Deloitte. In Extenso

Tourisme, Culture & Hôtellerie

Réinventer l'hôtellerie

Tendances du tourisme et de l'hôtellerie 2018

Février 2018

Editorial 1

2017, l'année de la reprise pour le tourisme français 2

Le marché hôtelier des métropoles régionales poursuit sa croissance 8

2017, une année en demi-teinte sur le marché des résidences de tourisme urbaines 12

Entre création de nouveaux produits et disparition d'une partie de l'offre, le parc français se renouvelle doucement 16

L'hôtellerie de montagne, vers de nouveaux sommets 20

L'organisation de grands événements sportifs et culturels : une chance pour l'économie française 26

Hôtellerie et biodiversité : construire des relations gagnant-gagnant 28

Contrat de management inversé : propriétaires et enseignes hôtelières font preuve d'imagination 34

Hôteliers, soyez vigilants : anticipez le réglement général sur la protection des données 40

L'impôt sur la fortune immobilière : un coup de pouce pour l'hôtellerie ? 45

Capitaliser sur le Big Data pour réinventer l'hôtellerie... 48

Concilier performance économique et intérêts des salariés 52

Nos services, vos contacts 54

Partenaires de la conférence 57

Editorial

Nous vivons une époque de changements rapides, de mutations profondes, portés par une accélération des évolutions technologiques. Ces évolutions se transcrivent très vite dans notre vie quotidienne, et le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et des loisirs en est un des secteurs d'application privilégiés.

Nous vivons aussi une époque où le tourisme continue à bénéficier d'une croissance soutenue, malgré les soubresauts réguliers de la conjoncture (conflits, attentats, catastrophes climatiques, épidémies…). Même les facilités technologiques qui s'offrent comme substituts ne tuent pas, bien heureusement, l'appétence pour le voyage : visiter un site historique ou naturel en 3D sur son ordinateur ne remplace pas l'expérience de l'arpenter en réel ; et les réunions de travail en visioconférence ne dispensent pas de réunir physiquement équipes et partenaires de manière régulière, pour une meilleure cohésion humaine. Un premier bilan de l'Organisation mondiale du tourisme, publié en décembre dernier, estimait à +7% la progression des touristes internationaux sur la période de janvier à décembre 2017, par rapport à l'année précédente. Et la croissance devrait se poursuivre à un rythme de 4 à 5% en 2018, selon la même source.

Notre époque est également celle d'un consommateur touristique plus averti, plus expérimenté qu'autrefois, et qui de ce fait est plus exigeant, plus difficile à surprendre. Disposant de plus en plus d'un foyer suréquipé technologiquement (domotique, wifi, home cinéma…), il s'attend à retrouver a minima la plupart de ces équipements dans sa chambre d'hôtel. Pour le « bluffer », il faut donc mettre l'accent sur d'autres aspects, repenser les offres, trouver de nouveaux angles pour le séduire.

Le marketing et la communication s'orientent ainsi volontiers vers ce qui était autrefois considéré comme des périphériques du produit hôtelier : on valorise avant tout le restaurant, le bar, le lobby (qui devient un espace de vie évolutif au long de la journée), le spa,… Et oui, on a aussi des chambres, bien sûr !

S'y ajoutent également de manière régulière des évolutions juridiques, réglementaires, environnementales, sociales, qui induisent nécessairement de repenser en continu le développement et l'exploitation hôtelière.

Tous ces facteurs concourent à créer une ébullition créative, pour réinventer un produit hôtelier qu'on pensait, à un moment, relativement figé dans des structures assez codifiées. Déstandardisation des concepts, invention de nouveaux services, restructuration des fonctions d'accueil via les nouvelles technologies, évolution des montages et des modes d'exploitation…, les champs de la réinvention sont larges et passionnants, et nous vous proposons d'en explorer quelques-uns dans cette nouvelle édition des Tendances du tourisme et de l'hôtellerie, en compagnie des experts d'In Extenso Tourisme, Culture & Hôtellerie, de Deloitte et de Taj.

Bonne lecture !

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

Joanne Dreyfus
Associée Deloitte
Tourisme, Hôtellerie et Loisirs

2017 : l'année de la reprise pour le tourisme français !

Cette année, la croissance économique est de retour quasiment partout dans le monde et devrait s'élever à 3,6% en 2017, d'après les prévisions de l'Organisation de coopération et de développement économiques. La zone euro est le symbole de cette reprise économique, avec une croissance de 2,4% en 2017, la plus élevée depuis dix ans. Le souvenir de la crise de la zone euro s'éloigne.

Par **Philippe Gauguier**, Associé, et **Grégory Fortems**, Consultant, In Extenso Tourisme, Culture & Hôtellerie

Selon l'OMT (Organisation mondiale du tourisme), le nombre de touristes dans le monde a bondi de 7% cette année, soit la plus forte augmentation en sept ans, pour atteindre 1,3 milliard. Cette nette progression est tirée par l'Europe avec 671 millions d'arrivées de touristes internationaux (+8%), en particulier par l'Europe méridionale et méditerranéenne, avec une hausse de 13%. Les voyageurs internationaux augmentent de 7% en Europe occidentale et 5% en Europe centrale et orientale.

Quant à la France, elle enregistre un net regain d'activité touristique après un retrait consécutif aux attentats de Paris en 2015 (Charlie Hebdo, le Bataclan, la tentative d'attaque dans le Thalys), cumulé à des intempéries et des mouvements sociaux qui ont lourdement pesé sur l'activité touristique. La France devrait avoir atteint 89 millions de visiteurs en 2017, soit une progression de 6% par rapport à 2016. Elle resterait ainsi la première destination touristique internationale. En deuxième position, l'Espagne a accueilli 82 millions de visiteurs étrangers (+9%), malgré les attentats de Barcelone en août et la crise politique en Catalogne à l'automne, entraînant un important ralentissement du secteur touristique en Espagne.

D'après les statistiques de notre partenaire STR, l'hôtellerie européenne a enregistré la plus forte progression de chiffre d'affaires hébergement (RevPAR) en 2017, de presque 6%, portée par l'Europe de l'Est (+11%) et l'Europe du Sud (+10%). A titre de comparaison, l'activité hôtelière en Asie-Pacifique inscrit une hausse d'environ 4% du chiffre d'affaires hébergement, et l'Amérique de 3%. De leur côté, les marchés hôteliers du Moyen-Orient et d'Afrique restent stables par rapport à 2016.

Prémices du retour des clientèles internationales

A l'échelle nationale, depuis fin 2016, la fréquentation touristique est repartie à la hausse, permettant à l'activité hôtelière d'enregistrer une progression des RevPAR sur l'ensemble des segments en 2017. L'industrie hôtelière, toutes gammes confondues, enregistre une hausse de fréquentation de près de 4% par rapport à 2016, et de l'ordre de 2% par rapport à 2013. Quant au prix moyen (RMC), il reste stable par rapport à l'année dernière, mais on constate un repli de presque 2% par rapport à 2013.

L'hôtellerie en régions, et en particulier dans les grandes agglomérations, est un véritable moteur pour l'activité hôtelière française ces dernières années, tirant l'ensemble du secteur vers le haut.

Grâce au grand retour de la clientèle étrangère, et à une année impaire favorable aux congrès (Salon international de l'aéronautique et de l'espace, SIMA, etc.), les taux d'occupation en 2017 sont en hausse sur l'ensemble des segments par rapport à 2016, soit 2% sur l'hôtellerie Super-économique et près de 5% sur

Niepce Paris Hôtel (Naos Hôtels Group), Curio Collection by Hilton

le Milieu de gamme. La saison estivale témoigne de la reprise de la clientèle étrangère qui s'est confirmée en France.

La clientèle des « long-courrier » a spécifiquement plébiscité le territoire français cet été. Les recettes moyennes par chambre louée sont en croissance sur l'hôtellerie Super-économique, Haut de gamme et Luxe. Seules les catégories Economique et Milieu de gamme enregistrent une baisse de l'ordre de 1% par rapport à 2016. On constate que sur le marché Milieu de gamme, le repli des prix moyens est plus important en région Île-de-France (hors Paris) et sur la Côte d'Azur.

Les chiffres d'affaires hébergement (RevPAR) sont en progression sur toutes les zones géographiques et sur l'ensemble des catégories, excepté l'hôtellerie Super-économique azuréenne en 2017, dont le net retrait s'élève à 13% depuis 2013.

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 gratuités 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).

Les niveaux de chiffre d'affaires hébergement sur la capitale restent inférieurs à ceux enregistrés entre 2013 et 2015.

L'hôtellerie parisienne reprend des couleurs

Après une année 2016 fortement impactée par les attentats de 2015 (risque sécuritaire), Paris se réconcilie avec le dynamisme touristique.

Fourvière Hôtel Lyon (éHôtels Lyon), © Arnaud Childeric - www.kalice.fr

En 2016, l'hôtellerie francilienne avait également dû composer avec les inondations, les grèves, une série d'événements, tout au long du premier semestre, qui avait lourdement pénalisé l'activité touristique en général et hôtelière en particulier. Les hôteliers en région Île-de-France avaient ainsi vécu une année noire, avec des chiffres d'affaires hébergement en nette chute.

Grâce à la reprise économique et de l'activité touristique, le Grand Paris a enregistré plus de 23 millions de nuitées hôtelières en 2017, une année record en termes de fréquentation touristique. La preuve en est que le trafic des aéroports de Paris a progressé de près de 5% cette année, pour atteindre environ 102 millions de passagers. Cette franche reprise du marché hôtelier a été portée, d'une part par le tourisme d'affaires, et d'autre part par le grand retour de nombreuses clientèles étrangères.

Comme tous les mois de septembre, traditionnellement mois fort de l'année, le tourisme d'affaires a dynamisé les performances commerciales de l'hôtellerie en région parisienne.

A titre d'exemple, le salon Maison & Objet (près de 85 000 visiteurs) et le salon Première Vision (62 000 visiteurs) ont permis aux hôteliers d'accroître leur taux de remplissage et leur chiffre d'affaires hébergement sur une période d'une quinzaine de jours.

Parmi les clientèles étrangères qui ont fait leur grand retour : les Américains positionnés à la première place, les Chinois, les Allemands et les Espagnols. Parmi les principales nationalités, seules la clientèle britannique, dont le pouvoir d'achat a été impacté par la chute de la livre sterling, et la clientèle du Proche et Moyen-Orient sont en retrait cette année par rapport à 2016.

En 2017, tous les indicateurs étaient au vert, excepté un léger repli du prix moyen chambre pour l'hôtellerie de luxe. Le rebond dans l'activité hôtelière s'est observé mois après mois. L'hôtellerie parisienne a enregistré une progression de 8% de son taux d'occupation et une légère hausse (1%) du prix moyen chambre. Grâce à la reprise de la fréquentation, le RevPAR est en croissance de 9% par rapport à l'année dernière.

De nombreuses manifestations telles que la 52ème édition du Salon du Bourget, le Sommet sur la lutte contre le réchauffement climatique et divers congrès médicaux ont dynamisé l'activité touristique en Île-de-France. Les progressions de taux d'occupation ont été plus prononcées au 1er semestre 2017. Par contre, l'augmentation des prix moyens par chambre louée s'est plutôt ressentie sur le second semestre, à partir de juillet-août, avec des progressions par rapport à 2016 allant de 2% sur le marché Haut de gamme à 6% sur l'Economique. L'année 2017 se clôture ainsi avec des croissances de RevPAR de l'ordre de 9% à 10% sur les catégories Economique à Haut de gamme, et de 5% sur le Luxe.

Sur la période estivale 2017, les taux d'occupation étaient en progression sur l'ensemble des catégories au sein de l'hôtellerie parisienne. Cette saison estivale a été plus soutenue au mois de juillet, avec des performances supérieures à celles relevées au mois d'août. Si la première quinzaine de juillet a été plutôt bonne en raison de la tenue de plusieurs salons professionnels tels que le Salon SIL Lingerie, la Fashion Week Haute Couture, les mauvaises conditions météo sur la seconde quinzaine du mois ont toutefois affecté les résultats de l'hôtellerie. D'autre part, rappelons que le mois d'août 2016 avait été catastrophique pour une bonne partie des hôteliers sur l'ensemble de l'Île-de-France. Les chiffres d'affaires hébergement avaient considérablement baissé, de l'ordre de 27% à 42% selon les catégories. Les touristes étrangers avaient déserté la capitale du fait du climat d'insécurité qui pesait lourdement.

Toutefois, si les chiffres d'affaires hébergement (RevPAR) sont en croissance en 2017 par rapport à 2016, ils restent en repli par rapport à 2013, notamment sur le segment Haut de gamme (-7%) et sur le segment Luxe (jusqu'à -20%). Les exercices 2015 et 2016 auront été compliqués pour l'ensemble des établissements hôteliers en région parisienne, principalement du fait de l'importante chute des prix moyens.

Malheureusement, l'hôtellerie parisienne ne retrouve pas, en 2017, les niveaux de chiffre d'affaires hébergement enregistrés entre 2013 et 2015. L'écart le plus significatif s'observe sur le segment Luxe, avec 400 € HT de RevPAR en 2017 contre 497 € HT en 2013.

Ce regain d'activité touristique devrait se poursuivre l'année prochaine ; les grands événements, tels que les Gay Games, la Ryder Cup ou encore le congrès de l'European Respiratory Society, devraient permettre à la capitale de se maintenir sur le devant de la scène touristique en 2018. A plus long terme, la perspective des Jeux Olympiques de 2024 va également contribuer à dynamiser l'image de la destination.

2017 s'achève sur une bonne tendance pour l'hôtellerie azuréenne

La Côte d'Azur est une destination touristique phare, tant en France qu'à l'international. Il s'agit de la première région d'accueil des touristes français et la deuxième pour les touristes internationaux.

La destination peut ainsi s'appuyer sur une grande diversité de filières touristiques, tant par ses infrastructures que par son patrimoine naturel. Le tourisme balnéaire demeure la locomotive de la destination.

En 2015, le volume des nuitées touristiques sur la Côte d'Azur avait atteint 70 millions, stable par rapport à 2014, pour un total de 11 millions de touristes.

La part de la clientèle étrangère représentait 51% des nuitées avec une prédominance de l'Italie, du Royaume-Uni, de l'Allemagne et des Etats-Unis, reflétant le fort positionnement international de la destination.

Tableau 1. Résultats cumulés en France en 2017

Global France	TO 2017	Var. 17/16	Var. 17/13	RMC 2017	Var. 17/16	Var. 17/13	RevPAR 2017	Var. 17/16	Var. 17/13
Grand luxe	62,9%	2,2%	3,6%	437 €	0,5%	-0,9%	275 €	2,7%	2,7%
Haut de gamme	70,0%	4,3%	5,3%	194 €	0,7%	-4,8%	136 €	5,0%	0,3%
Milieu de gamme	67,6%	5,5%	1,7%	105 €	-0,4%	-1,9%	71 €	5,0%	-0,2%
Economique	67,6%	3,5%	2,2%	64 €	-0,7%	-4,9%	43 €	2,8%	-2,8%
Super économique	65,1%	2,1%	-1,9%	42 €	0,5%	0,7%	27 €	2,6%	-1,2%

Source : In Extenso Conseil TCH
NB : les montants des RMC et RevPAR sont indiqués hors taxes

Tableau 2. Résultats cumulés par zone géographique en 2017

	Paris			Côte d'Azur			Régions		
Catégories	RevPAR 2017	Var. 17/16	Var. 17/13	RevPAR 2017	Var. 17/16	Var. 17/13	RevPAR 2017	Var. 17/16	Var. 17/13
Grand luxe	400 €	5,3%	-19,7%	309 €	1,3%	19,7%	197 €	2,5%	16,6%
Haut de gamme	171 €	9,6%	-6,8%	109 €	2,8%	6,1%	99 €	3,2%	15,4%
Milieu de gamme	106 €	9,8%	-10,3%	68 €	0,7%	0,7%	59 €	2,5%	8,9%
Economique	71 €	9,0%	-9,8%	46 €	3,3%	-2,6%	41 €	1,2%	1,6%
Super économique	nd	nd	nd	29 €	-4,7%	-13,3%	26 €	1,8%	-0,1%

Source : In Extenso Conseil TCH
NB : les montants des RMC et RevPAR sont indiqués hors taxes

Tableau 3. Evolution globale des résultats cumulés par zone géographique en 2017

	Var. TO		Var. RMC		Var. RevPAR	
Zones géographiques	17/16	17/13	17/16	17/13	17/16	17/13
France	3,7%	1,8%	0,2%	-1,7%	3,9%	0,1%
Paris (hors Ile-de-France)	8,0%	-4,0%	1,1%	-4,8%	9,2%	-8,6%
Régions	2,2%	3,9%	0,1%	2,1%	2,2%	6,0%
Côte d'Azur	3,0%	1,0%	-0,8%	4,2%	2,2%	5,2%
Grandes métropoles régionales	3,2%	5,2%	-1,2%	0,9%	2,0%	6,1%

Source : In Extenso Conseil TCH
NB : toutes catégories confondues

Après cette année exceptionnelle pour la destination, l'année 2016 a été beaucoup plus mitigée, avec un premier semestre assez satisfaisant, puis une saison estivale en recul suite à l'attentat du 14 juillet sur la Promenade des Anglais à Nice, entraînant une perte de fréquentation. Cet événement tragique avait marqué un point d'arrêt pour l'hôtellerie en région Provence-Alpes-Côte d'Azur. La fin de l'année avait tout de même été positive, avec une reprise de l'activité dès la fin octobre.

