget est financé par la taxe en question. Dans la plupart des cas, il s'agit de la ville, du département (pour la taxe foncière uniquement) et, le cas échéant, les collectivités de communes. Les taux d'imposition varient donc chaque année en fonction des besoins financiers des collectivités. Les taux sont votés par ces dernières dans le courant du premier trimestre. Ils ne sont donc jamais connus lorsque l'exploitant établit son budget. L'augmentation des taux est encadrée. Elle doit tout d'abord être proportionnelle à l'évolution du budget de la collectivité. Par ailleurs, le taux maximum voté par chaque collectivité ne doit pas excéder deux fois et demie le taux moyen pour la même taxe au niveau départemental ou national, selon les cas. Toutefois, cela signifie que, si les

taux appliqués une année sont proches de la moyenne départementale ou nationale, ils peuvent plus que doubler l'année suivante. Ce fut le cas de la taxe foncière dans les Yvelines en 2016. C'est un sérieux facteur d'incertitude.

Les variations peuvent cacher d'importantes disparités entre les régions

Réforme des valeurs locatives et incertitude

Il est probable que l'incertitude demeure, voire qu'elle s'accroisse en 2017. Cette année va effectivement voir la mise en œuvre de la réforme des valeurs locatives. Et cette réforme va toucher toutes les entreprises disposant de locaux commerciaux. Tous les hôtels devraient donc être affectés, les locaux industriels et les locaux d'habitation pas encore concernés. Dans le cadre de la réforme, les valeurs locatives ont été révisées sur la base des déclarations faites par les propriétaires à partir de 2013. Ces déclarations portaient sur les surfaces et les loyers des immeubles. L'administration a revu l'ensemble des valeurs locatives foncières par zone sur ces bases. L'évolution est importante dans la mesure où la dernière mise à jour des valeurs date de 1970 et la mise en œuvre de cette réforme a dû être repoussée à plusieurs reprises depuis qu'elle a été initiée en 1990.

La réforme va s'appliquer :

- aux valeurs locatives retenues pour la détermination des cotisations de taxes foncières et de CFE ;
- aux taxes dites annexes figurant sur les mêmes rôles.

Pour les entreprises, il sera difficile de connaître les nouvelles bases qui leur seront appliquées avant de recevoir les rôles d'imposition (au plus tôt en octobre ou novembre 2017). En effet, les nouvelles bases ne devraient être communiquées à titre prévisionnel aux collectivités qu'en début d'année, les bases définitives en avril-mai 2017. Ces bases ne devraient pas toujours permettre de déterminer les valeurs locatives ; elles ne pourront l'être que dans le courant du second semestre 2017, après l'application de coefficients



Snob Hôtel Paris / Elegancia Hôtels.

de localisation destinés à ajuster la valeur locative de certains biens en fonction de leur situation particulière.

Une première estimation de la variation des valeurs locatives avait été menée par l'administration en 2011². L'expérience portait sur cinq départements, dont Paris. Les résultats auraient pu laisser augurer de mauvaises surprises. À Paris, l'augmentation des valeurs locatives avait été estimée entre 66% et 70% pour les hôtels une étoile et entre 80% et 84% pour les hôtels deux étoiles. En régions, les évolutions étaient plus contrastées. De fortes baisses étaient envisagées dans le Pas de Calais contre de fortes hausses en Haute Vienne.

De nouvelles simulations ont été réalisées en 2015 et en 2016³. Les résultats sont beaucoup plus rassurants que ceux diffusés en 2011. Mais ils n'ont été communiqués qu'au niveau national. Les variations relativement limitées annoncées pourraient donc cacher des hausses et des baisses beaucoup plus importantes en fonction des régions. On ne voit pas comment les hausses annoncées en 2011 pourraient totalement s'inverser à quatre ou cinq années d'intervalle, même en

² Rapport au Parlement sur les conséquences de la révision – Résultats de l'expérimentation menée en 2011.

³ Rapport de la Direction générale des Finances publiques devant le MEDEF relatif à la Révision des valeurs locatives des locaux professionnels – décembre 2016.

tenant compte des ajustements prévus par les textes (cf. *ci après*), notamment à Paris. Si l'on en croit ces dernières estimations, la cotisation moyenne de taxe foncière devrait baisser au niveau national de :

- 9,5% pour les hôtels deux ou trois étoiles ;
- 8,6% pour les hôtels une étoile ;
- 6,4% pour les hôtels quatre étoiles et plus.

Dans le secteur de l'hôtellerie au sens large, seuls les hôtels club ou résidences hôtelières connaîtraient une hausse moyenne de leurs cotisations. Celle ci serait de respectivement 13,5% et 7%. Globalement, le secteur de l'hôtellerie devrait connaître une hausse des cotisations de 2,9%.

Ces hausses ou baisses tiennent déjà compte de deux ajustements applicables aux valeurs locatives : le « coefficient de neutralisation » et le système dit de « planchonnement ». Le coefficient de neutralisation vise à limiter la variation des valeurs locatives de façon à conserver aux locaux revalorisés (les locaux commerciaux) le même poids dans le financement des collectivités par rapport aux autres locaux (industriels et habitations). Le système du « planchonnement », quant à lui, devrait permettre, pour les locaux existants en 2017, de limiter les variations des valeurs locatives pendant toute la période de lissage (jusqu'en 2026). Ces variations ne seront prises en compte que pour la moitié

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

Taj, société d'avocats

Le cabinet d'avocats Taj compte sur le territoire français 466 collaborateurs, dont 57 associés, implantés à Paris, Bordeaux, Lille, Lyon et Marseille, spécialisés en fiscalité et droit des affaires.

Taj est membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et travaille en étroite collaboration avec plus de 38 000 juristes et fiscalistes de Deloitte situés dans plus de 150 pays.