La Côte d'Azur est sans conteste la zone qui a souffert le plus au début de l'année 2017, surtout l'hôtellerie Super-économique. Ce constat peut tout de même être nuancé car, globalement, l'hôtellerie avait réalisé un début d'exercice 2016 très positif.

Sur le premier trimestre 2017, la demande loisirs est restée affaiblie, mais la demande d'affaires a profité d'un très bon mois de mars, porté par plusieurs événements majeurs. La fréquentation s'est nettement redressée à partir du mois d'avril. Les marchés étrangers tels que la Chine, la Russie, le Moyen-Orient, l'Afrique, l'Amérique du Sud et l'Asie étaient en croissance, alors que le Royaume-Uni déclinait. Un an après l'attentat du 14 juillet 2016, l'activité touristique est repartie sur la Côte d'Azur, mais pas de manière uniforme. En juillet 2017, Cannes a souffert de l'absence des clientèles étrangères aisées, en particulier celles en provenance du Moyen-Orient, ceci expliquant la baisse des performances, notamment sur le segment Luxe. A Nice, les congrès du Cent et d'Innovative City ont boosté l'activité.

L'hôtellerie niçoise a retrouvé une fréquentation quasi normale, les mois de juillet à septembre ont permis de compenser les pertes subies sur la même période de l'année précédente.

Au final, on assiste presque à un retour à la normale, les chiffres d'affaires hébergement sont en croissance sur tous les segments, mis à part l'hôtellerie Super-économique qui affiche en 2017 un repli d'occupation et de prix moyen. L'hôtellerie azuréenne, toutes catégories confondues, enregistre une hausse de près de 3% d'occupation par rapport à 2016 et une légère hausse de 1% par rapport à 2013. Les prix moyens s'affichent en léger retrait de presque 1% par rapport à l'année précédente, mais en augmentation d'environ 4% depuis 2013. Quoi qu'il en soit, l'année 2017 s'est terminée sur une tendance favorable, avec un RevPAR en croissance par rapport à 2016 et 2013, respectivement de l'ordre de 2% et 5%.

Les régions confirment leur rôle moteur en France

Après avoir enregistré de très bonnes performances ces deux dernières années, tous les indicateurs sont dans le vert en 2017 pour l'hôtellerie en régions par rapport à 2016 et 2013. Le chiffre d'affaires hébergement (RevPAR) progresse d'un peu plus de 2% par rapport à l'année précédente et d'environ 6% depuis 2013. Ces dernières années, l'occupation a augmenté de presque 4% et la recette moyenne par chambre louée de 2%, particulièrement grâce aux bons résultats enregistrés sur les catégories supérieures :

+9% de RevPAR sur l'hôtellerie Milieu de gamme, +15% sur le segment Haut de gamme et +17% sur le Grand Luxe.

Les RevPAR sont en croissance en 2017 sur l'ensemble des catégories, de l'ordre de 1% (Economique) à 3% (Haut de gamme) par rapport à l'année dernière. On observe un léger recul (moins de 1%) du prix moyen sur les catégories Economique à Haut de gamme par rapport à 2016, s'expliquant en partie par la tenue de la Coupe d'Europe de football en 2016, qui avait dynamisé le chiffre d'affaires hébergement des professionnels du secteur.

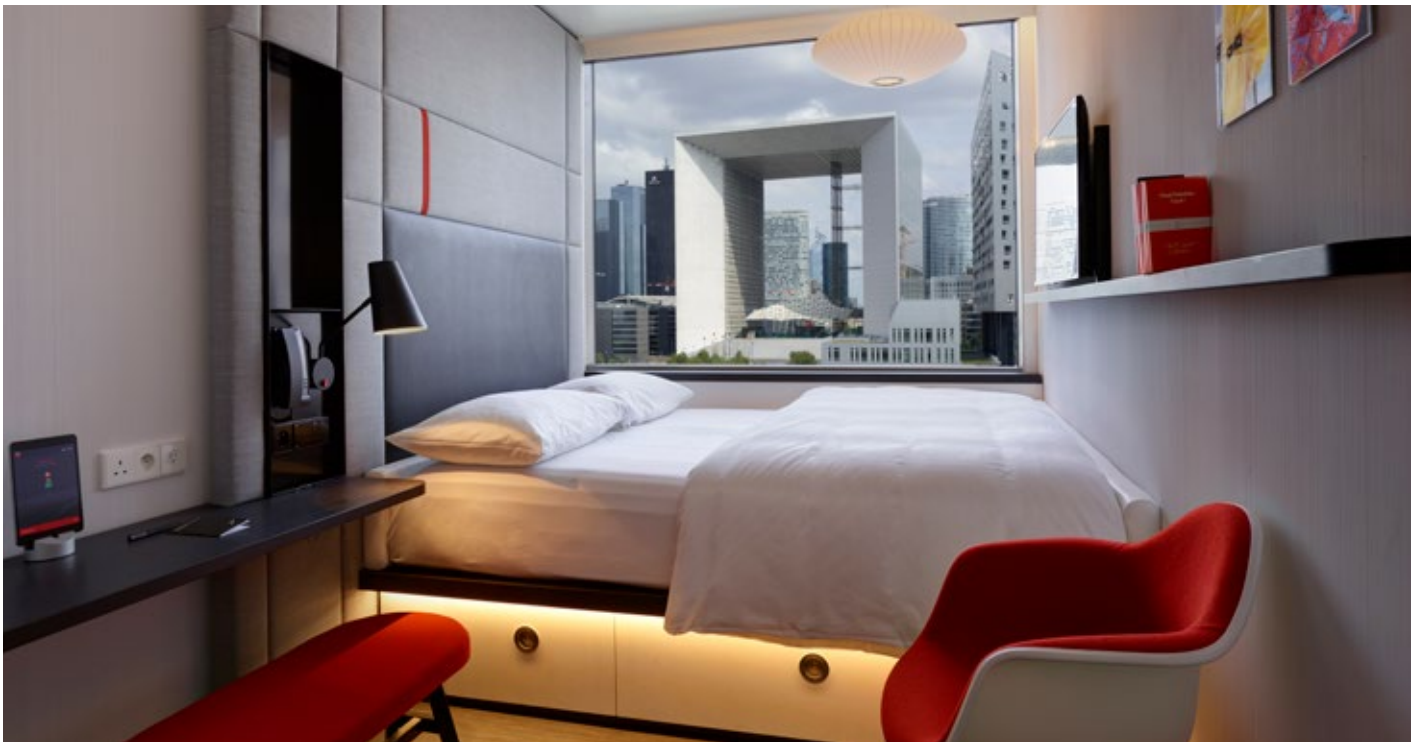
Les conditions météorologiques du printemps 2017 ont été, dans leur ensemble, bénéfiques à toutes les régions françaises. Cependant, certains facteurs ont pénalisé l'activité touristique : le décalage des vacances scolaires (les cours ayant pris fin tardivement, peu de familles sont parties en congés avant mi-juillet) et le retour du froid en arrière-saison, notamment sur la façade atlantique sud.

Sur le littoral breton, la saison a très bien démarré cette année avec, dès le mois d'avril, des séjours plus nombreux, notamment grâce à une météo très ensoleillée et un week-end de Pâques au cœur des vacances de printemps. Avec trois ponts au mois de mai favorisant les week-ends prolongés, le littoral a pu profiter d'un nombre important de visiteurs.

Sur le littoral normand, le bilan de la saison estivale a été très positif, la fréquentation au sein des hébergements touristiques a atteint son meilleur niveau depuis 2013, particulièrement dans l'hôtellerie. Certains événements ont favorisé l'activité comme le 500e anniversaire de la ville du Havre.

Du côté des littoraux charentais et aquitain, la fréquentation a progressé de mai à septembre par rapport à 2016 et atteint un très bon score au mois de juin grâce à une météo favorable. La saison hôtelière a été dynamisée par la clientèle française.

L'hôtellerie en régions confirme la place qu'elle occupe déjà depuis 2015 : un véritable moteur de l'activité hôtelière en France. Malgré une année paire, donc moins favorable à l'activité MICE[1], cette dynamique devrait également se poursuivre en 2018.



citizenM Paris La Défense – © richard@richardpowers.co.uk

1. MICE (meetings, incentives, conferences & events) : désigne le tourisme de réunions, congrès, conventions et voyages de récompense

Le marché hôtelier des métropoles régionales poursuit sa croissance

L'économie française est en progression cette année, et le bilan positif pour l'industrie hôtelière en régions suit le mouvement et joue un rôle majeur dans l'attractivité et l'activité hôtelière française. Cette année, les grandes métropoles régionales confirment une fois de plus la place qu'elles occupent, depuis 2015 déjà, en tant que véritable moteur de l'activité hôtelière en France. Grâce à une fréquentation soutenue, les chiffres d'affaires hébergement au sein des dix grandes métropoles françaises progressent de 2% par rapport à l'année dernière et de 6% par rapport à 2013.

Par **Olivier Petit**, Associé, et **Grégory Fortems**, Consultant, In Extenso Tourisme, Culture & Hôtellerie

La capacité d'accueil de ces dix grandes métropoles a augmenté de 3,8%, passant d'environ 84 100 chambres à près de 87 300 entre 2013 et fin 2017. Nonobstant cette croissance du parc, leurs chiffres d'affaires hébergement (RevPAR) sont globalement en hausse depuis 2013 et continuent de progresser en 2017 alors que l'année 2016 s'était déjà clôturée de manière très favorable pour le secteur.

Fréquentation en hausse et stabilisation des prix moyens

L'hôtellerie des grandes métropoles régionales enregistre un taux d'occupation en hausse de 5% ces cinq dernières années (en progression de 3% par rapport à 2016). Toutes catégories confondues, et par comparaison avec 2016, la fréquentation progresse sur les dix plus grandes métropoles françaises, excepté Montpellier Méditerranée Métropole.

La capacité d'accueil du parc hôtelier de l'agglomération de Montpellier Méditerranée Métropole a augmenté de 2,1% depuis 2013 et a tendance à se stabiliser aujourd'hui. Toutefois, si le volume de chambres disponibles permet de traiter correctement les pointes de demande en haute saison et lors de congrès, l'offre hôtelière se retrouve en surcapacité en basse saison, et les hôteliers rencontrent alors des difficultés à remplir leurs établissements. Au regard de l'évolution du parc hôtelier, les catégories supérieures (Milieu et Haut de gamme) sont les plus touchées : la capacité progresse respectivement de 6,5% et 10,6% entre 2013 et fin 2017, expliquant cette surcapacité et les plus importantes baisses de chiffre d'affaires hébergement sur ces deux segments.

Depuis que la métropole d'Aix-Marseille-Provence est devenue Capitale européenne de la culture en 2013 et Capitale européenne du sport en 2017, la capacité d'accueil s'est considérablement développée (+6,9% entre 2013 et 2017). L'offre hôtelière positionnée sur le marché Luxe et Haut de gamme a nettement augmenté sur cette période, passant d'environ 1 520 chambres à près de 2 030 chambres (+34%). Ces événements auront permis aux hôteliers de dynamiser leurs niveaux d'occupation. Néanmoins, ces flux supplémentaires se sont tassés, et les taux d'occupation dans l'hôtellerie sont en baisse ces dernières années en raison d'un accroissement plus soutenu des chambres disponibles sur le marché que des chambres louées.

Tableau 1. Résultats cumulés par agglomération en 2017

	Haut de gamme et Luxe			Milieu de gamme			Economique			Super-économique		
Agglomérations	RevPAR 2017	Var. 17/16	Var. 17/13	RevPAR 2017	Var. 17/16	Var. 17/13	RevPAR 2017	Var. 17/16	Var. 17/13	RevPAR 2017	Var. 17/16	Var. 17/13
Bordeaux	175 €	8,7%	43,0%	72 €	8,4%	32,1%	49 €	3,7%	20,6%	30 €	2,3%	3,3%
Lille	94 €	7,4%	34,5%	64 €	-0,6%	14,7%	47 €	-5,8%	1,6%	29 €	-1,7%	3,0%
Lyon	104 €	-1,7%	17,2%	68 €	0,0%	8,8%	52 €	-1,3%	5,5%	32 €	3,1%	-2,1%
Marseille	98 €	6,0%	2,6%	67 €	-0,9%	-6,8%	43 €	-2,0%	-8,1%	30 €	0,2%	-5,7%
Montpellier	91 €	-5,4%	9,5%	54 €	-12,5%	-9,3%	47 €	-3,1%	-3,7%	25 €	0,2%	-13,2%
Nantes	nd	nd	nd	64 €	6,0%	21,0%	43 €	3,0%	12,1%	31 €	3,7%	7,5%
Nice	139 €	4,3%	5,3%	75 €	2,2%	-0,9%	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Rennes	nd	nd	nd	54 €	6,2%	8,0%	44 €	4,4%	12,1%	28 €	4,6%	11,7%
Strasbourg	84 €	0,8%	6,4%	72 €	3,4%	6,1%	52 €	7,1%	13,8%	29 €	7,4%	8,8%
Toulouse	89 €	-0,1%	10,4%	64 €	5,8%	8,7%	43 €	0,1%	6,1%	33 €	2,3%	12,1%

Source : In Extenso Conseil TCH
NB : les montants des RMC et RevPAR sont indiqués hors taxes

Les niveaux de prix moyen (RMC) au sein des grandes métropoles sont en retrait par rapport à l'année dernière, mais ont tendance à stagner sur les cinq dernières années. Cela est dû à plusieurs facteurs : des clientèles plus attentives aux prix et à la recherche d'offres promotionnelles de type Ventes Privées, VeryChic ou Groupon, un renforcement de l'offre alternative de type Airbnb et une forte concurrence d'autres destinations étrangères moins coûteuses. Ces facteurs donnent moins d'élasticité prix aux hôteliers.

Dans les grandes agglomérations, le succès de la Coupe d'Europe de football en 2016 avait pleinement joué son rôle et, sans surprise, les villes hôtes, comme Lille, Lyon, Saint-Etienne ou Toulouse enregistrent cette année un net repli de leur prix moyen par rapport à 2016.

Cependant, relativisons les résultats, puisque comparé à l'année 2015, les niveaux de performances au premier semestre 2017 restent au-dessus, voire quasiment aux mêmes niveaux, sur une bonne partie des villes hôtes et des catégories.

La fréquentation est soutenue par une année impaire favorable au tourisme d'affaires et par le retour de la clientèle étrangère

Les clientèles d'affaires ont bénéficié d'un contexte économique en nette amélioration et d'une année impaire favorable au calendrier événementiel. On constate que les salons et événements professionnels drainent toujours une bonne activité pour le secteur, et certaines grandes agglomérations ont enregistré de meilleures performances que d'autres. A titre d'exemple, Lille a bénéficié d'une belle reprise du marché MICE (congrès SFD), Marseille d'une activité congrès satisfaisante avec EBMT et Médecine Fœtale ; Saint-Etienne, quant à elle, a enregistré de bons résultats grâce à la tenue de la Biennale internationale du Design.

Tendance nationale, le retour de la clientèle étrangère s'est également fait ressentir en régions. La demande a par exemple été très présente en avril et mai, grâce notamment au cumul des vacances de Pâques des Français et des étrangers (Belgique, Pays-Bas, Italie, Allemagne). Notons que le mois d'avril 2017 a été globalement un très bon cru pour l'hôtellerie française pour l'ensemble des catégories et des territoires. D'autre part, les nombreux ponts au mois de mai ont favorisé les week-ends prolongés. Le retour de la clientèle étrangère a aussi été constaté aux mois de juillet et août.

Certaines grandes agglomérations telles que Bordeaux, Lyon ou Strasbourg ont su digérer la forte progression de leur parc hôtelier depuis 2013. Celui de Bordeaux Métropole a vu sa capacité en chambres progresser de l'ordre de 6,8% mais affiche tout de même des chiffres d'affaires hébergement en croissance sur l'ensemble des catégories par rapport à 2013. Soulignons que les arrivées touristiques au sein de la métropole bordelaise ne cessent de croître ces dernières années. Les mois de mai et juin ont été positifs pour l'hôtellerie bordelaise malgré l'Euro en 2016, et ceci grâce aux nombreux ponts, permettant la progression de la clientèle internationale telle que les Espagnols, Allemands, Italiens, Suisses etc, et grâce également à une année riche sur le marché d'affaires.

Malgré une fréquentation au rendez-vous avec notamment le salon du Sirha au mois de janvier, le mondial du bridge en août ou la convention annuelle des professionnels du patrimoine en septembre, l'hôtellerie lyonnaise enregistre des chiffres d'affaires hébergement en repli par rapport à l'année dernière. Cette baisse s'explique par le net fléchissement du prix moyen chambre par rapport à 2016, année qui avait bénéficié de la tenue de certains matchs de la coupe d'Europe de football. Toutefois, on observe que les chiffres d'affaires hébergement sont en croissance sur tous les segments depuis 2013, démontrant par là même que la métropole lyonnaise a su absorber la progression de 6,3% de la capacité de son offre hôtelière.

Les segments Super-économique et Haut de gamme poursuivent leur croissance

Le marché hôtelier en régions affiche des chiffres d'affaires hébergement en progression sur l'ensemble des catégories, que ce soit par rapport à l'année dernière ou depuis 2013. Seule l'hôtellerie Super-économique enregistre un léger repli, certes très modeste (-0,1% de RevPAR). Rappelons qu'en 2016, l'hôtellerie Super-économique commençait à renouer avec la croissance et la prolonge cette année, à l'échelle nationale (+2,6% de RevPAR) mais également en régions (+1,8% de RevPAR).

Les chiffres d'affaires hébergement au sein de l'hôtellerie Super-économique sont en hausse dans toutes les grandes métropoles régionales, excepté la métropole de Lille. Les taux d'occupation dans l'hôtellerie Super-économique progressent dans l'ensemble des métropoles.

Le marché hôtelier Haut de gamme et Luxe affiche des chiffres d'affaires hébergement en croissance depuis 2013. Les agglomérations bordelaise (+43% de RevPAR), lilloise (+35% de RevPAR) et lyonnaise (+17% de RevPAR) enregistrent les plus fortes progressions ces dernières années. En revanche, les métropoles de Lyon, Montpellier et Toulouse inscrivent un retrait de leur chiffre d'affaires hébergement par rapport à 2016, s'expliquant en partie par la croissance de l'offre et la tenue de l'UEFA 2016, entraînant un net repli des prix moyens en 2017. Cependant, les grandes villes françaises contribuent largement à la croissance du parc hôtelier français et restent attractives : la preuve en est que, d'ici à 2020, près de 2 600 chambres feront leur entrée sur le marché Haut de gamme et Luxe des grandes métropoles régionales[1].

Fourvière Hôtel, Lyon (éHôtels Lyon)
© Arnaud Childeric - www.kalice.fr

1. Source : base de données In Extenso Tourisme, Culture et Hôtellerie

2017, année en demi-teinte sur le marché des résidences de tourisme urbaines

En dépit de RevPAR en hausse sur la plupart des espaces urbains, le bilan 2017 des résidences de tourisme urbaines apparaît mitigé. En Ile-de-France, la mauvaise année 2016 n'est pas totalement digérée tandis que les indicateurs faiblissent dans les métropoles régionales.

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

Début 2017, le parc national de résidences de tourisme urbaines était constitué d'environ 700 résidences et 60 000 studios et appartements . A cette date, six opérateurs exploitaient chacun plus de 2 000 logements dans les villes françaises, se répartissant 58% du marché : Appart'City, Adagio Aparthotel, Réside Etudes, The Ascott Limited, Odalys et Choice Hotels. En matière de développement de nouveaux établissements, l'accalmie constatée ces dernières années s'est confirmée. En 2016, le volume global de logements proposés à la clientèle n'a progressé que de 2%, contre environ 3% l'année précédente.

Reprise de la fréquentation mais tensions sur les prix en Ile-de-France

L'année 2016 avait été marquée par un fort recul des performances commerciales en Ile-de-France. Comme l'hôtellerie traditionnelle, les résidences de tourisme urbaines avaient subi les conséquences des attentats terroristes de 2015 dans la capitale. Cela s'est traduit par un recul de la fréquentation (-5% à -6%) conjugué à un repli des prix moyens, notamment dans Paris et sur le pôle de Marne-la-Vallée / Val d'Europe.

Dès début 2017, les taux d'occupation se sont redressés et les résidences urbaines franciliennes ont achevé l'année sur une hausse de 6,4% sur le marché Economique et de 7,2% sur le marché Milieu de Gamme. La croissance a même atteint 16,4% pour les résidences Milieu de Gamme de Marne-la-Vallée / Val d'Europe.

Notons que ces dernières avaient été particulièrement affectées par la baisse de la demande touristique internationale en 2016. Les acteurs en place ont en outre bénéficié de la sortie du marché de plusieurs résidences sur ce pôle ces dernières années, leur permettant d'évoluer désormais dans un contexte un peu moins concurrentiel.

Marne-la-Vallée / Val d'Europe est également le seul pôle francilien à avoir vu les prix moyens des résidences augmenter en 2017 (+4,8%). Ailleurs, le recul de la Recette Moyenne par Appartement loué est quasiment généralisé. Après une année 2016 difficile, les opérateurs ont dû faire des concessions tarifaires, a fortiori dans un contexte où l'hébergement dit « collaboratif » a contribué à faire pression sur les prix.

Odalys City Paris Montmartre – Photo © Manuel Xavier

Dans Paris, ces derniers ont subi une érosion modérée (-1,6% sur le segment Milieu de Gamme). En petite et grande couronnes, les évolutions constatées sont plus hétérogènes mais la tendance baissière est plus prononcée, notamment sur le segment Economique : 30% des résidences en périphérie de Paris ont connu une chute supérieure à 10% de leur Recette Moyenne par Appartement loué. Toutefois, dans la plupart des cas, ce recul a été en grande partie compensé par un regain de fréquentation. Cela illustre comme l'an passé, une stratégie faisant une place plus importante aux longs séjours, moins rémunérateurs, mais permettant d'optimiser le taux d'occupation.

Au final, les évolutions de RevPAR observées à fin 2017 en Ile-de-France sont positives mais ne rattrapent pas totalement la chute brutale des performances qu'a connu le marché en 2016.

Tassement des performances dans les métropoles régionales

Moins exposées aux conséquences des attentats de 2015, les résidences de tourisme urbaines des métropoles régionales avaient enregistré des performances satisfaisantes en 2016. Les résultats 2017 sont plus mitigés, notamment sur le segment Milieu de Gamme où les résidences ont vu leur RevPAR annuel reculer de 1,6%. D'une part, les taux d'occupation ont globalement continué de croître (+1,5%), tirés par les bons résultats de Strasbourg (+6,4%), Nantes (+4,0%) ou encore Marseille-Aix (+2,9%). D'autre part, les prix moyens ont au mieux stagné et plus souvent reculé dans toutes les grandes villes, jusqu'à -7,4% à Marseille-Aix. Les résidences Milieu de Gamme situées en périphérie d'agglomération sont toujours à la peine en termes de fréquentation, ne parvenant pas à atteindre la barre des 62% de taux d'occupation en 2017. Dans les centres-villes, le remplissage est plus optimal : il a frôlé 73% en 2017, soit une hausse de 2% par rapport à l'année précédente.

Toutefois, les prix moyens ont dans le même temps chuté de 4% à 75 € HT, entraînant le RevPAR en terrain négatif (-2%). Comme à Paris, le marché des résidences urbaines de centre-ville doit désormais composer avec l'offre de meublés loués sur de nombreuses plateformes à des tarifs souvent très compétitifs.

Certains produits souffrent aussi de leur localisation secondaire lorsque l'offre hôtelière ou parahôtelière s'est étoffée sur des emplacements plus stratégiques.

La situation est similaire pour les résidences Economiques des métropoles régionales. La fréquentation est à la hausse presque partout, et en premier lieu à Lille (+9,1%), Strasbourg (+5,5%) et Rennes (+4,1%), mais les prix moyens reculent aussi sur la majeure partie des destinations. Néanmoins, l'année 2017 s'est achevée sur un RevPAR quasiment stable (-0,1%), sans véritable distinction entre les centres-villes et les zones périurbaines.

Dans ce panorama national, ce sont les villes moyennes qui tirent leur épingle du jeu en 2017, avec une croissance de RevPAR de 4,6% pour les résidences de tourisme urbaines Economique. Après une montée en régime plus lente que dans les métropoles régionales, le marché semble avoir trouvé son équilibre, souvent en intégrant une proportion plus ou moins élevée de longs séjours dans leur mix clientèle (étudiants notamment).

Cela explique le niveau modéré de Recette Moyenne par Appartement loué (42 € HT en 2017) mais aussi la hausse du taux d'occupation qui a atteint 70% (+5,5% sur un an).

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.

Residhome Paris Gare de Lyon – Jacqueline de Romilly © Rodolphe Franchi

Tableau 1. Performances 2017 des résidences Milieu de gamme*

	Taux d'occupation	Prix moyens (RMA HT)	RevPAR HT
Paris et portes périphériques	78%	117 €	92 €
	4,5%	-1,6%	2,8%
La Défense	73%	104 €	76 €
	6,8%	-4,6%	1,9%
Marne-la-Vallée/Val d'Europe	78%	86 €	68 €
	16,4%	4,8%	22,0%
Ile-de-France (moyenne)	76%	100 €	76 €
	7,2%	-2,0%	5,0%
Agglomérations de 200 000 hab. ou plus	70%	74 €	52 €
	1,5%	-3,1%	-1,6%

*Les pourcentages indiqués en bleu correspondent aux variations des indicateurs par rapport à 2016 (à échantillon constant).

Tableau 2. Performances 2017 des résidences Economique*

	Taux d'occupation	Prix moyens (RMA HT)	RevPAR HT
Ile-de-France	78%	54 €	43 €
	6,4%	-2,9%	3,3%
Agglomérations de 200 000 hab. ou plus	73%	46 €	34 €
	1,9%	-2,0%	-0,1%
Agglomérations de moins de 200 000 hab.	70%	42 €	30 €
	5,5%	-0,8%	4,6%

*Les pourcentages indiqués en bleu correspondent aux variations des indicateurs par rapport à 2016 (à échantillon constant).

Entre création de nouveaux produits et disparition d'une partie de l'offre, le parc hôtelier français se renouvelle… doucement

Par **Samuel Couteleau**, Senior Manager, In Extenso Conseil Tourisme, Culture & Hôtellerie

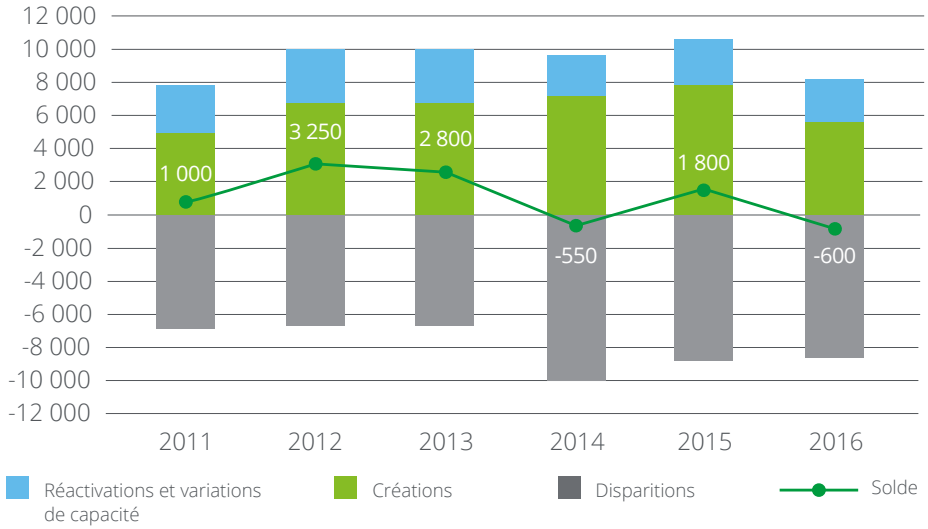
Début 2017, la France métropolitaine comptait près de 17 200 hôtels[1] dont les trois quarts étaient homologués.

Les créations, disparitions et remises en marché d'hôtels observées en 2016 se sont soldées par un déficit d'environ 200 établissements sur un an. La tendance n'est pas nouvelle mais elle s'est amplifiée depuis 2014 en raison d'une recrudescence des disparitions d'hôtels (voir plus loin).

Parallèlement, le volume de chambres offertes s'établissait à environ 637 500 chambres début 2017, en léger recul sur un an (-0,1%, soit environ 600 chambres de moins).

Cette évolution résulte de trois grands types de mouvements qu'il faut appréhender distinctement pour bien comprendre le marché hôtelier français :

Graphique 1 : Mouvements observés dans l'hôtellerie de France métropolitaine et évolution annuelle du parc hôtelier (en nombre de chambres)



Source : In Extenso TCH

1. Hors établissements obsolètes : hôtels non homologués (ni normes 1986 ni normes 2012) offrant un niveau de confort très sommaire.

- **Les disparitions d'hôtels** (environ 450 en 2016, pour un total de 8 800 chambres). En légère diminution par rapport à 2015 (9 000 chambres disparues), cet indicateur s'inscrit dans la lignée du pic observé depuis trois ans. Le parc hôtelier vit en effet une période charnière : départ à la retraite d'exploitants, nombreux petits hôtels ne pouvant faire face aux contraintes réglementaires ou simplement aux investissements nécessaires pour une remise à niveau, etc.

Nous avons pu identifier les motifs de disparition dans trois cas sur quatre.

Les principaux sont les suivants :

- Défaillances (36%) : fermetures d'hôtels sans reprise en cours d'année.
- Cessations d'activité (28%) : fermetures d'hôtels suite au départ à la retraite de leur exploitant sans qu'un repreneur n'ait été identifié, arrêt de l'activité hôtelière dans des établissements ayant par ailleurs une activité de restauration.
- Reconversions en gîtes, meublés ou chambres d'hôtes (16%) : il s'agit dans ce cas d'un transfert de capacités d'accueil entre le marché hôtelier et la parahôtellerie.
- Reconversions en hébergement social (7%) : celles-ci interviennent essentiellement en Ile-de-France et dans les grandes villes.
- Rénovations lourdes/restructurations nécessitant une fermeture d'un an ou plus (4%).

Au-delà des établissements fermés temporairement pour rénovation, qui réintègrent logiquement l'offre au terme de leurs travaux, toutes les disparitions d'hôtels ne sont pas définitives. Parmi les 760 hôtels dont la disparition a été constatée en 2011 et 2012, près d'une centaine (13%) étaient ainsi de nouveau opérationnels début 2017.

- **Les remises en marché (environ 120 en 2016)** : il s'agit des réactivations mentionnées plus haut, auxquelles s'ajoutent les hôtels obsolètes ou les chambres d'hôtes repositionnés sur le marché hôtelier traditionnel.

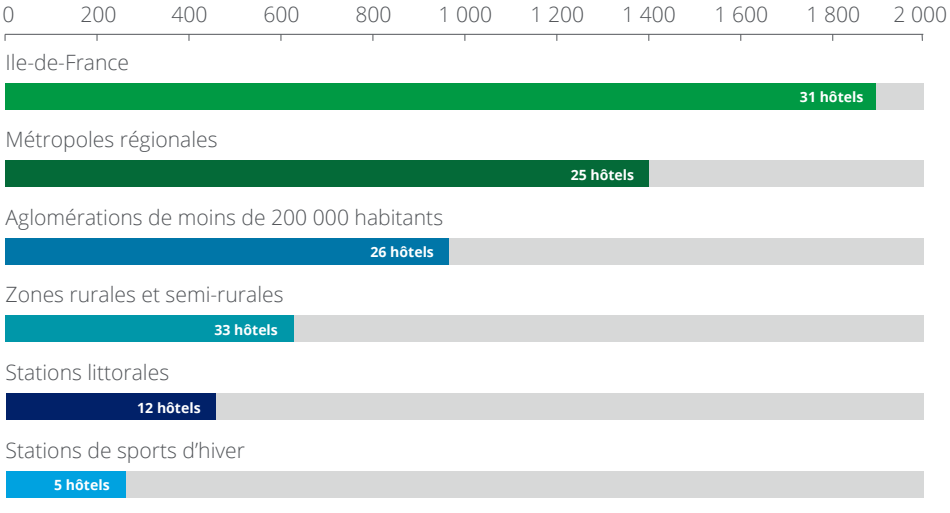
En y ajoutant les variations de capacités (agrandissements ou réductions du nombre de chambres opérés dans de nombreux hôtels), ces mouvements représentent plus de 2 600 chambres et contribuent pleinement à l'évolution du parc hôtelier national.

- **Les créations d'hôtels (132 en 2016, pour un total d'environ 5 600 chambres)**. La forte dynamique relevée en 2015 (près de 8 000 chambres créées, dont 3 500 en Ile-de-France) ne s'est pas maintenue. Depuis le début de la décennie, seule l'année 2011 avait affiché un aussi faible volume de chambres créées. En région parisienne, ce ralentissement s'explique en partie par l'attentisme consécutif aux attaques terroristes de 2015.

Dans les grandes métropoles régionales, il correspond à une pause après un développement soutenu ces dernières années.

Disparition de 8 800 chambres d'un côté, création ou remise en marché de 8 200 chambres de l'autre : le parc hôtelier français a globalement perdu 600 chambres en 2016.