Nous avons 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, pour répondre à leurs objectifs de rentabilité et de sécurité. Nos juristes sont non seulement des experts, mais également des initiateurs et des gestionnaires de projets en matière de risques et de gouvernance.

de leur montant. Ces ajustements n'avaient pas été intégrés dans les travaux de 2011. Ce serait donc une première explication aux différences importantes constatées sur l'échantillon de cinq départements constitué en 2011 et les résultats de l'estimation de 2016.

Un troisième ajustement applicable aux cotisations, ou système du lissage, devrait s'ajouter à ces deux ajustements applicables aux valeurs locatives. Le lissage devrait permettre d'étaler cette variation sur dix ans. Cette disposition est avantageuse pour les entreprises concernées par la hausse, dans la mesure où elles ne verront les effets complets de l'augmentation des cotisations de taxe foncière et de CFE qu'en 2026. En revanche, pour celles qui pouvaient anticiper une baisse de cotisation, cet étalement n'est pas le bienvenu. Par exemple, la baisse moyenne des cotisations des hôtels quatre étoiles ne serait pas de 6,4% en 2017 mais de 0,64%. Le montant correspondant à la baisse de 0,64% sera déduit des cotisations des années suivantes jusqu'en 2026. De sorte que, en cumulant l'ensemble des réductions de cotisation sur dix ans, la cotisation de 2026 (hors variation liée à l'évolution des taux) devrait *in fine* être inférieure de 6,4% à celle de 2016. Selon

le même principe, la hausse moyenne des cotisations des hôtels club devrait être de 0,7% en 2017 ; la même augmentation de cotisation sera appliquée sur les cotisations des neuf années suivantes, pour arriver à une augmentation en cumul de 7% en 2026.

L'ensemble de ces ajustements nous fait espérer que, en cas de hausse, celle-ci ne sera pas hors de proportion avec les cotisations telles que calculées avant 2017. Mais, à ce jour, les variations communiquées ne sont que des moyennes constatées sur l'ensemble du pays et, dès lors, peuvent cacher d'importantes disparités entre les régions. On ne peut donc que recommander la plus grande prudence dans la budgétisation des taxes foncières et CFE sur 2017. Un simple report des cotisations de 2016, même ajustées de l'augmentation du coût de la vie, risque d'être insuffisant. Une estimation incluant une augmentation à deux chiffres serait sans doute plus appropriée. En attendant peut-être d'avoir une bonne surprise en octobre et novembre 2017.

Résidences de tourisme, résidences hôtelières et hôtels : les baux évoluent

Les baux commerciaux et le droit des contrats qui régissent hôtels, résidences hôtelières, résidences de tourisme et restaurants constituent des enjeux juridiques et économiques essentiels. En ce sens, la loi Pinel de 2014 représente un bouleversement législatif majeur pour les bailleurs et les locataires.

Par **Christopher Boinet** et **Anne Epinat**,
Avocats au Barreau de Paris, Associés, In Extenso Avocats.

Il y a plus de 17 000 hôtels en France, 2 400 résidences de tourisme, de nombreuses résidences hôtelières, un nombre considérable de restaurants et beaucoup de ces établissements sont exploités via des baux commerciaux. Les enjeux juridiques et économiques sont essentiels pour les bailleurs et les locataires dont c'est le principal actif.

Depuis trois ans, des réformes majeures sont intervenues pour modifier en profondeur le statut des baux commerciaux et le droit des contrats, inchangés depuis des décennies. Le

Législateur s'est inspiré des rapports locatifs sur les baux d'habitation en cherchant à encadrer et à rééquilibrer les rapports entre bailleurs et locataires.

La loi Pinel n° 2014-626 du 18 juin 2014 et son décret d'application du 3 novembre 2014 ont bouleversé les rapports locatifs commerciaux en faveur du locataire. C'est le changement législatif le plus important dans le domaine des baux commerciaux depuis plus de soixante ans, depuis le décret du 30 septembre 1953 qui avait fixé les règles applicables en la matière.

La loi Macron (n° 2015-990 du 6 août 2015) a, en outre, notamment assoupli le formalisme du congé. À cela est venu s'ajouter le décret n° 15-282 du 11 mars 2015, qui impose de rechercher un accord amiable avant d'engager une action sur le plan judiciaire, et qui a une application spécifique pour les baux commerciaux et donc pour les baux hôteliers.

Enfin, l'ordonnance n° 2016-131 du 10 février 2016 vient de modifier depuis le 1^{er} octobre 2016 le droit des obligations et des contrats, incluant donc les baux commerciaux et hôteliers.

Nous en avons tiré divers enseignements propres aux baux commerciaux conclus dans le cadre de l'exploitation des hôtels, des résidences hôtelières, des résidences de tourisme et des restaurants.

Des règles locatives différentes pour chaque type d'établissement

De fait, ces trois types d'hébergement ne sont pas systématiquement assujettis aux mêmes règles locatives.

Bail commercial : obligations renforcées lors de la conclusion et de l'exécution d'un contrat

L'ordonnance du 10 février 2016 (applicable depuis le 1^{er} octobre 2016) a inscrit dans le Code civil l'obligation à la fois de négocier de bonne foi (article 1104 nouveau du Code civil) l'indemnisation de la rupture des pourparlers et la protection des informations confidentielles échangées lors des négociations. Bien plus, l'ordonnance introduit un droit général d'information (article 1112-1 nouveau du Code civil).

C'est un point sensible au moment de la livraison des locaux au locataire d'établissement d'exploitation comme un hôtel ou une résidence (tourisme ou hôtellerie) ou encore un restaurant. Ces modifications, même si elles sont d'ordre public (c'est-à-dire qu'on ne peut pas y déroger), vont renforcer la pratique déjà dégagée par la jurisprudence.