Graphique 2 : Répartition des créations d'hôtels en 2016 par typologie de territoire et en volume de chambres



Source : In Extenso TCH

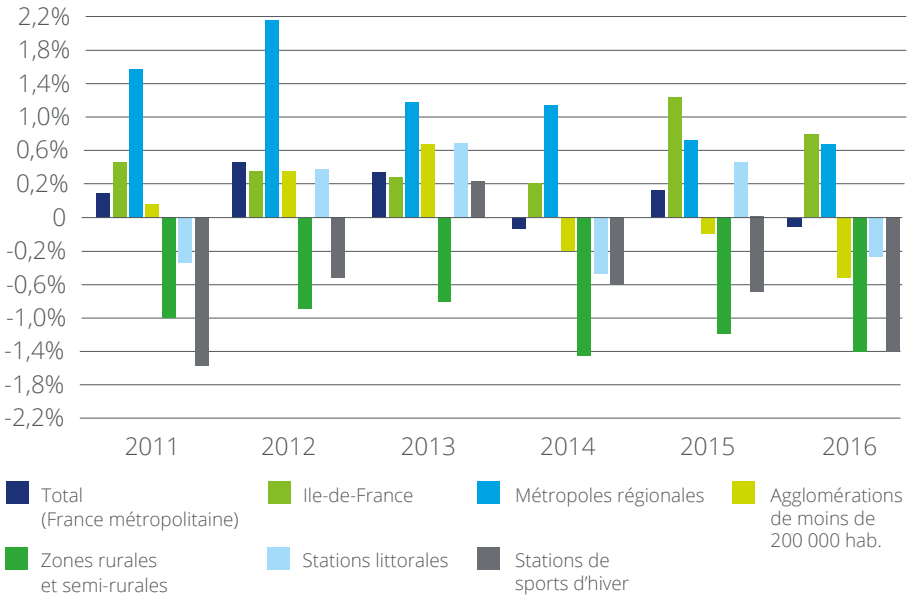
La tendance n'est pas homogène sur le territoire : l'Ile-de-France et les grandes métropoles régionales continuent d'afficher un solde positif tandis que le reste de la France métropolitaine voit son offre reculer.

- **Ile-de-France (25% de l'offre de chambres d'hôtels de France métropolitaine en 2017)** : pour la deuxième année consécutive, la région a connu une croissance de son parc légèrement supérieure à 1%. Le rythme des créations est resté élevé (une trentaine, comme en 2015) mais avec des produits de plus faible capacité (61 chambres en moyenne contre 99 en 2015). Parallèlement, les disparitions d'hôtels ont été moins nombreuses, en particulier les reconversions sociales qui avaient connu un pic en 2015. En 2016, l'Ile-de-France a en définitive gagné 1 300 chambres (+0,8%).
- **Métropoles régionales**[2] (22% de l'offre métropolitaine) : entre début 2011 et début 2016, ces destinations ont connu une croissance de leur parc de chambres d'hôtels de 1,3% par an en moyenne. Ce rythme annuel a même dépassé 2,5% sur les unités urbaines du Havre, de Lyon, de Marseille-Aix et de Montpellier. En 2016, la croissance de l'offre a été nettement plus faible sur les métropoles régionales (+0,7% en moyenne, pour un solde global de près de 900 chambres).

  Dans ce contexte, seule Marseille-Aix s'est distinguée : son parc de chambres a augmenté de 3,7% sur un an grâce à la mise en marché de six nouveaux hôtels totalisant 641 chambres, soit 42% des chambres créées en 2016 dans les métropoles régionales.
- **Agglomérations de moins de 200 000 habitants**[3] **(22% de l'offre métropolitaine)** : alors que les grandes métropoles régionales concentrent l'attention des investisseurs hôteliers, les agglomérations françaises de moins de 200 000 habitants peinent à compenser les disparitions d'hôtels.

Graphique 3 :

Evolution du parc hôtelier (en nombre de chambres) par typologie de territoire depuis 2011



Source : In Extenso TCH

Entre début 2011 et début 2016, la croissance annuelle moyenne du volume de chambres s'est ainsi élevée à 0,2%, influencée par le dynamisme de quelques agglomérations : Perpignan, Poitiers, Thionville et Vannes notamment. Au cours de l'année 2016, en revanche, cette tendance fragile s'est inversée : ces territoires ont globalement vu disparaître plus de 800 chambres (-0,6%). A elle seule, Lourdes a perdu 500 chambres en 2016 et globalement près de 2 000 chambres depuis début 2011 (-15%).

- **Zones rurales et semi-rurales**[4] **(16% de l'offre métropolitaine)** : ces territoires ont vu leur offre de chambres d'hôtels reculer de plus de 1 400 chambres au cours de l'année 2016 (-1,4%). C'est plus que les années précédentes (-1,1% par an en moyenne sur 2011-2016) mais en ligne avec une tendance observée depuis des années. Plus de la moitié des hôtels disparus en 2016 en France métropolitaine se trouvaient en zones rurales ou semi-rurales et affichaient une capacité moyenne inférieure à 15 chambres.

  Une trentaine de créations d'hôtels (environ 600 chambres) ont malgré tout été recensées, mais bien souvent aux portes de grandes agglomérations ou près de sites touristiques structurants.
- **Stations littorales (11% de l'offre hôtelière métropolitaine)** : après s'être légèrement étoffé entre début 2011 et début 2016 (+0,2% par an), le parc hôtelier des stations littorales a reculé de 0,3% au cours de l'année 2016 (-200 chambres). Un regain de créations d'hôtels devrait permettre de retrouver un solde positif à fin 2017, et une quarantaine de projets sont identifiés à l'horizon 2020, représentant un potentiel de plus de 3 500 chambres. Néanmoins, les charges foncières et la saisonnalité compliquent souvent la concrétisation de ces opérations et, parallèlement, la pression foncière favorise la reconversion de sites hôteliers en programmes résidentiels.

Dans ces conditions, la croissance de l'offre hôtelière balnéaire à moyen terme reste étroitement liée aux politiques urbaines et touristiques locales, voire aux actions de soutien conduites à l'échelle nationale.

2. Unités urbaines (au sens de l'INSEE) de plus de 200 000 habitants, hors Ile-de-France et hors stations littorales et de sports d'hiver - 3. Unités urbaines (au sens de l'INSEE) de 10 000 à 200 000 habitants, hors Ile-de-France et hors stations littorales et de sports d'hiver - 4. Unités urbaines (au sens de l'INSEE) de moins de 10 000 habitants, hors Ile-de-France, et communes rurales, hors stations littorales et de sports d'hiver

- **Stations de sports d'hiver (4% de l'offre hôtelière métropolitaine)** : elles ont enregistré à fin 2016 une perte nette de près de 400 chambres (-1,4% sur un an). Observée depuis 2011, cette contraction de l'offre atteint presque 5%.

  Parmi les grandes stations, seule Val-Thorens se distingue véritablement : quatre hôtels 4 et 5 étoiles y ont été créés depuis 2011, pour un total de 257 chambres. Globalement, la petite hôtellerie peine à se maintenir dans les stations de sports d'hiver et les créations ne sont pas assez nombreuses pour inverser la tendance (cinq hôtels mis en marché en 2016, pour 258 chambres). Plus dynamique, le marché des résidences de tourisme est souvent perçu comme un moyen de compenser le recul de l'hôtellerie traditionnelle en stations de sports d'hiver : en 2016, une quinzaine de résidences ont ainsi enrichi le marché de plus d'un millier d'appartements. Cependant, dans le même temps, un volume d'offre équivalent a glissé vers le marché des résidences secondaires, illustrant ainsi un enjeu majeur pour l'avenir de ces destinations : la préservation de leur offre d'hébergements marchands.

Cette analyse démontre que le parc hôtelier français n'évolue pas de façon monolithique. Chaque typologie de territoire connaît sa propre dynamique, influencée par les fluctuations de la demande, par l'appétence des investisseurs mais aussi par des contraintes spécifiques : pression foncière, développement de la parahôtellerie, etc. Malgré ces différences, le besoin de renouvellement est partout, ne serait-ce que pour compenser la disparition de capacités d'accueil lorsque l'état du marché le justifie.

Le recensement en cours des mouvements intervenus dans l'offre hôtelière française en 2017 mettra en évidence une forte hausse des disparitions de chambres d'hôtels. Elle ne concernera pas que les territoires ruraux.

citizenM Paris Gare de Lyon – © richard@richardpowers.co.uk

La cession par AccorHotels d'une soixantaine d'hôtels HotelF1 au groupe SNI, bailleur social, filiale de la Caisse des Dépôts, aura en effet généré à elle seule la disparition d'environ 4 500 chambres d'hôtels en 2017.

Spectaculaire par son ampleur, cette opération s'inscrit dans une tendance constatée depuis plusieurs années : la sortie du marché d'une partie de l'offre hôtelière périurbaine d'entrée de gamme, développée dans les années 80 et 90. Parfois vieillissants, ces produits sont en outre confrontés à une intensification de la concurrence : hôtels super-économiques « nouvelle génération », résidences de tourisme urbaines ou encore hébergements dits « collaboratifs », ces derniers offrant aux clientèles d'agrément des opportunités d'hébergement à tarif modéré au cœur des centres-villes.

A ces nouveaux concurrents il faut désormais ajouter les « hostels », produits hybrides entre l'hôtellerie et l'auberge de jeunesse qui vont bientôt couvrir la plupart des grandes villes françaises.

Sans prétendre à l'exhaustivité, notre veille recense environ 450 projets hôteliers en France métropolitaine, représentant 43 000 chambres supplémentaires à horizon de cinq ans.

Ces créations devraient être globalement suffisantes pour compenser les disparitions de chambres à l'échelle nationale. Néanmoins, trois chambres sur quatre envisagées à travers ces projets sont localisées en Ile-de-France ou dans les métropoles régionales. Dès lors se pose la question de la préservation, du remplacement, voire du développement de l'offre dans les campagnes, dans les villes moyennes et dans la plupart des stations littorales et de sports d'hiver.

Sur ces destinations, au-delà d'imaginer les projets adéquats, il est nécessaire de trouver des solutions pour lever les freins à l'investissement, notamment lorsque l'hôtellerie est indispensable pour faire vivre un écosystème touristique existant.

L'hôtellerie de montagne, vers de nouveaux sommets

L'hôtellerie de montagne a longtemps été vue comme le domaine par excellence de l'exploitation indépendante et familiale, intéressant peu les grands investisseurs et les opérateurs de chaîne, hors quelques développements intégrés. Une situation qui évolue fortement ces dernières années et s'accompagne d'un renouvellement des offres et concepts.

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

L'intérêt des investisseurs et des opérateurs pour l'hôtellerie de montagne a longtemps été bridé par un ensemble de paramètres considérés comme des facteurs de risque, notamment :

- **Une forte saisonnalité de l'activité**, avec une saison hivernale relativement courte (entre 3,5 et 4,5 mois en général) qui constitue la période de plus forte demande, une saison estivale encore plus courte (2 à 3 mois classiquement) générant des niveaux de remplissage et de prix moyen beaucoup plus dilués, et des inter-saisons printemps-automne constituant souvent des périodes de fermeture (en particulier dans les massifs de haute montagne).
- **Des incertitudes météorologiques**, entraînant des aléas sur l'enneigement, sur l'accessibilité des stations, sur la pratique des activités de sport d'hiver…
- **Un marché très monovalent loisirs**, avec un potentiel complémentaire réunions/séminaires/événements souvent complexe à développer pour des raisons d'accessibilité (enclavement de certains massifs, faiblesse des dessertes aérienne et ferroviaire…).
- **Des surcoûts fréquents au niveau de la construction** (liés à la topographie, aux conditions climatiques, à l'acheminement des engins et matériaux…).

De ce fait, hors certaines grandes stations intégrées, développées par des promoteurs (comme Avoriaz par Gérard Brémond, futur PDG de Pierre & Vacances, ou Val Thorens par Pierre Schnebelen), le développement et l'exploitation hôtelière restaient plutôt à l'initiative d'acteurs locaux, souvent ancrés sur une station, et pour lesquels le développement d'un ou plusieurs hôtels pouvait s'inscrire dans une économie plus large, avec des activités complémentaires de restauration, de commerces, de sports et loisirs…

Les années 1990 et 2000 ont vu la structuration et le développement de certains de ces acteurs locaux en véritables groupes hôteliers, souvent positionnés sur le haut de gamme : famille Fenestraz à Courchevel et Méribel (hôtels Alpen Ruitor, de la Loze, ou les Airelles, ce dernier revendu depuis), famille Sibuet à Megève (Les Fermes de Marie, Chalets des Fermes, Hôtel Mont-Blanc, Lodge Park), famille Pollet-Villard à La Clusaz (hôtels Au Cœur du Village, Beauregard, Alpen Roc, Christiania)… S'ils restent bien ancrés sur leur station d'origine, ces groupes ont également ramifié vers d'autres stations (Sibuet à Val Thorens avec l'Altapura), voire hors zone de montagne (Sibuet avec la reprise de la Cour des Loges à Lyon en 2001 ; Maison Fenestraz avec des établissements en Argentine et au Brésil…).

Parallèlement, la présence des grandes enseignes hôtelières restait très limitée, pour les raisons évoquées précédemment : Accor avec quelques établissements sous enseigne Mercure et Novotel, le Club Méditerranée…

Depuis quelques années, un nouvel intérêt pour l'hôtellerie de montagne est perceptible, porté notamment par :

- **Une appétence renouvelée pour les sports d'hiver**, un peu mis à mal à une époque par la concurrence du « soleil d'hiver ». Le ski et autres sports de glisse hivernaux se retrouvent bien en phase avec certaines valeurs et attentes des jeunes générations de clientèles touristiques : recherche de vitesse, d'intensité, d'émotions, d'expériences fortes… S'y greffent également des notions de terroir et d'authenticité (gastronomie rustique, culture paysanne, grands espaces naturels vierges…) et de cocooning (se retrouver en famille ou entre amis au chaud après une journée de ski, partager des moments conviviaux…), qui entrent bien en résonnance avec des tendances de fond de la consommation touristique actuelle. Ces derniers aspects de terroir/authenticité et de cocooning/convivialité associés au séjour de sport d'hiver sont d'autant plus importants que la part des non-skieurs tend à s'accroître dans la fréquentation globale des stations de sports d'hiver (de 13% des vacanciers en 2012 à 16% en 2016[1]).
- **Une attractivité en hausse pour la montagne d'été :** on pourrait plutôt parler, en considérant les évolutions sur une très longue période, d'un regain d'intérêt, si l'on se souvient qu'au 19e siècle et jusqu'aux alentours de la Première guerre mondiale, le séjour en montagne se pratiquait essentiellement l'été, avant que l'avènement de l'héliotropisme n'inverse les saisonnalités à partir des années 1920-1930.

Le Refuge des Aiglons Chamonix, Groupe Temmos – © Yoan Chevojon

Ce regain d'attractivité s'appuie lui aussi sur de grandes tendances : attentes de découverte, d'émotions, de paysages et milieux naturels préservés, de recherche d'un terroir « vrai »…

Il découle aussi beaucoup des efforts réalisés par certaines stations pour promouvoir la montagne d'été, par des actions de promotion, ainsi que des actions de développement et d'investissement sur des activités toutes saisons ou purement estivales. Par exemple, la station des Saisies en Savoie a investi ces dernières années dans la création d'un centre aqualudique couvert, Le Signal, et dans le développement d'activités sportives estivales telles que le VTT. L'impact est déjà sensible sur l'activité hébergement, avec un taux moyen de remplissage des lits sur la saison d'été qui a progressé de 5 points entre 2014 et 2016 dans l'hôtellerie, et de 4,5 points dans les résidences de tourisme[2]. Des centres aqualudiques ont également vu le jour à Avoriaz (Aquariaz), Courchevel (Aquamotion), Tignes (Le Lagon), Val Thorens (Aquaclub)…

Ces centres participent également à l'attractivité des stations en saison d'hiver (en particulier lorsque la météo ne permet pas de skier).

- **Des investissements réalisés par beaucoup de stations de montagne pour sécuriser l'expérience ski**, et la démultiplier pour le bénéfice du skieur : investissement dans les systèmes de production de neige artificielle pour limiter les aléas d'enneigement, liaisons entre domaines skiables avec forfaits combinés, développement des transports en commun en station…
- **Une volonté stratégique de beaucoup de stations de développer les « lits chauds »[3]** , dans des contextes où les lits « froids » ou « tièdes » sont souvent dominants actuellement, alors qu'ils ne participent que de manière limitée à l'animation et au développement des recettes touristiques de la station.

1. Enquête ConsoMontagne réalisée par l'Association Nationale des Maires de Stations de Montagne http://www.anmsm.fr/fr/239/9/1/398/actualites/d) -
2. Observatoire de l'activité touristique aux Saisies, G2A - 3. Notions de lits « chauds », « froids » ou « tièdes » basées sur l'intensité d'occupation de ces lits : « Faute d'une définition officielle, on considère généralement qu'un lit est dit « froid » lorsqu'il est occupé moins de 4 semaines par an, et qualifié de « chaud » s'il est occupé au moins 12 semaines par an. Les lits occupés entre 1 et 3 mois par an sont qualifiés de « tièdes » (Sénat, Rapport d'information n° 384 (2013-2014) de Mme Hélène MASSON-MARET et M. André VAIRETTO, fait au nom de la commission du développement durable).

L'Alpaga Megève, Les Hôtels d'en haut – © Benoit Linero

Le phénomène est d'ailleurs souvent défensif, face à l'arrivée à terme, progressivement, de beaucoup de programmes de défiscalisation d'hôtels ou de résidences de tourisme, entraînant la mutation d'une bonne partie de ces capacités en lits « froids » ou « tièdes ».

Ainsi à l'Alpe d'Huez, le nouveau Plan Local d'Urbanisme, approuvé en novembre 2015 et appliqué en janvier 2016, a libéré la construction de 4 500 nouveaux lits Haut de gamme (4 et 5 étoiles) dont 800 en hôtellerie et 3 700 en résidences de tourisme.

Ces facteurs sont donc favorables à un développement et une rénovation des offres hôtelières en montagne qui s'opèrent selon des axes diversifiés et complémentaires.

Tout d'abord, les acteurs locaux traditionnels, dont l'identité de groupe s'effaçait parfois derrière celle de leurs établissements, ont développé et mis en avant leur marque (Maisons & Hôtels Sibuet, Maison Fenestraz, PVG…). Ils poursuivent par ailleurs leur développement, grâce à des ancrages forts sur leurs territoires et une activité commerciale longuement établie. Cette expansion se dirige souvent vers d'autres stations que celle qui a été le creuset du groupe, au gré d'opportunités (par exemple, la reprise de l'hôtel Impérial à Annecy par PVG, ancré initialement à La Clusaz, ou l'ouverture récente par Maisons & Hôtels Sibuet du Terminal Neige Refuge du Montenvers, ancien Grand Hôtel du Montenvers, face à la Mer de Glace au-dessus de Chamonix : cet établissement historique créé en 1880 a été totalement rénové dans un esprit « refuge » actualisé et propose 20 clés allant de la chambre Refuge de 15 m² au dortoir de 50 m², ainsi que deux restaurants et un bar).

Des modèles plus originaux d'acteurs locaux tendent également à apparaître, tels que Mont-Blanc Collection (MBC).

Après avoir repris l'hôtel Le Faucigny, établissement 3 étoiles de 28 chambres à Chamonix, MBC a lancé le Génépy (résidence hôtelière de 10 appartements, ouverte fin 2016) et le Chalet Whymper (10 chambres, ouvert en décembre 2017).

L'originalité du modèle est d'exploiter et commercialiser en pool sur une même station des établissements complémentaires (hôtel, résidence de tourisme, chalet), de petite (voire très petite) taille, qui trouvent ainsi une viabilité économique et commerciale qui serait plus complexe à atteindre en exploitation isolée. L'objectif de MBC serait de dupliquer ce modèle dans d'autres stations alpines de qualité.

Par ailleurs, de nouveaux investisseurs exploitants de niveau national ou international ont fermement pris position sur le marché de l'hôtellerie de montagne, en choisissant parfois de créer des marques dédiées, comme par exemple :

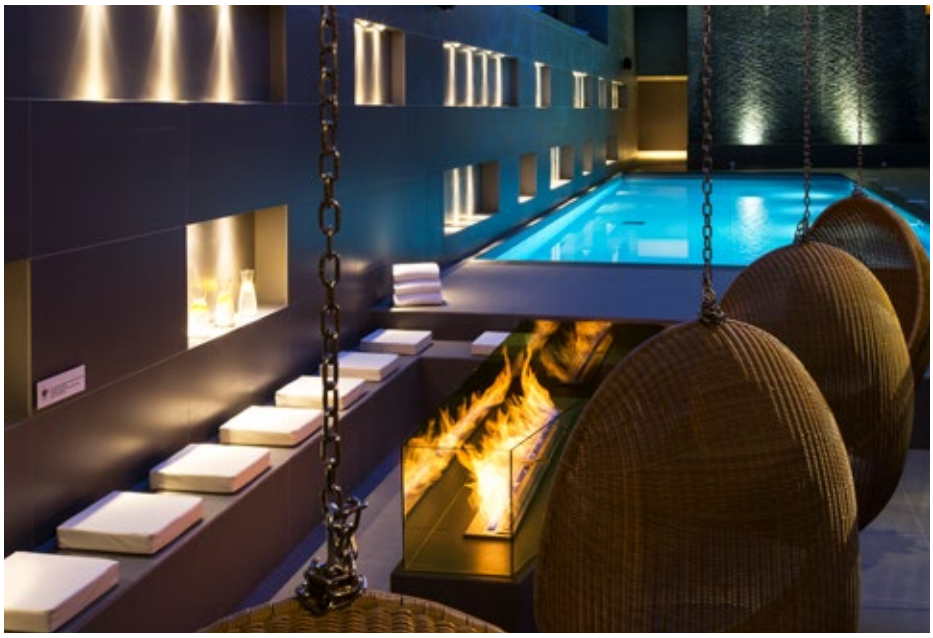
- **Temmos**, créé par l'investisseur et gestionnaire hôtelier Algonquin, qui exploite cinq hôtels 4 étoiles, dont trois situés à Chamonix (Le Morgane, 56 chambres ; le Refuge des Aiglons, 107 chambres ; le Mercure Chamonix Les Bossons, 89 chambres), et deux aux Ménuires (Les Bruyères, 95 chambres ; Chalet-hôtel Le Kaya, 50 chambres) ;
- **Les Hôtels d'en Haut,** créé par le fonds d'investissement et gestionnaire hôtelier Perseus, qui rassemble quatre établissements 4 ou 5 étoiles : l'Alpaga à Megève (5 étoiles, 27 clés), le Val Thorens (4 étoiles, 83 clés) et le Fitz Roy (5 étoiles, 58 clés) à Val Thorens, et l'hôtel des Trois Vallées (4 étoiles, 31 clés) à Courchevel.

Parallèlement, les enseignes internationales développent leur présence, même si elle reste encore assez faible, et plutôt focalisée sur le Haut de gamme et le Luxe.

Parmi les ouvertures récentes, on peut noter :

- **Four Seasons à Megève** (Haute-Savoie), ouvert en décembre 2017 sur les pentes du Mont d'Arbois, proposant 41 chambres et 14 suites, trois restaurants (dont le doublement étoilé Restaurant 1920, transféré du Chalet du Mont d'Arbois), une cave à vin de 12 000 bouteilles, un vaste spa, une piscine intérieure et extérieure, un « Teen centre » pour adolescents, un service de conciergerie/ valet de ski… Décoré par Pierre-Yves Rochon, l'établissement a nécessité un investissement de 100 millions d'euros par le groupe Edmond de Rothschild Heritage.
- **Les Hôtels Barrière à Courchevel** (Savoie), avec l'Hôtel des Neiges ouvert en décembre 2016 : première implantation du groupe à la montagne, cet établissement 5 étoiles compte 43 chambres et suites, deux restaurants, un spa de 1 000 m², une piscine de 20 m de long, un ski-room de 240 m²…
- **Hyatt Centric à La Rosière** (Savoie), ouvert en décembre 2017 avec 47 chambres et 22 suites de standing 4 étoiles, deux restaurants, un bar, un espace spa-détente de 420 m², des salles de réunion…

Le développement et l'actualisation de l'hôtellerie de montagne s'opèrent également via l'émergence de concepts « lifestyle », inspirés de concepts ayant fait leurs preuves en milieu urbain et adaptés au contexte montagnard.



L'Héliopic Hôtel Sweet & Spa Chamonix, Assas Management Hôtelier – © Fabrice Rambert

Cette voie innovante a été ouverte notamment par Assas Management Hôtelier (AMH), avec l'ouverture en décembre 2013 de l'hôtel Heliopic Sweet & Spa à Chamonix.

Cet établissement 4 étoiles de 102 chambres (dont 18 chambres familiales) propose des ambiances « comme à la maison », avec un grand espace de vie de 1 800 m² au rez-de-chaussée, une décoration épurée dans les chambres, et des formules de restauration s'adaptant aux diverses clientèles et aux divers moments de la journée (Epicerie du midi pour le petit déjeuner et le déjeuner, restaurant l'Akashon pour le dîner, Heliobar pour les boissons et les en-cas). Il offre également un ensemble de prestations assez originales, telles qu'un espace pour la musique, des distributeurs de bonbons, des rencontres avec des professionnels de la montagne, une piscine intérieure avec cascade…

AMH a poursuivi dans cette voie avec l'ouverture du Rocky Pop (3 étoiles, 148 chambres) aux Houches en décembre 2016. L'établissement dispose notamment, comme à l'Heliopic, d'un vaste lobby convivial, se prolongeant par deux patios thématiques (l'un à l'esprit « lounge », l'autre à l'esprit « guinguette »).

La restauration s'étend sur un espace cosy avec des grandes tables conviviales, où le convive va choisir ses mets dans plusieurs comptoirs à thème à l'esprit « food truck » (burger, spécialités savoyardes, pizza). Un ski-shop, un espace séminaires de 270 m², des jeux variés et un photomaton pour conserver un souvenir ludique de son séjour complètent l'offre de service.

Plus récemment en décembre 2017, le groupe a ouvert son 3e établissement montagnard à La Plagne, l'Araucaria (4 étoiles, 72 chambres), rénové selon les mêmes principes « lifestyle » (décoration contemporaine, espaces conviviaux décloisonnés, points de restauration thématiques souples d'usage…).

Cette intégration d'éléments plus contemporains et « lifestyle » s'observe dans beaucoup de rénovations effectuées dans des hôtels de montagne (même si l'ambiance « petit chalet à la Heidi » a toujours ses aficionados et encore de beaux jours devant elle !).

Ainsi par exemple, la rénovation récente de l'hôtel Le Refuge des Aiglons (Chamonix) par Temmos a permis d'introduire un décloisonnement des parties communes du rez-de-chaussée en les réorganisant en zones de vie, avec une offre de restauration évolutive au fil de la journée pour s'adapter au plus près des attentes des clients. Les chambres quant à elles ont été rénovées dans un esprit de « refuge contemporain » (coussins en forme de bûches et rondins, tables de chevet en forme d'ours sculptés…).

Enfin, les clientèles à budget plus serré, ou en recherche d'une convivialité plus forte, ne seront pas oubliées : les opérateurs d'hostels, ces « auberges de jeunesse » nouvelle génération pour les jeunes et les moins jeunes, s'intéressent fortement à la montagne. Le premier à se lancer tout schuss sera France Hostels, avec un établissement de 364 lits en construction aux Deux-Alpes, dont l'ouverture est prévue pour fin 2018.

Comme le montre ce panorama des grandes dynamiques en mouvement, l'hôtellerie de montagne réveille l'intérêt des investisseurs et des opérateurs. Si cette irruption de nouveaux acteurs et de nouveaux concepts s'est d'abord opérée pour l'essentiel dans le Haut de gamme, elle tend à présent à se décliner vers le Milieu de gamme, voire vers des produits de gamme plus « Economique » de type « hostel ».

Le renouveau de l'hôtellerie de montagne devrait donc se poursuivre, en irradiant progressivement tous les niveaux de gamme et les types de produits.

Les tendances et exemples mentionnés restent toutefois fortement localisés sur les Alpes, et plus spécifiquement les Alpes du Nord, qui cristallisent une demande de sports d'hiver particulièrement forte, qualitative et internationale, notamment par leur localisation et par la qualité de leur produit Ski (vastes domaines de haute montagne, relative garantie d'enneigement liée à l'altitude. Elles peuvent ainsi porter des investissements d'envergure en matière de création ou de rénovation. L'enjeu à venir sera de propager ces tendances vers d'autres massifs de montagne moins fortement internationalisés et haut de gamme, tels que les Pyrénées notamment.

PRÈS D'UN SIÈCLE D'EXPÉRIENCE L'AMBITION ET L'AGILITÉ D'UNE Start-up

Hilton Garden Inn Bordeaux Centre Gare, France

S'associer à Hilton 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 14 marques primées (du moyen-de-gamme au luxe), et plus de 5200 établissements à travers plus de 100 pays et territoires.

Accédez aussi au programme de fidélité Hilton Honors, ses 71 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:

David Heijligers, Directeur Senior du Développement
david.heijligers@hilton.com

Esteban Lozada, Directeur du Développement
esteban.lozada@hilton.com

VOS PLANS SONT AU COEUR DE NOS ACTIONS

POUR PLUS D'INFORMATION VISITEZ
www.hiltonworldwide.com/development

Hilton

Waldorf Astoria Hotels & Resorts · Conrad Hotels & Resorts · canopy by Hilton · Hilton Hotels & Resorts · Curio – A Collection by Hilton · DoubleTree by Hilton · Tapestry Collection by Hilton · Embassy Suites by Hilton · Hilton Garden Inn · Hampton by Hilton · tru by Hilton · Homewood Suites by Hilton · Home2 Suites by Hilton · Hilton Grand Vacations

Hilton Honors

L'organisation de grands événements sportifs et culturels : une chance pour l'économie française

Paris et la France vont accueillir successivement la Coupe du monde de rugby en 2023 et les Jeux Olympiques et Paralympiques en 2024. La France démontre ainsi qu'elle a su capitaliser sur sa place de leader des destinations touristiques mondiales pour s'affirmer dans l'environnement concurrentiel des grands événements.
A l'heure où plusieurs manifestations majeures se préparent sur notre territoire et où la Ryder Cup se tiendra dès cet automne dans les Yvelines, se pose la question de l'impact économique de ces manifestations. De nombreuses études ont montré que ces événements peuvent s'avérer profitables et bénéficier largement à l'économie touristique du pays d'accueil et à la société dans son ensemble.

Par **Brice Chasles**, Associé, et **Pierre Mescheriakoff**, Directeur, Financial Advisory – Deloitte Major events

De fortes retombées économiques

Les grands événements sportifs et culturels produisent des retombées économiques importantes liées aux dépenses d'organisation et à la consommation des visiteurs.

Première destination touristique mondiale, la France dispose de nombreux atouts (culture, gastronomie, sites naturels, patrimoine…) et d'une véritable plateforme (infrastructure d'accueil et de transport, sites de grande capacité aux dernières normes, dispositif de sécurité robuste, savoir-faire…) pour organiser de grands événements et maximiser leurs retombées.

Dans le cadre d'une étude « ex ante », Deloitte a ainsi estimé l'impact de la Coupe du monde de rugby 2023 à près de 2,4 milliards d'euros. L'événement devrait parallèlement permettre de créer ou conserver 17 000 emplois (équivalents temps plein annuels).

L'impact des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024 correspondrait quant à lui à 10,7 milliards d'euros. En septembre 2018, la Ryder Cup devrait pour sa part attirer quotidiennement 60 000 spectateurs sur trois jours et générer 150 millions d'euros de retombées économiques directes[1].

Sur le long terme, les grands événements constituent un atout pour renforcer le rayonnement et l'attractivité d'un pays, grâce aux nombreux visiteurs et à l'exposition médiatique internationale. A même de fédérer autour de moments forts et d'initiatives innovantes, ils sont également vecteurs d'exemplarité en matière de développement durable et propices à l'engagement citoyen. Les infrastructures développées à leur occasion peuvent par ailleurs contribuer à l'économie d'un territoire.

1. Fédération Française de Golf

Le secteur du tourisme : le grand gagnant des événements sportifs et culturels

Les grands événements ont un impact sur l'hôtellerie. Lors de l'Euro de football 2016, de belles performances hôtelières ont été constatées, avec une hausse des tarifs et des taux d'occupation atteignant jusqu'à 100% à Saint-Etienne et Lens[2].

Les grands événements sont souvent une occasion pour les spectateurs étrangers de visiter le pays hôte. Les nombreux points d'attractivité de la destination France ont ainsi incité de nombreux spectateurs étrangers de l'Euro 2016 à prolonger leur séjour : ils sont restés en moyenne 8 jours en France.

Les enquêtes révèlent habituellement qu'une part importante de spectateurs envisage de revenir dans le pays hôte pour le découvrir davantage. Les spectateurs peuvent également devenir des prescripteurs pour le pays hôte : en 2011, 83% des spectateurs étrangers interrogés dans le cadre de la Coupe du monde de Rugby se sont dit prêts à recommander la Nouvelle-Zélande à leurs proches suite à leur séjour[3].

Outre ces grands événements internationaux, les territoires bénéficient d'événements organisés localement.

Les festivals, les compétitions sportives ou encore les congrès sont autant de manifestations qui bénéficient au secteur du tourisme.

Certaines villes ont forgé leur renommée autour d'un événement, à l'image d'Avignon dont le festival peut être considéré comme l'un des principaux marqueurs touristiques de la ville avec le Palais des Papes.

Les événements peuvent même être un pilier de la stratégie de développement territorial comme pour Deauville qui a su structurer une série d'événements culturels, sportifs et professionnels au fil du temps (Festival du cinéma américain, G8, événements équestres, nombreux congrès...).

Ses infrastructures et son offre d'hôtellerie et de restauration permettent de répondre aux attentes des divers publics concernés.

A l'image du Centre international de Deauville, certains équipements tels que des stades, des centres de congrès ou des salles de spectacles peuvent constituer des leviers puissants pour l'industrie hôtelière.

PARIS 2024

RUGBY WORLD CUP™

L'équipe Major events de Deloitte

Fort de son réseau, Deloitte a développé une expertise majeure dans l'accompagnement d'acteurs publics et privés à des candidatures pour des événements internationaux, sportifs ou culturels. L'équipe Major events est ainsi intervenue pour l'organisation des JO de Londres en 2012, a évalué l'impact économique de l'accueil de la Coupe du Monde de rugby 2023 en France et contribué à la maximisation des retombées du Grand Prix de France de Formule 1. Elle accompagne des fédérations sportives dans le calcul de leurs retombées économiques à l'échelle nationale ou locale, dans la conception de dossiers de candidature à des grands événements et la fiabilisation des business plan liés à ces événements.Au cours de ces différents projets, Deloitte a été pionnier dans l'analyse de la contribution des grands événements à l'économie locale, notamment à travers la progression du tourisme, l'accroissement de la notoriété territoriale et le développement des infrastructures.