La réforme principale est désormais liée à l'admission de « l'imprévision » permettant au juge d'adapter un contrat

en cas de changements de circonstances, imprévisibles lors de la conclusion de la convention, et rendant son exécution par une partie particulièrement onéreuse. D'une façon générale, la Cour de cassation considère que ce n'est pas l'imprévu qui doit être pris en compte mais l'imprévisible, c'est-à-dire « *ce qui ne pouvait raisonnablement être prévu par le débiteur de l'obligation, lorsqu'il a contracté* ».

On peut penser ici aux cas où le loyer est parfois surévalué à l'origine et où l'équilibre économique du contrat de bail est fragile. Le loyer peut devenir excessif par suite de circonstances économiques ou techniques extérieures au preneur.

1^{er} enseignement

La révision d'un bail commercial par le juge pour cause d'imprévision devra tenir compte de la valeur locative des locaux, référence incontournable et d'ordre public en matière de baux commerciaux lorsqu'il existe une difficulté sur la détermination du loyer.

L'imprévision, supposée permettre au juge de rétablir un équilibre économique dans les rapports des parties, va se heurter à un impératif de valeur locative, alors que celle-ci peut rester trop élevée par rapport aux contraintes économiques « imprévisibles » rencontrées par le preneur qui ne peut plus faire face à ses charges.

La nouveauté légale de l'imprévision, véritable révolution au regard du droit applicable jusqu'alors, rencontre ici une première limite en matière de baux commerciaux (relatifs aux hôtels, aux résidences hôtelières, aux résidences de tourisme et aux restaurants).

La faculté de résiliation triennale offerte au locataire

Avant la loi Pinel de 2014, il était possible de prévoir, dans le bail, une période de location ferme (par exemple, neuf ans) au cours de laquelle le preneur à bail ne pouvait pas sortir.

Depuis la loi Pinel, l'article L.145-4 du Code de commerce, modifié, impose la faculté de résiliation triennale du preneur, sauf dans quatre cas, dont :

- les baux conclus pour une durée supérieure à neuf ans, les baux des locaux à usage exclusif de bureaux et les locaux de stockage ;
- les baux de locaux construits en vue d'une seule utilisation ou monovalents.

Rien ne change donc pour les baux hôteliers relatifs à des locaux considérés comme monovalents.

La loi Pinel n'a pas modifié non plus le régime des résidences de tourisme, qui ont une place à part, car la durée du bail fait l'objet de dispositions particulières (article L.145-7-1 du Code de commerce et article L.321-1 du Code du tourisme) prévoyant un bail ferme d'au moins neuf ans.

2^e enseignement

Les baux des résidences de tourisme sont toujours des baux d'une durée ferme de neuf ans.

Les baux des résidences hôtelières et des restaurants ne peuvent jamais être des baux d'une durée ferme et doivent permettre au preneur de résilier le bail de façon triennale.

Les baux des hôtels, locaux habituellement considérés comme « monovalents », peuvent être ou non d'une durée ferme, selon les accords des parties.

On peut cependant s'interroger sur la « monovalence » de certains des hôtels soumis au régime de la copropriété et qui comportent des studios pouvant être convertis en résidence hôtelière, voire en locaux d'habitation, ouvrant droit à un régime.

Avec ces trois / quatre types d'établissements, on dispose de trois régimes de durée du bail commercial.

Loi Pinel et plafonnement du déplafonnement sur les loyers des baux révisés et renouvelés

En principe, les loyers commerciaux de droit commun sont plafonnés lors de la révision du bail et au moment de son renouvellement. En cas de révision des loyers, conformément à l'article L.145-38 du Code de commerce (révision triennale) et L.145-39 (variation du loyer de plus de 25% par rapport au loyer initial), la variation du loyer qui en découle peut conduire à de fortes augmentations pour le locataire et à une application de la totalité de l'augmentation du loyer dès la première année.

La loi Pinel prévoit que le déplafonnement du loyer (rien n'est précisé quand c'est à la baisse) ne peut pas entraîner d'augmentation, pour une année, supérieure à 10% du loyer acquitté au cours de l'année précédente. Pour le loyer du bail renouvelé, le lissage s'appliquera également aux baux d'une durée supérieure à neuf ans.

Avec ce mécanisme, le loyer fixé par suite de déplafonnement ne verra pas son montant limité mais sera étalé par seuils de 10% par an, par rapport au dernier loyer acquitté, jusqu'à atteindre le montant fixé.

3^e enseignement

Cette mesure-phare de la loi Pinel ne s'applique pas aux locaux dits « monovalents », c'est-à-dire construits en vue d'une seule utilisation. En principe, les hôtels sont considérés comme des locaux monovalents.

En renouvellement ou en révision des baux, les loyers sont déplafonnés. La variation du loyer qui en découle peut parfois conduire à de fortes augmentations pour le locataire et à une application de la totalité de l'augmentation du loyer dès la première année, comme auparavant.

Les modalités de l'application de l'augmentation du loyer déplafonné seront donc différentes pour les résidences hôtelières, résidences de tourisme et restaurants d'une part (lissage par paliers de 10%) et les hôtels (application immédiate du nouveau loyer). Sur ce point encore, la question se pose du caractère « monovalent » des hôtels soumis au régime de la copropriété.

Dans tous les cas, nous recommandons de bien faire expertiser amiablement en amont la valeur locative des baux avant toute négociation.

Loi Pinel et baux commerciaux : assouplissement du formalisme encadrant le congé

Avant la réforme Pinel, le congé devait obligatoirement prendre la forme d'un acte d'huissier. Le législateur a assoupli les règles de forme des congés. Ainsi, l'article L.145-9 du Code de commerce dispose que le congé peut désormais être délivré par lettre recommandée avec accusé de réception (LRAR) ou par acte d'huissier. La date du congé est celle de la première présentation de la LRAR (article R.145-1 du Code de commerce).