2. Union des métiers de l'industrie de l'hôtellerie et de la restauration - 3. Ministry of Business of New Zealand

Hôtellerie et biodiversité : construire des relations gagnant-gagnant

Alors même que la biodiversité est un élément clé de l'attractivité des destinations touristiques et du fonctionnement des équipements hôteliers, les impacts du secteur sur les paysages et les écosystèmes peuvent être lourds, menaçant les sous-jacents de la performance. Comment sortir de cette impasse ? Pour construire des relations gagnant-gagnant, deux réponses : exploiter les interdépendances et développer l'innovation.

Par **Julien Rivals**, Associé,
et **Constance von Briskorn**, Senior Consultant, Consulting – Deloitte Développement Durable

La biodiversité fournit au tourisme et à l'hôtellerie de nombreux bénéfices

La nature et les paysages, facteur d'attractivité des destinations

La qualité d'un paysage, la présence de sites classés ou de parcs naturels, la richesse de la faune et de la flore sauvages locales sont des composantes clés de l'attractivité des destinations touristiques. Que serait le Kenya sans ses éléphants, l'Australie sans sa Grande Barrière de corail ou le Poitou sans son marais ? La nature est souvent ce qui attire en premier lieu les touristes vers une destination[1], ou représente du moins un critère important de choix. Ainsi, une étude conduite en 2013 sur la population allemande montre que la moitié des personnes interrogées considère la possibilité d'être en contact avec la nature comme une motivation essentielle dans son choix de vacances[2]. En France, environ 30% des séjours et nuitées touristiques sont désormais réalisés dans des espaces naturels et la visite de sites naturels est l'une des trois principales activités touristiques pour 8 % des séjours et 11 % des nuitées[3].

La biodiversité indispensable au fonctionnement des hôtels

Si l'attractivité des destinations touristiques et leur image sont ainsi fortement liées à celle de leur patrimoine naturel, les équipements hôteliers bénéficient également, sous de multiples formes, des services rendus par la biodiversité. Au-delà de l'attraction exercée par la nature environnante, la biodiversité joue un rôle important dans l'activité quotidienne d'un hôtel : depuis la nourriture servie au restaurant et le bois utilisé dans les meubles et aménagements jusqu'aux plantes et animaux qui agrémentent les jardins, en passant par les cosmétiques utilisés dans le spa, la biodiversité est omniprésente dans l'hôtel et son offre[4]. Ces bénéfices que l'homme et les secteurs économiques tirent de la biodiversité, le plus souvent de façon non marchande, sont conceptualisés par la notion de « services écosystémiques ».

1. Source: Implantation et conception d'hôtels et de complexes hôteliers : Principes et études de cas en matière de conservation de la biodiversité. Gland, Suisse : UICN. 56 pp. 2. Source: FUR 2013. Reiseanalyse 2013. Kiel; Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen. - 3. Source : Biodiv'2050. Entreprises et biodiversité : risques et opportunités. CDC Biodiversité. Juillet 2015 - 4. Source : Biodiversité : mon hôtel agit. Guide pour une utilisation durable des ressources biologiques. Gland, Suisse : UICN. 124pp.

Amankila Resort Bali, Aman Resorts – © Aman

Pour autant, le secteur a des impacts lourds sur les écosystèmes

Les effets négatifs du tourisme sur les milieux naturels

Malgré sa dépendance envers la biodiversité et son interconnectivité avec celle-ci, le secteur du tourisme peut avoir des effets négatifs importants sur les écosystèmes[5] :

- La destruction et la fragmentation des espaces naturels occasionnées par la construction d'infrastructures de transports, de logements et de loisirs sont une des conséquences négatives majeures du développement touristique sur la biodiversité. Ceci est d'autant plus vrai que les zones d'implantation touristique sont souvent des territoires à la faune et à la flore particulièrement riches et sensibles.
- Le flux touristique génère également différentes sortes de pollutions : eaux usées, déversements de produits chimiques (engrais, pesticides, médicaments, détergents, etc.), déchets, rejets de particules dans l'air, bruits, pollution lumineuse, etc.
- Dans la mesure où il concentre la présence humaine sur des espaces et des périodes parfois réduits, le tourisme peut également induire des dégradations du milieu (piétinement, érosion des sols) et des perturbations pour la faune (dérangement, stress).
- Par ailleurs, le tourisme peut être une cause directe ou indirecte de prélèvements sur la faune et la flore : certaines activités touristiques, directement consommatrices de faune et de flore (chasse et pêche de loisir, cueillette) peuvent induire des pressions sur les milieux naturels si elles s'exercent de façon incontrôlée ; plus largement, le tourisme favorise la production et la commercialisation de souvenirs qui s'effectuent d'une façon souvent peu respectueuse de la biodiversité qui les sous-tend (ainsi certains coquillages et objets en ivoire, corail, écailles de tortue ou bois précieux).
- Enfin, l'activité touristique est souvent la cause de prélèvements excessifs de ressources naturelles (eau notamment) et de gaspillages (alimentaire, énergétique, etc.), les touristes tendant à avoir une empreinte bien supérieure à celle des locaux : des chiffres récents montrent ainsi que la consommation d'eau par les touristes représente plus de 8 fois celle des locaux aux îles Fidji et

Un secteur fortement dépendant des services écosystémiques

Sur les quatre types de services écosystémiques communément identifiés (approvisionnement, régulation, culturels et de soutien), trois sont particulièrement importants pour le secteur :

- Les services culturels : les forêts, les rivières, les montagnes, les zones humides et côtières sont les supports de diverses activités culturelles, sportives, de bien-être qui sont au cœur des offres touristiques ; certaines espèces animales iconiques sont également clés pour l'attractivité des destinations et de certains produits touristiques (safaris).
- Les services d'approvisionnement : nourriture (dont les produits de la pêche), bois et autres matériaux employés pour la construction, l'ameublement et la confection de souvenirs, extraits végétaux intervenant dans la composition de cosmétiques et produits de soin.
- Les services de régulation : la protection que les écosystèmes fournissent contre les risques naturels comme les inondations ou les avalanches est particulièrement importante pour les équipements hôteliers situés dans des zones sensibles ; de même, l'épuration de l'eau est un service précieux pour les acteurs du tourisme nautique et balnéaire.

5. Source : Biodiversité & Tourisme : des opportunités pour les entreprises et les destinations ? Guide pratique. Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

Un cas illustratif, le développement touristique et hôtelier en Méditerranée[11]

Avec 314 millions de visiteurs accueillis en 2014 et 500 millions attendus en 2030, la Méditerranée est la première destination touristique du monde. Si le développement touristique et hôtelier y représente un moteur-clé de développement économique, il est aussi une source de pressions multiformes pour les écosystèmes (artificialisation du littoral, développement rapide des croisières, surconsommation de ressources : produits de la mer, eau, etc.), qui mettent à mal la pérennité du secteur.

Une situation qui rend nécessaire à la fois :

- Une responsabilisation des acteurs, qui doivent prendre conscience du fait que cet écosystème est, pour reprendre les mots d'Agnès Weil, directrice du Développement durable pour le Club Med, « à la fois leur gagne-pain et quelque chose de fragile » ;
- Une recomposition de l'offre et de la demande, avec le besoin de passer d'un modèle « tout balnéaire » (« Sea, sand and sun ») essentiellement tiré par les touristes internationaux à des produits diversifiés, moins dépendants des côtes et moins saisonniers, susceptibles d'attirer des clientèles plus locales ;
- Une gestion intégrée de la zone, qui prenne en compte la capacité de charge des écosystèmes méditerranéens et encourage la collaboration entre acteurs.

au Sri Lanka et entre 5 et 7 fois celle des locaux en Chine, en Inde, en Thaïlande, aux Philippines et en Indonésie[6].

Les impacts des équipements hôteliers sur la biodiversité au long de leur cycle de vie

Plus spécifiquement, un équipement hôtelier a des incidences sur la biodiversité à chaque étape de son cycle de vie[7], depuis sa planification jusqu'à sa fermeture, les deux phases les plus critiques étant celles de la planification et de l'exploitation :

- Planification (impacts des choix relatifs à l'implantation et à la conception) : impacts des modifications de l'occupation des sols et du paysage ; dimension et emplacement du chantier ; lieu où les activités de construction se déroulent ; choix des méthodes de construction ; choix et provenance des matériaux qui seront utilisés pour la construction et l'aménagement de l'hôtel.
- Construction (impacts liés à la conduite du chantier) : eau et énergie utilisées ; emplacement des baraquements temporaires destinés aux ouvriers ; stockage des matériaux et des déchets ; autres types de nuisances telles que l'érosion de surface des sols ou le tassement causé par les activités de construction ou la perturbation de l'écoulement naturel des eaux et des systèmes d'évacuation.
- Exploitation (impacts liés au fonctionnement de l'hôtel) : énergie, eau, aliments et autres ressources consommées pour le fonctionnement de l'hôtel ; déchets solides et liquides produits ; impacts directs des clients sur les milieux ; entretien et travaux de rénovation/remplacement.
- Fermeture : évacuation et gestion des matériaux enlevés.

Premier ingrédient d'une relation gagnant-gagnant : exploiter les interdépendances

La nécessité pour le secteur de préserver son capital naturel

Les impacts du tourisme et de l'hôtellerie sur la biodiversité peuvent à plus ou moins long terme menacer les sous-jacents de l'attractivité du secteur. Comme l'analyse le WRI[7], la dégradation des services écosystémiques peut faire courir à ses acteurs des risques multiples :

- Risques stratégiques, marchés/produits et opérationnels : la perception de paysages dégradés ou d'environnements ayant perdu leur caractère naturel peut faire se détourner les touristes et ainsi remettre en cause le positionnement stratégique et l'attractivité d'une destination[9]. Une mauvaise gestion de la biodiversité peut entraîner pour les acteurs hôteliers des hausses de coûts (eau douce, par exemple) et des perturbations des activités commerciales.
- Risques réglementaires, juridiques, d'image et de réputation : en cas de contestation, les projets hôteliers et de développement touristique peuvent donner lieu à des procédures judiciaires, coûteuses à la fois en termes financiers et de réputation.
- Risques de financement : les bailleurs internationaux et les investisseurs intègrent de plus en plus les enjeux ESG (environnement ; social / sociétal ; gouvernance) dans leurs décisions d'investissement, et le secteur du tourisme et de l'hôtellerie n'échappe pas à cette tendance[10]. Réciproquement, la non prise en compte de ces dimensions peut compliquer pour les acteurs du secteur l'accès au financement et l'obtention de capital.

6. Source : Water equity: contrasting tourism water use with that of the local community, Susanne Becken, 2014 - 7. Voir : Implantation et conception d'hôtels et de complexes hôteliers : Principes et études de cas en matière de conservation de la biodiversité. Gland, Suisse : UICN. 56 pp. - 8.World Resources Institute - 9. Source: Kösterke & von Laßberg 2005 - 10. Ainsi, le réseau SIFT (Sustainable Investment and Financing of Tourism), porté entre autres par le Programme des Nations Unies pour l'environnement, le Fonds pour l'environnement mondial (GEF), la Banque Mondiale et l'Organisation Mondiale du Tourisme définit des critères de durabilité et fournit des outils et des options de financement pour intégrer le développement durable dans les investissements touristiques - 11.Source : http://www.tourmag.com/Mediterranee-tourisme-de-masse-et-protection-de-l-environnement-sont-ils-conciliables_a84745.htm et Tourisme durable en Méditerranée : Etat des lieux et orientations stratégiques. PLAN BLEU - Centre d'Activités Régionales de l'ONU Environnement/PAM. Mai 2017 -

Les opportunités du secteur pour contribuer à la préservation de la biodiversité

Bien gérés, le tourisme et l'hôtellerie peuvent être des atouts précieux pour la biodiversité. Le secteur dispose en effet de trois leviers clés pour contribuer de façon directe et indirecte à sa conservation.

- **Premier levier** : la capacité structurelle du secteur à valoriser des espaces naturels et des écosystèmes pour ce qu'ils sont, dans leur richesse et leur diversité. Le secteur a en effet cette capacité à faire des paysages et des écosystèmes des « produits » qui font venir des visiteurs, génèrent des revenus, créent des emplois, attirent des investisseurs, et alimentent ainsi toute une économie. Si dans certaines formes de mise en tourisme, la richesse et la diversité des milieux disparaissent dans un marketing standardisé (par exemple, le modèle « playa y sol » espagnol), de nombreux segments du secteur (éco-tourisme mais également luxe) s'appuient sur elles pour construire leur proposition de valeur : les hôtels Aman promettent ainsi au visiteur de séjourner dans les plus beaux endroits du monde.

  En ce sens, à la différence d'autres secteurs, le tourisme et l'hôtellerie n'ont pas besoin de convertir ou de détruire à grande échelle des milieux naturels pour fonctionner : ils reposent sur des activités qui, si elles sont loin d'être sans impact, peuvent structurellement composer avec la biodiversité et fonctionner en synergie avec elle[12]: d'où l'importance, dans tout projet de développement touristique et hôtelier, de conduire en amont des études d'impact environnemental approfondies et de mettre en œuvre de façon stricte la séquence éviter-réduire-compenser

L'Alpaga Megève, Les Hôtels d'en haut – © Benoit Linero

- **Le deuxième levier** découle du premier. Parce qu'il sait transformer des paysages et des écosystèmes en « produits », le secteur du tourisme et de l'hôtellerie a la capacité de générer des flux de financements en leur faveur. Les droits d'entrée payés par les touristes quand ils visitent des aires protégées et les diverses dépenses qu'ils effectuent à l'intérieur ou à proximité (logement, éventuellement permis de chasse ou de pêche, etc.) contribuent de façon très importante aux ressources financières de ces espaces et sont dans certains pays le fondement de stratégies conjointes de développement économique et de conservation de la nature.

Au vu des besoins considérables et croissants en financements privés pour la conservation des écosystèmes (estimés à 220-300 milliards de dollars US par an[13]), on peut penser que ces modèles économiques, qui commencent d'ailleurs à attirer l'attention de certaines catégories d'investisseurs (voir ci-dessous), sont appelés à jouer un rôle croissant : c'est l'opportunité pour le secteur de bâtir sur ces tendances de fond et de maximiser leur contribution.

- **Troisième et dernier levier** : la capacité du secteur à changer les perceptions et le rapport à la nature, à la fois au niveau des visiteurs et des communautés locales. Parce qu'ils attirent des flux importants dans des zones riches en biodiversité, le tourisme et l'hôtellerie favorisent la prise de conscience chez les visiteurs de l'importance et de la fragilité de la biodiversité, et facilitent parmi les populations locales une adhésion plus grande à la protection de l'environnement, par les emplois et les richesses qu'ils créent.

12. Source : Biodiv'2050. Entreprises et biodiversité : risques et opportunités. CDC Biodiversité. Juillet 2015 - 13. Source : Conservation Finance : Moving beyond donor funding toward an investor-driven approach. Crédit Suisse, WWF, McKinsey&Company. 2014

Deuxième ingrédient d'une relation gagnant-gagnant : développer l'innovation

L'hôtellerie et la biodiversité ont tout à gagner à bâtir sur leurs interdépendances et à faire alliance. Pour construire cette relation gagnant-gagnant, un maître-mot : l'innovation.

Repenser les produits et les offres

Sur le plan des offres et des produits, l'intégration de la préservation de la biodiversité conduit à travailler très en amont sur l'impact environnemental des équipements hôteliers et à inventer des produits différents, aptes à séduire des clientèles éco-conscientes et en recherche d'expérience de nature. Si elle est pensée jusqu'au bout, cette intégration invite à dépasser une approche « ex-post » qui se contente de remédier après coup aux impacts négatifs pour repenser fondamentalement les produits.

Le concept de « village de vacances » repensé chez Huttopia

Huttopia, qui développe des campings-villages dans des espaces naturels, revisite de fond en comble le concept du « village de vacances ». Au-delà du choix des matériaux (toile ou bois non traités), la démarche d'écoconception s'étend à la conception des huttes : légers, démontables et déplaçables, les éco-lodges Huttopia sont conçus pour ne pas dégrader les sols et se fondre dans le paysage (l'entreprise travaille d'ailleurs en partenariat avec l'ONF). Un choix qui permet à Huttopia, en évitant les impacts lourds occasionnés par les villages de vacances « traditionnels » (artificialisation, dégradation du paysage), de renforcer son positionnement produit et de créer une vraie différence auprès des consommateurs.

Innover dans la gestion des risques

Certains écosystèmes (mangroves, récifs coralliens) ont la propriété de réduire l'impact des vagues sur les côtes et ce faisant de diminuer les risques d'inondation et d'érosion. On estime ainsi qu'un récif corallien en bon état peut absorber jusqu'à 90 % de la force d'impact d'une vague, tandis qu'un kilomètre carré de récifs coralliens préviendrait annuellement contre l'érosion de 2 000 mètres-cubes de littoral. Prenant appui sur les services rendus par ces écosystèmes, certains hôteliers innovent dans leur façon de gérer les risques naturels.