Rien ne change néanmoins pour le locataire qui entend demander un renouvellement de son bail. Seul l'acte d'huissier est valable.

4^e enseignement

Quel que soit le type d'exploitation (hôtel, résidence hôtelière, résidence de tourisme, restaurants) nous recommandons de continuer à recourir aux actes par huissier, aussi bien pour les congés que pour les demandes de renouvellement, pour éviter les risques inutiles de contentieux liés aux mentions légales visées à l'article L.145-9 du Code de commerce et notamment aux dates de réception de la LRAR.

La loi Pinel de 2014 institue de nouvelles répartitions de charges

Loi Pinel et suppression de référence à l'indice ICC pour les révisions de loyer

Les indices des loyers commerciaux (ILC, y compris dans les centres commerciaux) ou indices des loyers des activités tertiaires (ILAT, indice de référence pour les activités tertiaires, les locaux d'activités et de logistique) sont devenus la référence légale pour l'encadrement de l'évolution des loyers des baux commerciaux.

5^e enseignement

L'indice ILC était déjà largement appliqué pour les baux commerciaux ; il n'y a donc pas de véritable changement. En outre, l'indice du coût de la construction (ICC) peut toujours être utilisé dans les clauses d'échelle mobile.

Cela risque toutefois de poser des problèmes pour concilier les modes de calcul en cas de révision triennale demandée en plus de l'indexation annuelle.

Réforme Pinel et nouvelle répartition des charges entre bailleur et locataire

Avant la réforme Pinel, aucune disposition légale n'existait sur la nouvelle répartition des charges entre bailleur et locataire. Cette répartition était libre. À défaut, les parties faisaient référence aux règles du Code civil, ce qui pouvait être une source de contentieux.

Le décret du 3 novembre 2014 a bouleversé la réglementation existante et a imposé un inventaire précis et limitatif des charges, impôts taxes et redevances à annexer au bail. Le bailleur doit transmettre au preneur un récapitulatif de ses charges chaque année.

Dorénavant, l'article L.145-40-2 du Code de commerce dispose que, lors de la conclusion du bail, puis tous les trois ans, le bailleur doit fournir un état prévisionnel des travaux dans les trois années suivantes, assorti d'un budget prévisionnel, et un état récapitulatif des travaux réalisés dans les trois années précédentes, assorti de leur coût.

En outre, c'est la fin des baux « triple net » pour les bailleurs (à savoir : la pratique du bail net de toutes charges pour le bailleur, quelles qu'elles soient). Il est désormais prohibé aux bailleurs de faire supporter aux preneurs la charge des gros travaux prévus par l'article 606 du Code civil, ainsi que les honoraires liés à la réalisation de ces travaux « *ayant pour objet de remédier à la vétusté ou de la mise en conformité* » lorsqu'il s'agit de gros travaux, c'est-à-dire des travaux touchant à la structure de l'immeuble (article R.145-35 du Code de commerce). Ce sera notamment le cas pour l'installation d'ascenseurs ou d'élargissement des portes d'accès à l'établissement dans le cadre d'une mise aux normes pour les personnes à mobilité réduite (PMR).

Le bailleur peut laisser à la charge du locataire le coût des travaux d'embellissement dont le montant excède le coût du remplacement à l'identique. La question épineuse des embellissements (dans les hôtels, les résidences hôtelières, les résidences de tourisme ou les restaurants) et l'enjeu financier qui en résulte vont soulever un débat judiciaire, expertises à l'appui, autour :

- de la qualification de la nature des travaux en cause, qui sera déterminante pour résoudre la question de leur prise en charge ;
- du coût des travaux. Ce coût devra systématiquement être évalué pour être comparé à celui du remplacement à l'identique des biens ou des équipements en cause.

La charge des impôts, taxes et redevances supportés par les bailleurs ne peut être transférée au preneur que s'ils sont liés directement ou indirectement à l'usage du local ou à un service bénéficiant au locataire. Concrètement, pour les bailleurs, cela va entraîner une augmentation des charges de toute nature et des impôts qui resteront à leur charge ainsi qu'un surcroît de coût de gestion des immeubles avec des travaux administratifs et comptables annuels supplémentaires.

Les règles relatives à la répartition des charges visées à l'article nouveau L.145-40-2 Code de commerce deviennent d'ordre public.

Les parties ne peuvent donc pas déroger aux règles relatives à la répartition des charges, taxes et impôts. Toute clause contraire à ces dispositions serait réputée non écrite comme en dispose l'article L.145-15 du Code de commerce. La vigilance est recommandée pour la négociation et la rédaction des baux à venir et des baux renouvelés auxquels les modifications seront applicables.

En effet, auparavant la majeure partie des baux transférait traditionnellement au locataire la charge financière importante des travaux et des mises aux normes. A priori, c'est donc le locataire qui prendra l'initiative de modifier le contrat à cet égard lors du renouvellement du bail. (*voir texte page 57* « Le bail hôtelier et les travaux favorables aux locataires »).

6^e enseignement

Ces nouvelles dispositions présentent une importance capitale pour les baux conclus pour les hôtels, les résidences hôtelières, les résidences de tourisme et les restaurants.

État des lieux obligatoire à l'entrée et à la sortie des locaux commerciaux

Dorénavant, la loi impose un état des lieux contradictoire lors :

- de la prise de possession des locaux par le locataire aux étapes de la conclusion du bail ;
- de la cession de droit au bail ;

- de la cession ou de la mutation à titre gratuit du fonds ;
- et de la restitution des locaux.