Au Mexique, une assurance d'un nouveau genre pour protéger les hôteliers contre les tempêtes

A Cancun, au Mexique, les hôtels qui dépendent fortement de la barrière de corail pour être protégés contre les tempêtes violentes ont souscrit fin 2017 une police d'assurance d'un nouveau genre, qui vise à assurer le récif corallien au large de la côte. En collaboration avec l'ONG The Nature Conservancy, le réassureur Swiss Re a mis au point une couverture spécifique, abondée par les cotisations versées par les hôtels locaux, les entreprises locales et le gouvernement : en cas de sinistre, Swiss Re s'engage à payer les éventuelles remises en état (par exemple le remplacement de coraux par des substituts artificiels capables de rehausser le récif) si la barrière de corail venait à être endommagée lors d'une tempête, à hauteur de 25 à 70 millions de dollars US par an.

Travailler autrement avec les investisseurs

L'intégration de la préservation de la biodiversité peut enfin amener les acteurs hôteliers, en lien avec les acteurs du tourisme, à attirer les investissements, en bâtissant sur la forte croissance de l'investissement à impact dans le domaine de la conservation de la nature (le marché s'élevait à 8,2 milliards de dollars US en 2016, soit une croissance de 62% par rapport à 2014). Dans différents pays, des plateformes ont ainsi été créées pour encourager les investisseurs à impact à investir dans l'écotourisme et développer les capacités d'accueil.

Blue Finance

Blue Finance, que Deloitte Développement Durable accompagne en collaboration avec In Extenso TCH, développe des projets de conservation et tourisme « bleu » pour investisseurs à impact. Ces projets établissent des contrats de partenariats publics-privés pour la co-gestion d'aires marines protégées. Un portefeuille de projets est proposé dans les Caraïbes et en Asie du Sud-Est. Une façon, pour les acteurs hôteliers de la région, de bénéficier des investissements attendus et de leurs retombées écologiques et sociales

Blue Finance – © Franck Mazead

Si le tourisme et l'hôtellerie ont structurellement la capacité d'être des activités à biodiversité positive, l'innovation est une condition essentielle pour que des relations gagnant-gagnant puissent se construire. L'exercice nécessite en effet non seulement de repenser un certain nombre de choix et de process mais également d'interroger, en deçà, certains modes de faire. Les acteurs les plus innovants développent ainsi de nouvelles façons de travailler : plus intégrées, plus collaboratives, qui, en réunissant autour d'un même objectif des acteurs nombreux et parfois inattendus, favorisent plus largement la performance.

Aux acteurs du secteur de se saisir de cette opportunité.

Deloitte Développement Durable

L'équipe Deloitte Développement Durable accompagne les organisations dans la gestion des grandes transitions actuelles de la société - énergétiques, écologiques, scientifiques, sociales et sociétales - dans une perspective exigeante et créative de développement durable.

Notre équipe de près de 130 consultants en France intervient dans ce contexte auprès d'acteurs publics et privés dans l'objectif de faciliter :

- la redéfinition de leurs modèles d'affaires et la formalisation de leur stratégie ;
- l'amélioration de leurs modes de production et chaînes d'approvisionnement ;
- la conception ou la fiabilisation de leurs outils de pilotage et de reporting.

Afin de faire de ces transitions une opportunité pour ses clients, Deloitte Développement Durable s'inscrit dans une perspective de création de valeur partagée par l'ensemble des parties prenantes, sur le long terme.

Contrat de management hôtelier inversé : propriétaires et enseignes hôtelières font preuve d'imagination

Le contrat de management hôtelier est un contrat entre une société de management hôtelier (le gestionnaire) et un propriétaire d'hôtel, au titre duquel le gestionnaire assume l'entière responsabilité de la gestion opérationnelle de l'hôtel, en fournissant tous les services nécessaires à cet effet (direction, supervision, expertise…) au travers de méthodes et de procédures éprouvées.

Par **Christopher Boinet**, **Anne Epinat** & **Stanislas Dublineau**, Avocats Associés, In Extenso Avocats

Pour un propriétaire (fonds d'investissement, institution financière …), les principaux objectifs sont de :

(i) sélectionner le gestionnaire qui maximisera la profitabilité et donc la valeur de son actif,

(ii) sécuriser dans les meilleures conditions possibles les termes du contrat conclu avec le gestionnaire par lequel il se décharge totalement de la responsabilité de l'exploitation,

(iii) veiller en même temps que la rémunération du gestionnaire soit en relation avec sa performance dans l'atteinte ou le dépassement des résultats.

Il est convenu que le gestionnaire doit faire bénéficier le propriétaire de son expérience et de son savoir-faire, notamment sur les procédures de gestion et d'organisation de l'hôtel en matière de ressources humaines, même si de façon générale, le propriétaire de l'hôtel reste juridiquement l'employeur du personnel dans les contrats de management classiques.

Les ressources humaines d'un hôtel constituent un atout essentiel de réussite et de valorisation de l'image de l'entreprise. Il n'en demeure pas moins que, d'un point du vue purement financier, la masse salariale représente un poste élevé de dépenses[1]. Elle peut également, si sa gestion n'est pas structurée, constituer une importante source de risques juridiques et sociaux.

Or, le propriétaire peut se trouver responsable des stratégies élaborées en matière de ressources humaines. Celles-ci peuvent, en pratique, être décidées exclusivement par l'opérateur hôtelier, en charge de l'opérationnel et seul sachant en matière d'hôtellerie.

Certains propriétaires financiers ne s'engagent que sur des contrats de management hôtelier inversé. Dans ce type d'opération, le gestionnaire est l'unique employeur du personnel de l'hôtel.

1. Masse salariale : dans les hôtels de prestige, à raison d'un employé en moyenne par chambre, couramment égale à 40 % du CA, voire 30 % en hôtellerie 3 ou 4*

Comparaison rapide avec les contrats de location gérance hôteliers

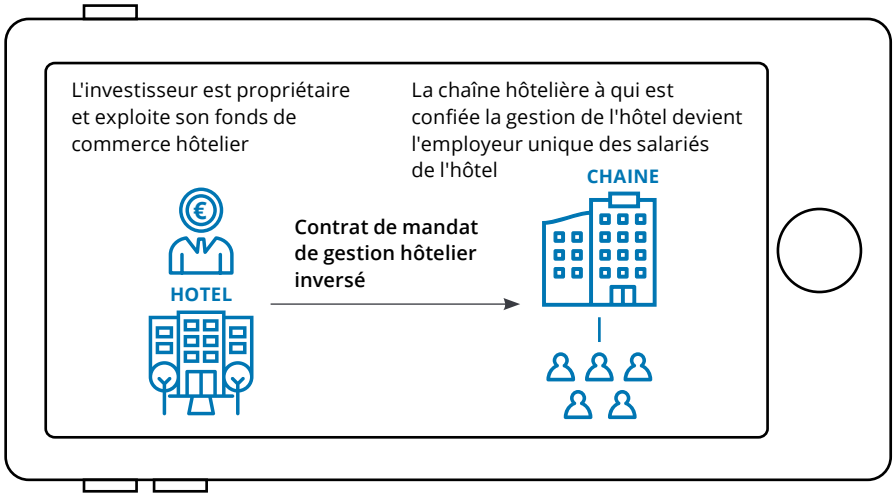
Avec le contrat de location-gérance, le locataire-gérant est, de par la loi, le locataire du fonds de commerce à ses risques et périls et seul employeur du personnel. Le recours au contrat de location-gérance offre donc apparemment beaucoup de simplicité. Les conditions préalables à la location-gérance justifient sans doute que les gestionnaires hôteliers n'y recourent pas plus fréquemment compte tenu des similitudes offertes par les deux contrats de location gérance et de gestion hôtelière.

Avec le contrat de gestion hôtelier, le gestionnaire hôtelier accepte d'être l'employeur du personnel, mais sous réserve de pouvoir en répercuter contractuellement toute la charge sur l'hôtel exploité ou sur le propriétaire.

C'est tout l'enjeu des négociations du contrat de management hôtelier inversé : organiser de manière contractuelle la gestion du personnel.

Le propriétaire va se montrer alors tout particulièrement vigilant sur la négociation des points clés des contrats afférents à l'encadrement du personnel. Seront ainsi particulièrement examinés les conditions et les standards de la marque que leur soumettent les enseignes.

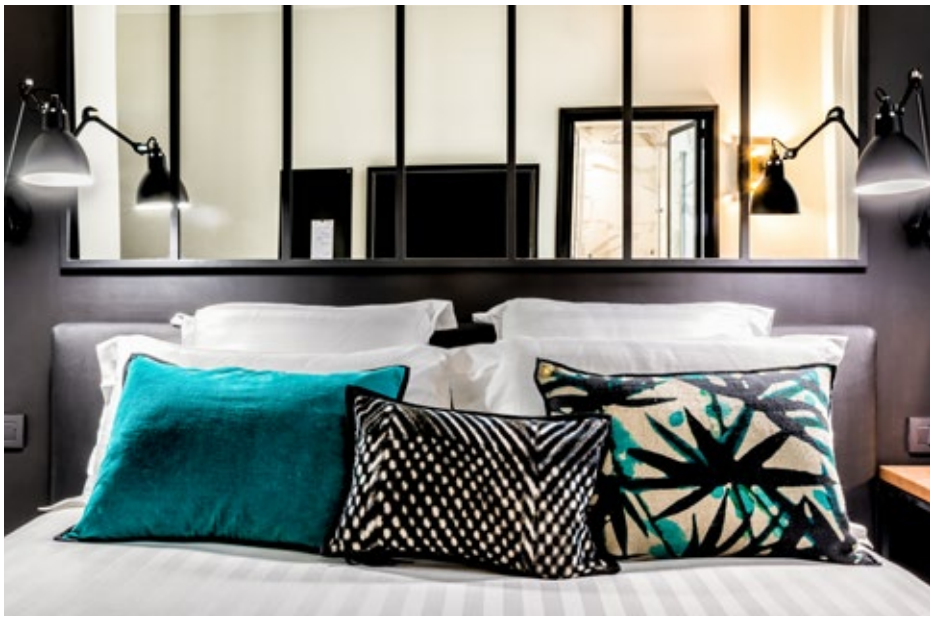
Le propriétaire, au travers d'un Asset Manager bénéficiant d'une double compétence immobilière et hôtelière, doit non seulement contrôler son gestionnaire sur l'exécution du contrat mais également apporter des axes d'amélioration visant à créer de la valeur. L'objectif est notamment d'assurer une rentabilité réelle au projet. Le contrat ne peut et ne doit pas être peu rentable pendant de nombreuses années. Certaines dispositions d'un contrat de gestion hôtelier tel que l'engagement par le gestionnaire de servir au propriétaire un Résultat Minimum Garanti peut, si celui-ci a été sur estimé, engendrer un manque à gagner pour l'exploitant.



La solution de remédiation (cure payment), proposée par le gestionnaire et visant à combler ce déficit (shortfall), ne peut être acceptable que de manière ponctuelle et en aucun cas de façon pérenne.

Parallèlement, le gestionnaire ne doit pas être l'exclusif bénéficiaire de la rentabilité de l'hôtel. En effet, il est important de pondérer au mieux les honoraires liés à (1) la capacité du gestionnaire à maximiser le chiffre d'affaires et (2) sa capacité à optimiser le Résultat Brut d'Exploitation Ajusté (Adjusted Gross Operating Profit). Si les taux généralement observés se situent entre 2% et 3% du chiffre d'affaires total (base fees) et entre 8% et 10% du RBE ajusté (incentive fees), il est de plus en plus fréquent de voir la mise en place de paliers (threshold) visant à accroître la rémunération du gestionnaire dès lors que ces paliers sont atteints.

Une stratégie de négociation avec l'enseigne s'établit alors en hiérarchisant les clauses essentielles du contrat en la matière - avec celles non négociables et celles discutables - et la fixation d'objectifs définis ainsi qu'une vision claire des intérêts juridiques et financiers du propriétaire.



LAZ' Hôtel & Spa Urbain Paris, Suitcase Hospitality – © Phil Labeguerie

Description du processus d'élaboration du contrat de management hôtelier inversé

En résumé, étape n°1 : le propriétaire sélectionne le gestionnaire de l'hôtel, en procédant parfois à un appel d'offres.
La mise en place d'une consultation doit être privilégiée pour des investisseurs / propriétaires peu ou pas exposés au secteur de l'hôtellerie et à ses spécificités. La consultation permet d'obtenir une photo précise des acteurs et enseignes et de mieux appréhender leurs forces et motivations pour le projet tout au long des phases de négociation.

Etape n°2 : le propriétaire demande - et en pratique donc, impose - dans son « term sheet », que le gestionnaire soit l'unique l'employeur des salariés de l'hôtel.

Etape n°3 : le gestionnaire qui sera sélectionné va dès lors proposer un contrat de management hôtelier extrêmement détaillé pour couvrir son risque d'exploitation du personnel. Ce contrat de management hôtelier inversé stipule que le gestionnaire est l'employeur unique du personnel de l'hôtel (le directeur général de l'hôtel est également employé par l'enseigne hôtelière comme c'est de toute façon souvent le cas).

Le gestionnaire sera, de son côté, extrêmement vigilant à ce que toutes les dépenses qui relèvent de la gestion du personnel soient bien traduites en frais d'exploitation de l'hôtel.

A ce titre, le projet de contrat précise en général que le gestionnaire exerce seul l'autorité sur le personnel (pouvoir de direction et pouvoir disciplinaire). Le gestionnaire se voit attribuer l'ensemble des droits/prérogatives et obligations attachés à sa qualité d'employeur en matière de relations individuelles et collectives de travail, conformément à la réglementation française applicable. Il assure donc notamment (sans que cette liste soit limitative) :

- la sélection, le recrutement, la formation, la gestion administrative (suivi des absences, congés etc.), la gestion de carrière (avancement, promotion) et la fin des contrats du personnel ;
- la fixation et le versement chaque mois de l'intégralité de la rémunération du personnel ;
- la détermination des conditions de travail ;
- l'élaboration et la tenue de l'ensemble de la documentation et des affichages obligatoires ;
- l'organisation des élections

professionnelles, l'ensemble des relations avec les partenaires sociaux (institutions représentatives du personnel, syndicats).

Mais ces stipulations, utiles, doivent être confirmées « dans les faits ». En effet, en pratique, le propriétaire doit impérativement s'interdire de donner des ordres et des consignes aux salariés. A défaut, ces dispositions contractuelles n'auraient aucune valeur. Elles ne pourraient pas exonérer le propriétaire de son éventuelle responsabilité.

Les parties conviennent dans leurs négociations sur le projet de contrat que la désignation du directeur général (parfois celle des postes clés également) sera soumise à l'approbation préalable et écrite du propriétaire. Ce dernier n'a cependant pas de droit de veto : il ne peut différer ou refuser son accord de manière déraisonnable.

A titre d'illustration, pour ne pas bloquer la direction de l'hôtel, les contrats de management hôtelier prévoient souvent que le propriétaire ne pourra pas rejeter plus de deux candidats proposés par le gestionnaire pour le poste de directeur général.

De même, les contrats imposent souvent au gestionnaire de s'engager à communiquer la rémunération du directeur général de l'hôtel au propriétaire lors de l'embauche, puis par la suite dans le cadre de la procédure budgétaire tout au long du contrat.

Les critères du gestionnaire en termes de rémunération, de retraite ou de participation des salariés de l'hôtel sont souvent établis à la lumière des usages des hôtels de catégorie comparable. Ces critères font régulièrement l'objet de benchmark par comparaison avec ceux des hôtels concurrents préidentifiés entre le gestionnaire et le propriétaire.

Les parties doivent également porter une attention particulière aux clauses dites des « coûts du personnel de l'hôtel » (couvrant notamment les coûts de recrutement, de rémunération, d'avantages, de primes, de participation, de licenciement et autres dépenses, charges sociales, impôts et taxes - CVAE incluse).

Ces coûts doivent être mentionnés de la manière la plus exhaustive possible en intégrant notamment : les dettes, les réclamations, les coûts divers, mais également les honoraires raisonnables des conseils juridiques, ainsi que tous les coûts et avantages liés aux contrats des expatriés et à la demande et à l'obtention des permis de travail et visas. Ils seront évidemment refacturés par le gestionnaire à l'euro et pris en charge par l'hôtel en frais d'exploitation (l'enseigne s'engage à ne pas faire de marge sur cette prestation)

La question des salariés étrangers employés par l'hôtel

Concernant les salariés étrangers employés par l'hôtel, dans la mesure où cela est autorisé par le propriétaire, ce dernier demande essentiellement que le gestionnaire supporte seul les risques inhérents à de telles embauches.

Seul employeur, le gestionnaire doit effectuer toutes les formalités nécessaires au dépôt et à l'obtention des visas et des permis de travail des salariés.

Le coût de ces demandes et des conseils juridiques, fiscaux et autres nécessaires pour obtenir ces permis et visas, et pour négocier et signer les contrats d'embauche des membres du personnel expatriés est répertorié comme frais d'exploitation de l'hôtel.