L'état des lieux doit alors être joint au contrat de bail ou, à défaut, conservé par chacune des parties. En cas de désaccord, un huissier de justice peut intervenir et établir un état des lieux à l'initiative de la partie la plus diligente. Les frais sont alors partagés par moitié entre le bailleur et le locataire (article L.145-40-1 du Code de commerce).

7^e enseignement

L'état des lieux (quand il est bien fait) est un élément majeur pour un établissement d'hébergement recevant du public. Il permettra de contrôler le fait que le bailleur a bien exécuté son obligation renforcée de délivrance, conforme à sa destination et d'entretien de la chose louée, selon la jurisprudence constante applicable (CA Rouen 17 mars 2016 – RG : 15/01605). Cette obligation est particulièrement importante dans le cadre d'un bail en état futur d'achèvement (BEFA) hôtelier ou portant sur un hôtel, une résidence hôtelière ou de tourisme, ou un restaurant, au moment de la livraison et son non-respect génère un contentieux régulier entre bailleurs et locataires.

Le formalisme de l'état des lieux est tout particulièrement important pour chaque partie. Nous recommandons même d'aller au-delà et de procéder à un véritable audit technique complet des locaux

Loi Pinel et droit de préférence légal en cas de vente des locaux loués

La loi Pinel instaure désormais un droit de préférence légal pour le locataire en cas de vente du local dans lequel il exploite son fonds de commerce (article L.145-46-1 du Code de commerce).

8^e enseignement

Ces dispositions n'étant pas d'ordre public, les parties peuvent les écarter par une clause du bail. Néanmoins ce « plus légal » peut être utile aux preneurs à bail et évitera bien des sujets de négociation et de tension, en dehors du fait qu'il est bien légitime.

Baux de courte durée et allongement du bail dérogoaire

La loi Pinel (article L.145-5 du Code de commerce) a allongé jusqu'à trois ans maximum, au lieu de 24 mois précédemment, la faculté de déroger au statut des baux commerciaux.

9^e enseignement

Cet apport de la loi est mentionné pour mémoire puisque le recours à des baux de courte durée est rarement, voire jamais, pratiqué dans les baux hôteliers ou les baux de résidences de tourisme ou de résidences hôtelières, qui requièrent des investissements importants. Il reste également exceptionnel dans le cadre de restaurants, les restaurateurs cherchant la stabilité de la localisation de leur établissement pour fidéliser la clientèle.

La commission départementale de conciliation peut être saisie plus facilement

Le transfert automatique du bail en cas de fusion-scission est de droit

En cas de fusion de sociétés ou d'apport partiel d'actif, le bail est transmis, nonobstant toute stipulation contraire à la société issue de la fusion ou à la société bénéficiaire de l'apport. Ce moyen juridique relatif au transfert de baux ou de fonds de commerce est relativement aisé à mettre en place. La loi a repris la position de la jurisprudence à cet égard.

Cession de bail et garantie du vendeur, une limitation à trois ans

10^e enseignement

Cela devrait inciter encore davantage, avec son régime fiscal de faveur et sa simplicité, les restructurations dans le secteur hôtelier (article L.145-16, al. 2 du Code de commerce).

Lorsqu'il existe une clause de garantie dans le cadre de la cession du bail, le bailleur doit informer le cédant dans le délai d'un mois de tout défaut de paiement.

Depuis la loi Pinel, la durée de la mise en jeu de la garantie du cédant envers le cessionnaire est fixée à trois ans après la cession du bail, ce qui est très protecteur pour les locataires, tous confondus. Lorsqu'il existe une clause de garantie dans le cadre de la cession du bail, le bailleur doit informer le cédant dans le délai d'un mois de tout défaut de paiement.

Recours élargi à la Commission départementale de conciliation

11^e enseignement

Cette mesure permettra de limiter l'engagement solidaire du cédant (article L.145-16, al.1 et article L.145-16, al.2 du Code de commerce). La loi ne prévoit pas de sanction en cas de non-information dans le délai prévu.

Avant la loi Pinel, la Commission départementale de conciliation ne pouvait être saisie que pour les litiges relatifs au déplaçonnement du loyer du bail renouvelé. La loi étend désormais la compétence de cette Commission départementale aux litiges relatifs (Code de commerce – article L.145-35) :

- à la révision triennale du loyer ;
- aux charges et travaux.

Rappel : la Commission départementale de conciliation n'est qu'une étape avant de soumettre le différend au juge des loyers du lieu du bail si aucun accord amiable n'a pu être trouvé. La saisine de la commission demeure facultative.

12^e enseignement

Cette réforme s'inscrit de façon plus générale dans le développement des MARD (Modes alternatifs de règlement des différends) visant à mettre en avant le rapprochement amiable entre les parties, au moyen de médiations, conciliations, droit collaboratif... en évitant le recours à un contentieux.

Ces procédés ont également pour objet de maintenir la communication entre les parties en leur permettant de s'entendre. Ces modes de règlement des différends constituent donc incontestablement un « plus » pour permettre dans les meilleures conditions l'exploitation optimale d'un établissement d'hébergement (hôtel, résidence hôtelière ou résidence de tourisme), dans lequel il est essentiel que l'exploitant puisse entretenir des rapports constructifs pérennes avec son ou ses bailleurs.

Le bail hôtelier et les travaux favorables aux locataires

Pour les baux de droit commun (résidences hôtelières et résidences de tourisme), le preneur ne peut faire de travaux entraînant un changement de distribution des lieux sans l'accord préalable exprès du bailleur.

Les baux hôteliers ont un régime spécifique car ils portent sur des établissements recevant du public (ERP). Le propriétaire d'un immeuble dans lequel est exploité un hôtel ne peut s'opposer, nonobstant toute stipulation contraire, à l'exécution de travaux d'équipement et d'amélioration, que le locataire, propriétaire du fonds de commerce, réalise à ses frais et sous sa responsabilité, lorsque ces travaux concernent les huit cas énumérés par l'article L.311-1 du Code du tourisme, même si lesdits travaux doivent entraîner une modification dans la distribution des lieux.

Il existe une autre spécificité de la réglementation en vigueur en matière de sécurité pour les hôtels. En effet, l'article R.123-3 Code de la construction et de l'habitation dispose que « *les constructeurs, propriétaires et exploitants des établissements recevant du public sont tenus, tant au moment de la construction qu'au cours de l'exploitation, de respecter les mesures de prévention et de sauvegarde propres à assurer la sécurité des personnes ; ces*

mesures sont déterminées compte tenu de la nature de l'exploitation, des dimensions des locaux, de leur mode de construction, du nombre de personnes pouvant y être admises et de leur aptitude à se soustraire aux effets d'un incendie ».

Responsabilité solidaire

Il y a donc bien une responsabilité solidaire des constructeurs, propriétaires et exploitants des ERP en matière de sécurité incendie, lourde de conséquences sur le plan général et civil pour chacun.

Enfin, dans le cadre d'un bail hôtelier, notamment en cas d'urgence ou de mise en sécurité, l'exploitant hôtelier peut (presque) tout faire. Lorsqu'il existe une urgence particulière pour que les travaux soient exécutés, les deux conditions de mise en demeure du bailleur et/ou d'autorisation judiciaire sont supprimées (arrêt C.cass 23 mai 2013). Par exemple, le cas d'un hôtel menacé de fermeture car les travaux imposés par la commission de sécurité ne sont pas effectués dans les délais par le bailleur à sa charge, en vertu du bail.

Le preneur peut faire réaliser immédiatement les travaux, sans informer le bailleur et sans perdre pour autant son droit au remboursement desdits travaux.



Le capital humain, un enjeu d'attractivité du secteur et de satisfaction du client

Dans un marché touristique en plein bouleversement, le secteur peine à recruter. Pour attirer les candidats, et les retenir, les professionnels rivalisent d'idées et d'innovations auprès des nouvelles générations. Objectif : devenir un employeur attractif, former autrement et mieux accueillir les clients.

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

Le marché du tourisme représentait 1 266 712 salariés en 2015. Soit une baisse affichée de 7% par rapport à 2014, selon l'Agence centrale des organismes de Sécurité sociale (Acos). La majorité de ces effectifs se concentre dans le secteur de la restauration (environ 45%) puis dans les transports (aérien, ferroviaire, maritime, etc.) à hauteur d'environ 21% et les hébergements (environ 17%). La France est récemment passée en quatrième position derrière les États-Unis, l'Espagne et la Chine en termes de recettes issues du tourisme international.

Le marché de l'emploi dans le tourisme est marqué par une croissance presque continue depuis de nombreuses années avec des perspectives d'embauche en hausse. Chaque année, 70 000 postes permanents et 400 000 postes saisonniers sont à pourvoir dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration¹. Malgré la baisse d'activité du secteur, évaluée à 900 millions d'euros, en raison du sentiment d'insécurité ambiant relatif aux attentats de 2015 et 2016 en France, le tourisme représente un vivier d'emplois

¹ « Le tourisme, filière d'avenir- Développer l'emploi dans le tourisme », François Nogué, Enquête BMO/ Credoc de la Dares et de Pôle Emploi, Conseil national du tourisme, 2013.

important mais qui évolue dans un contexte difficile.

L'enjeu est crucial. En effet, compte tenu du manque d'attractivité et de la pénurie de compétences dans ce secteur, les acteurs doivent parvenir à attirer et retenir les talents dans un environnement complexe.

Aussi, les métiers du tourisme peuvent ouvrir les portes du monde du travail aux jeunes et demandeurs d'emploi faiblement qualifiés et ainsi contribuer à leur insertion professionnelle. En effet, le nombre d'offres d'emploi nécessitant de faibles qualifications est majoritaire par rapport aux métiers destinés aux plus qualifiés.

Le label Qualité Tourisme du service et de l'accueil est un facteur clé pour se différencier

Ubérisation du tourisme et nouvelles attentes

Afin de gagner en compétitivité, la France doit faire face à plusieurs défis. Le premier est l'ubérisation du tourisme et l'apparition massive d'offres d'hébergement (chez les particuliers) ou de restauration (chez l'habitant). Cela modifie entièrement le paysage économique et les modes de travail. Ce bouleversement va de pair avec le second défi : un changement dans les attentes des clients. En effet, ces derniers ne formulent plus le besoin de prendre uniquement un repas dans un restaurant ou de passer la nuit dans un hôtel. Au-delà des « produits » (belle chambre, bon repas), ils sont à la recherche d'une expérience inoubliable, la plus personnalisée possible. La qualité du service et de l'accueil est donc reconnue comme un facteur clé pour se différencier et renforcer l'attractivité de la France. Un plan Qualité Tourisme² a d'ailleurs été mis en place en 2003 par l'État français afin d'aider les acteurs du tourisme à professionnaliser leur service.

Pour faire face à ces défis, certains besoins sont renforcés en termes de compétences et de comportements chez les salariés du secteur touristique. Ces derniers doivent maintenant faire preuve de davantage de compétences transverses en management et en gestion ainsi que de compétences dans le digital. Et ce à tous les niveaux de métiers. Or, les professionnels semblent avoir encore du mal à attirer et acquérir ce type de talents. Ceci s'explique, entre autres, par une mauvaise perception des métiers par le grand public : conditions de travail difficiles avec des salaires peu attractifs, horaires contraignants, mauvais équilibre vie professionnelle/vie privée, peu d'opportunités de développement et de carrière.

La majorité des métiers disponibles sont ceux de réceptionniste, cuisinier, femme de chambre ou serveur, qui attirent peu les candidats. *De facto*, le tourisme est aujourd'hui vu par les candidats comme une première expérience professionnelle intéressante et enrichissante mais pas comme un secteur d'activité pour y faire carrière.

Il existerait donc un écart important entre les nouvelles attentes des clients, les compétences requises pour y répondre, et les qualifications des personnels en poste et des demandeurs d'emploi. Dans ce sens, et afin de mieux communiquer sur les métiers existants, Atout France, l'agence nationale de développement du tourisme, a mis à jour son référentiel des emplois et métiers du secteur qui permet de donner une cartographie des métiers et répartitions et dès lors peut inciter à la mobilité et permettre une meilleure adéquation des formations aux besoins du marché.

Pour les acteurs du secteur, l'enjeu consiste à adapter leur leadership

Des solutions innovantes pour recruter

Tous ces métiers sont en train d'évoluer et de nouveaux apparaissent. Par exemple, des postes de responsable de Yield management (chargé d'optimiser le chiffre d'affaires en ajustant les prix en fonction du volume de clients) se multiplient. Ou encore le métier d'analyste de données. Ce dernier est chargé d'étudier toutes les informations agrégées sur les clients d'un hôtel, d'un restaurant ou d'un parc d'attractions afin de mieux comprendre les envies/besoins des clients et de personnaliser l'offre en conséquence.

L'industrie touristique doit se positionner favorablement pour attirer des candidats de qualité, les retenir, développer une réputation enviable dans le but de devenir un employeur de choix.

Pour les acteurs du secteur, l'enjeu consiste à adapter leur leadership. Objectif ? Séduire les générations Y et Z en développant un milieu de travail ouvert et accueillant tout en promouvant l'attractivité de l'industrie touristique.

En termes d'attraction et de rétention de talents, nous sommes témoins aujourd'hui de plusieurs initiatives innovantes de la part d'acteurs sur le marché.

Le premier groupe indépendant d'e-tourisme en Europe, Voyage Privé, a lancé en 2015 une campagne de recrutement « adopteunchef.com »³ pour laquelle les rôles sont inversés : le demandeur d'emploi se retrouve sélectionneur de son entreprise. Cette démarche est complètement en ligne avec les tendances actuelles, pour lesquelles les jeunes diplômés rejoignant le marché de l'emploi sont plus dans une posture de clients que d'employés. C'est alors à l'entreprise de répondre à leurs attentes et non plus l'inverse. Les candidats disposent d'environ 7 à 10 minutes pour se présenter auprès de plusieurs recruteurs dont l'intérêt et le questionnement est davantage

² La marque Qualité Tourisme a pour objectif de garantir aux touristes des prestations de qualité, de fédérer les démarches engagées par les professionnels du tourisme sur l'ensemble du territoire français et de donner à la France une image d'excellence au niveau de l'accueil, des savoir-faire et de la valorisation de son patrimoine. Ce label a pour objectif d'orienter les touristes vers les établissements détenteurs de cette « marque ».

³ « Portrait de Fernanda Alison Gautrais DRH de Voyage privé », Gérald Dudouet, MyRHline.com, 2016.

dirigé vers la personnalité et la motivation des candidats plutôt que sur leurs qualifications et expériences. L'objectif consiste à ouvrir le champ des possibles à des candidats extrêmement variés et de laisser leur chance à un maximum de personnes.

Mariott International, quant à lui, propose un autre exemple de stratégie innovante⁴. En effet, le groupe hôtelier a souhaité moderniser et transformer son programme d'intégration et de formation de jeunes diplômés⁵, en adéquation avec les attentes des nouvelles générations. Pour ce faire, le groupe a conçu et mis en œuvre un programme de développement basé sur des technologies de réalité virtuelle, avec des mises en situation inspirées de la réalité et simulée par ordinateur⁶, afin de préparer les jeunes diplômés à endosser rapidement des rôles de management et de supervision. Parmi les fonctionnalités proposées, les utilisateurs – appelés « voyageurs » – pouvaient se rassembler dans un « hub », accéder à une bibliothèque avec des vidéos, des tutorats, des quizz, un Town Hall avec accès à des présentations faites par des managers ou senior leaders de Mariott. Deux ans après

le lancement de ce programme, l'entreprise recevait déjà plus de 20 000 candidatures pour seulement quelques centaines de places. Fin 2015, Mariott International a lancé un simulateur d'hôtel, sorte de jeu vidéo avec des missions ultra-réalistes du type « nous ne sommes pas en mesure de trouver une chambre pour ce client, que souhaitez-vous faire ? ». L'hôtel est composé de 500 chambres, avec restaurants, salle de conférence. De leur côté, les « voyageurs » doivent, par exemple, gérer le prix des chambres ou le feedback client (tweets, évaluations sur le site ou sur TripAdvisor), etc. La façon dont ils gèrent ces différents aspects impacte leur score final avec un focus sur deux facteurs : la rentabilité et la satisfaction du client. Depuis, la majorité des participants à ce programme est devenue manager.

Ce type d'innovation permet aux acteurs du secteur du tourisme de gagner en attractivité, auprès des nouvelles générations, les Millenials notamment, très friands des initiatives autour des nouvelles technologies. Cela joue également un rôle important en termes de rétention et de développement des talents.

L'équipe Capital humain de Deloitte

Dans un environnement particulièrement complexe, les ressources humaines se réinventent pour renforcer leur rôle au sein de l'entreprise, être un véritable levier de performance et participer ainsi pleinement à la création de valeur.

Via son réseau de 11 000 consultants dans le monde dont 180 en France, l'équipe Capital humain de Deloitte vous accompagne dans la réalisation de vos ambitions, depuis la conception de vos politiques RH jusqu'à la transformation de votre fonction RH et la mise en place de SIRH performants.

4 « Leadership Voyage : How Mariott international's virtual reality training program attracts and develops high potential millenials », Robin Ericksen, Bersin by Deloitte, 2016.

5 « Graduate program ».

6 Programme intitulé « Voyage Global Leadership Development Program ».

PRÈS D'UN SIÈCLE

D'expérience

L'AMBITION ET L'AGILITÉ
D'UNE START-UP

Hilton Paris Opera

S'associer à Hilton Worldwide vous apporte bien plus qu'une réputation et des hôtels de classe mondiale. Vous accédez à près d'un siècle d'expertise hôtelière et d'innovation et connectez votre hôtel à un réseau global de 13 marques primées (du moyen-de-gamme au luxe), et plus de 4 900 établissements à travers plus de 100 pays et territoires.

Accédez aussi au programme de fidélité Hilton Honors, ses 57 millions de membres, son marketing dynamique et ciblé et marquez votre différence avec ses nombreuses innovations technologiques: E-check-in, Choose your room et Digital Key.

Nous mettons à votre disposition notre expertise internationale et locale en fonction de votre projet et de vos besoins: nouvelle construction, acquisition, contrat de gestion ou franchise. Rejoignez-nous et engagez votre projet sur la voie du succès.

Afin de discuter de vos projets en France ou d'organiser une rencontre avec notre équipe, contactez-nous au **01 40 08 44 94**.

**VOS PLANS SONT
AU COEUR DE
NOS ACTIONS**

POUR PLUS D'INFORMATION VISITEZ

www.hiltonworldwide.com/development

CONTACTEZ NOUS DIRECTEMENT

development.europe@hilton.com

Hilton



Hilton
HONORS

Nos services, vos contacts

In Extenso

Tourisme, Culture & Hôtellerie

Des services pluridisciplinaires, sur mesure et opérationnels

- Études de marché/Études de faisabilité financière
- Diagnostics marketing/Études 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
- Élaboration 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.
- Études quantitatives et qualitatives des publics
- Élaboration de stratégies territoriales (touristiques, culturelles, marketing, d'organisation, schémas directeurs de développement hôtelier)
- Études 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 établissements publics (du niveau local au niveau national)

Des secteurs d'intervention variés

- Hôtellerie traditionnelle, résidences de tourisme, villages de vacances, complexes multiproduits, hébergements ruraux...
- Restauration
- Palais des congrès, centres de conférences, hôtels- séminaires, parcs d'exposition...
- Culture et patrimoine : musées, centres d'interprétation, spectacle vivant...
- Golfs, parcs de loisirs, centres aquarécreatifs...
- Tourisme de santé/bien-être (thermalisme, thalassothérapie, spa...)
- Tourisme de montagne, littoral, urbain, tourisme de nature...

In Extenso Conseil Tourisme, Culture et Hôtellerie

Philippe Gauguier

Associé
Mobile : 06 85 93 67 50
philippe.gauguier@inextenso.fr

Olivier Petit

Associé
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

Anne Ravard

Directrice adjointe Tourisme et Culture
Mobile : 07 88 61 91 46
anne.ravard@inextenso.fr

Fabien Darbon

Directeur – Expert en restauration
Mobile : 06 03 90 58 66
fabien.darbon@icloud.com

In Extenso Experts-Comptables

Christophe Pacton

Associé (Île-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

In Extenso Avocats

Christopher Boinet

Avocat au Barreau de Paris- Associé
Tél : 01 45 49 49 99
christopher.boinet@inextenso-avocats.fr

Anne Epinat

Avocat au Barreau de Paris – Associé
Tél : 06 85 43 65 53
anne.epinat@inextenso-avocats.fr

Notre partenaire Transaxio Hôtel

Guy Boulo

Directeur, Associé
Mobile : 06 80 17 60 02
guy.boulo@transaxio-hotel.com

www.inextenso-tch.fr

www.transaxio.fr/transactions-hotellerie

www.inextenso-avocats.fr

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, pour les accompagner dans leurs enjeux clés à travers quatre grands métiers.

Audit et gestion des risques

Les équipes d'audit et de risk services de Deloitte disposent d'une grande maîtrise des enjeux des acteurs du secteur en lien avec notre grand nombre de références clients dans la fiabilisation de leur information financière et leur 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 qui tiennent compte des enjeux et des particularités de chaque acteur.

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 dédiée 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, en France et 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) ;
- restructuration ;
- évaluation ;
- accompagnement post-acquisition et dans le cas de litiges ;
- immobilier.

Taj

Le cabinet d'avocats Taj réunit une équipe de juristes et de fiscalistes 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

Région PACA

Hugues Desgranges

Associé
Tél. : 04 91 59 84 36
hdesgranges@deloitte.fr

Financial Advisory Services

Claire Deguerry

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

Taj

Christophe Le Bon

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

www.deloitte.fr

Partenaires de la conférence « Les tendances du tourisme et de l'hôtellerie 2017 »



Deloitte.

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

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory à ses clients des secteurs public et privé, quel que soit leur domaine d'activité. Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à un service de grande qualité afin d'aider ses clients à répondre à leurs enjeux les plus complexes. Nos 244 000 professionnels sont animés par un même objectif, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 10 300 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit, risk advisory, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.

Deloitte
185, avenue Charles-de-Gaulle - 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

© Février 2017 Deloitte SAS - Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Tous droits réservés - Studio graphique Neuilly

Document imprimé par une entreprise certifiée

PARTENAIRE
OFFICIEL