La fin du contrat de management hôtelier

A la fin du contrat de management hôtelier, par expiration ou résiliation anticipée pour quelque raison que ce soit, les salariés sont transférés de plein droit au propriétaire du fonds de commerce ou au nouveau gestionnaire de l'hôtel. Cette situation, qui résulte de l'application de l'article L. 1224-1 du Code du travail, est souvent rappelée dans le contrat.

Le contrat peut préciser, par ailleurs que, si les conditions prévues par l'article L. 1224-1 du Code du travail ne sont pas réunies, le propriétaire doit s'engager à consacrer ses « meilleurs efforts » afin d'assurer le transfert des salariés vers un éventuel nouveau gestionnaire de l'hôtel.

In Extenso Avocats

In Extenso Avocats, en collaboration avec In Extenso Tourisme Culture et Hôtellerie, conseille ses clients propriétaires et exploitants d'hôtels et fonds d'investissement immobilier et/ou hôtelier dans le suivi opérationnel des hôtels et des résidences de tourisme et de services et les assiste dans le développement de leurs nouveaux projets hôteliers (construction/ rénovation) et dans la gestion patrimoniale et la transmission de leurs actifs.

In Extenso Avocats vous propose de vous assister dans la négociation, la rédaction et la structuration économique et juridique des contrats de management hôtelier.

Notre offre de services couvre les différentes phases liées à la négociation/(re) négociation, la rédaction et la structuration économique et juridique des contrats de management hôteliers.

Le propriétaire, quant à lui, demande contractuellement que le gestionnaire l'informe du contenu des accords et des transactions conclus avec le personnel, ainsi que des coûts qui en résultent. Il impose contractuellement un droit de veto sur d'éventuels accords qu'il pourrait juger disproportionnés [2]. Mais de telles pratiques restent sujettess à précaution. En effet, en les imposant, le propriétaire de l'hôtel court le risque que son « contrôle » soit considéré comme une « immixtion » dans la gestion du personnel de l'entreprise. Si cette intrusion devenait trop importante, il ne peut être exclu qu'elle emporte la reconnaissance de co-employeurs des salariés. De même, la rémunération « forfaitaire » de telles opérations, lorsqu'elle existe, doit impérativement être examinée à la lumière des règles relatives au marchandage et au prêt de main-d'œuvre à but lucratif.

Si l'hôtel vient à cesser son activité, les parties prévoient dans leur contrat que c'est bien au gestionnaire de procéder au licenciement du personnel de l'hôtel. Dans le contrat de management, le propriétaire s'engage alors à rembourser intégralement au gestionnaire les frais de licenciement, les indemnités de toute nature, les frais de contentieux et, d'une façon générale, toutes les sommes dues au personnel de l'hôtel ou aux organismes sociaux (sauf faute du gestionnaire bien sûr).

Le contrat de gestion hôtelier mentionne ainsi souvent que cet engagement contractuel est subordonné à la double condition que le gestionnaire ait consacré ses meilleurs efforts pour :

- transférer ou reclasser le personnel de l'hôtel, ou
- que la procédure d'information et de consultation sur les licenciements ait été valablement engagée par le gestionnaire dans un délai raisonnable (par exemple, au plus tard trois mois avant l'arrivée du terme ou de la prise d'effet de la résiliation du contrat de management hôtelier).

Le cas juridiquement et financièrement sensible du transfert ou du reclassement du personnel dans d'autres établissements : le gestionnaire impose tout particulièrement au propriétaire que celui-ci lui rembourse tous les frais et, d'une façon générale, toutes les sommes dues au personnel ou aux organismes sociaux en relation avec ce transfert ou ce reclassement.

S'agissant des modalités du règlement des sommes dues au gestionnaire par le propriétaire en la matière : le gestionnaire impose nécessairement un mécanisme de remboursement sur factures sans délai via une autorisation de prélèvement sur le compte de l'hôtel.

De surcroît, le gestionnaire demande une garantie financière du propriétaire, en contrepartie de la gestion et de la prise en charge du personnel de l'hôtel.

En conclusion : le contrat de gestion hôtelier inversé n'est pas la pratique la plus répandue par les opérateurs hôteliers en Europe. Ce modèle répond cependant à une demande de nouveaux investisseurs (ex. fonds institutionnels) désireux de diversifier leurs investissements dans une classe d'actifs disposant d'une composante immobilière forte et permettant, à travers la détention du fonds de commerce, de viser une rentabilité supérieure aux autres actifs immobiliers. Ils en acceptent les contraintes, en contrepartie notamment de sa grande simplicité de mise en œuvre et des garanties qu'ils peuvent obtenir. Cette demande de la part du propriétaire suppose certaines concessions en retour de sa part. Chacun des co-contractants peut mesurer, dès la conclusion du contrat, l'ampleur et les limites de ses engagements.

Comme le dit Claude Lelouch, « la contrainte sollicite l'imagination »[3]. Nul doute que l'imagination fertile des hôteliers permettra de répondre aux contraintes évolutives de la réglementation en droit du travail par des contrats sur mesure élaborés par les hôteliers et leurs conseils.

2. Les montants accordés dans ces accords seront visés là aussi comptablement, comme des frais d'exploitation - 3. Le Dictionnaire de ma vie, 2016

Tsuba Hôtel, Paris
Photo : Christophe Bielsa

Hôteliers, soyez vigilants : anticipez le Règlement général sur la protection des données qui entrera en application le 25 mai 2018 !

Par **Muriel Féraud-Courtin**,
Avocate Associée et **Guillaume Flambard**,
Avocat Directeur, Deloitte Legal I Taj,
société d'avocats

Un élargissement du champ d'application de la réglementation sur la protection des données

Les professionnels d'une manière générale, et les hôteliers en particulier, n'ignorent pas les obligations applicables en matière de fichiers de données à caractère personnel[1].

Ainsi, par exemple, concernant la conservation des données bancaires en cas de réservation à distance, en règle générale, le client communique ses données bancaires à l'hôtelier. Sur ce point, seul le consentement exprès et préalable du client justifie que l'hôtelier conserve les données bancaires de ce dernier, l'hôtelier étant également tenu de protéger l'accès au fichier contenant les données bancaires de sa clientèle.

Enfin, l'hôtelier est tenu d'informer ses clients sur l'identité du responsable des traitements de données les concernant, en les renseignant sur la finalité des traitements, les destinataires des données reçues, le caractère obligatoire ou facultatif des réponses et les modalités d'exercice de leurs droits d'accès, de rectification et d'opposition.

Ces pratiques sont déjà établies dans la gestion de la relation entre les hôteliers et leur clientèle, et c'est dans ce contexte qu'intervient le nouveau règlement européen sur la protection des données personnelles (« RGPD ») qui vient prolonger, au niveau européen, les différentes règles nationales déjà applicables en matière de protection des données personnelles.

Il est paru au Journal Officiel de l'Union européenne le 4 mai 2016[2] ; il entrera en application le 25 mai 2018.

L'adoption de ce texte vise toutes les organisations, toutes les activités, tous les métiers, y compris l'hôtellerie, pour les organisations possédant ou gérant des établissements en Europe, ou selon le cas, qui offrent ou qui envisagent d'offrir des biens ou des services liés à l'activité hôtelière à des personnes physiques dans un ou plusieurs Etats européens.

Il s'agit d'un cadre juridique unifié pour l'ensemble des pays membres de l'Union européenne, mais aussi les pays de l'Espace économique européen (EEE[3]), auxquels le RGPD est également applicable.

1. Tel que par exemple, l'établissement de fiches individuelles de police à faire remplir par les touristes étrangers, issu de l'accord de Schengen et visé à l'article R 611-42 du code de l'entrée et du séjour des étrangers et du droit d'asile - 2. RÈGLEMENT (UE) 2016/679 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (règlement général sur la protection des données personnelles) - 3. Les 3 Etats membres de l'Espace économique européen (hors Union européenne) : Islande ; Liechtenstein ; Norvège.

Au-delà de l'Union européenne et de l'Espace économique européen, le champ d'application géographique est extrêmement large et étendu. En effet, le règlement vise toute organisation en dehors de l'Union européenne ou de l'Espace économique européen, traitant de données personnelles de ressortissants européens pouvant résider dans d'autres pays en dehors de l'Europe ou de personnes qui ne seraient pas des ressortissants européens, mais qui résideraient sur le territoire de l'Union européenne ou de l'Espace économique européen.

La conformité réglementaire dépend désormais de la localisation géographique des personnes dont les données personnelles ont été collectées - et non du lieu d'implantation de l'organisation qui a collecté les données ou qui collabore à leur traitement.

La définition du règlement pour les traitements[4] des données personnelles inclut « toute opération- automatisée ou en partie, ou non automatisée – de données », telle que la collecte, l'enregistrement, l'adaptation ou la modification, l'extraction, la consultation, l'utilisation, la communication par transmission, la diffusion mais aussi l'effacement ou la destruction des données.

C'est la raison pour laquelle le règlement oblige les organisations qui n'ont pas d'implantation ni de représentation en Europe à désigner un représentant[5] pour les activités de collecte, de traitement ou de communication de données personnelles de ressortissants situés dans l'Union européenne ou l'Espace économique européen.

Au-delà de cette désignation et de cette représentation, toutes les données personnelles sont concernées par le RGPD, c'est-à-dire toutes les informations nominatives les plus courantes (identité, adresse, numéro de téléphone, etc.), mais aussi des informations portant sur les caractéristiques physiques, culturelles, sociales, jusqu'à des éléments comportementaux digitaux comme les adresses IP, les identifiants et mots de passe ou encore les habitudes de navigation Internet.

Une extension des droits personnels des individus sur la maîtrise de leurs données personnelles

L'objectif du règlement est de renforcer les droits personnels des individus personnes physiques, qu'ils soient ou non ressortissants de l'Union européenne ou de l'Espace économique européen, à partir du moment où ils résident de manière temporaire ou prolongée sur ces territoires.

Le règlement s'attache à leur conférer la maîtrise de leurs données personnelles et des informations nominatives les concernant. Cette maîtrise passe notamment par l'affirmation de nouveaux droits tels que le droit à la portabilité[6] ou le droit à l'oubli[7].

L'article 12 du règlement[8], qui couvre les droits des personnes concernées, précise que toute demande d'accès ou de destruction de données personnelles doit être gratuite, facile à réaliser et doit être exécutée « sans délai injustifié et au plus tard dans un délai d'un mois ».

Le règlement exige que les demandes de consentement pour le traitement des données soient intelligibles et libellées sous une forme facilement accessible, en utilisant un langage clair et simple. En outre, la capacité de retirer son consentement doit également pouvoir être exercée facilement. Dans le prolongement, certains hôteliers n'hésitent pas à prendre l'initiative et à établir des chartes de protection des données personnelles de leurs clients qui ne sont pas loin d'être reconnues comme des codes de bonne conduite au sens de l'article 40 du RGPD, destinés à contribuer à la bonne application du règlement.

Ces organisations témoignent ainsi et attestent de leur engagement en faveur de la protection des données et de la vie privée de leurs clients.

Qu'il soit français ou étranger, mais devant résider en Europe même temporairement, le voyageur et client, tant particulier que professionnel, sera d'autant plus sensible au respect de ces principes essentiels par un hôtel, une chaîne ou un groupe d'hôtels, qu'il pourra s'y référer.

Il est par exemple possible de rappeler, dans de telles chartes de bonne conduite destinées à la protection des données des clients d'un hôtel, le respect des cinq principes[9] essentiels énoncés dans le RGPD, à savoir : (i) le principe de loyauté et de transparence (les données doivent être traitées de manière « licite, loyale et transparente » ; (ii) le principe de limitation des finalités (les données doivent être « collectées pour des finalités déterminées, explicites et légitimes, et ne pas être traitées ultérieurement d'une manière incompatible avec ces finalités » ; (iii) le principe de minimisation (les données doivent être traitées de manière « adéquate, pertinente et limitée » au regard de la finalité du traitement) ; (iv) le principe d'exactitude (les données doivent être « exactes », sinon le responsable du traitement doit les « rectifier » ou les « effacer » « sans tarder », précise le RGPD) ; (v) le principe de limitation de la conservation (les données doivent être « conservées sous une forme permettant l'identification des personnes concernées pendant une durée n'excédant pas celle qui est nécessaire au regard des finalités pour lesquelles elles sont traitées ») .

4. Article 4 du RGPD - 5. « Représentant » désigne une personne physique ou morale établie dans l'UE ou l'EEE, désignée par le responsable du traitement ou le sous-traitant par écrit, en vertu de l'article 27 du RGPD - 6. Article 20 du RGPD : Droit à la portabilité des données, droit pour les individus personnes physiques de récupérer, de manière simple et lisible, l'ensemble de leurs données personnelles - 7. Article 17 du RGPD : Droit à l'effacement («droit à l'oubli»), droit des individus personnes physiques d'effacer ou de faire effacer leurs données personnelles dans le but qu'elles ne soient plus traitées, lorsque ces données à caractère personnel ne sont plus nécessaires au regard des finalités pour lesquelles elles ont été collectées ou traitées - 8. Article 12 du RGPD : Transparence des informations et des communications et modalités de l'exercice des droits de la personne concernée - 9. Article 5 du RGPD : Principes

Une aggravation des risques de sanctions en cas de non-respect du règlement

Bien plus que le renforcement des droits personnels des personnes physiques, les risques de sanctions sont considérablement aggravés par le règlement.

De manière opérationnelle, les autorités administratives de contrôle sur la protection des données personnelles sont autorisées à suspendre[10], voire éventuellement dans les cas les plus graves à faire supprimer les traitements de données personnelles en contravention avec le règlement.

Sur le plan financier, les sanctions administratives peuvent aller jusqu'à 20 millions d'euros ou 4% du chiffre d'affaires annuel mondial total de l'exercice précédent, le montant le plus élevé étant retenu[11]: Encore plus préjudiciable, le contrat de confiance entre les clients et l'hôtel serait particulièrement affaibli avec un risque d'atteinte à la réputation et à la renommée qui serait très lourd de conséquences pour l'organisation.

En effet, en cas de failles de sécurité, les victimes ont droit à la réparation du préjudice matériel et moral[12] pouvant être exercée dans le cadre d'actions individuelles ou collectives[13] [14].

Il est important de noter que ces règles s'appliquent à la fois aux responsables de traitements et aux prestataires sous-traitants, y compris en cas de fourniture de services applicatifs hébergés à distance, ce qui signifie que les hébergeurs et les fournisseurs de services Cloud[15] ou SaaS[16], même situés ou implantés en dehors de l'Union européenne ou de l'Espace économique européen, ne sont pas exemptés de l'exécution du règlement.

Les clés du succès du programme de mise en conformité

Les clés du succès d'un programme de conformité au RGPD consistent à savoir impliquer, dès le début du projet, la direction générale de l'organisation en qualité de sponsor et à anticiper les étapes et jalons futurs du programme, tant au niveau de l'analyse de l'existant que du déploiement du programme, en désignant un délégué à la protection des données et en impliquant les différentes fonctions de l'organisation auprès de toutes ses entités (notamment juridique, informatique, ressources humaines, etc.).

En pratique, il s'agit d'identifier, aussi bien au niveau organisationnel que technique, les différentes étapes clés, mais également de mettre en place des moyens et des ressources internes ou éventuellement externes, afin d'assurer la pérennité du programme au-delà d'une simple mise en conformité à court terme.

D'où l'importance d'une approche par les risques, laquelle permet de prioriser une démarche avec un plan d'actions et une feuille de route efficace, en plaçant en premier objectif le traitement des données les plus critiques pour l'organisation.

La méthodologie doit être adaptée à chaque organisation, en axant sur les actions « nécessaires », sans dériver vers des excès qui risqueraient d'entraîner l'organisation vers des charges et des dépenses, au-delà des attendus « raisonnables » pour la mise en conformité.

Etant donné la portée et l'impact du règlement, il est impératif que les organisations anticipent la révision et très probablement la refonte des procédures internes selon lesquelles elles collectent, traitent ou selon le cas, peuvent communiquer des données personnelles.

En conclusion, il appartient à l'hôtel en tant qu'organisation prise individuellement, mais aussi aux chaînes ou groupes d'hôtels appréhendés en tant que groupes d'entreprises , de garantir la conformité juridique des engagements souscrits et au-delà, le respect de manière pérenne de la conformité aux lois et aux règlements pour toutes les opérations et toutes les procédures de traitements des données.

Ainsi, l'environnement auquel le nouveau règlement ambitionne d'être applicable représente de nouvelles obligations pour chaque organisation, mais également l'opportunité pour les organisations impliquées dans un programme de conformité d'optimiser et de valoriser la production des différentes bases qui sont produites et l'utilisation des données personnelles qu'elles contiennent.

L'enjeu sera de taille et constitutif d'une obligation permanente lorsqu'il s'agira de protéger et de réserver les droits d'accès et d'utilisation pour un établissement hôtelier notoire ou de renommée.

10. Article 58 du RGPD : Pouvoirs des autorités de contrôle - 11. Article 83 du RGPD : Conditions générales des amendes administratives - 12.Considérant l'article 85 du RGPD : Préjudice moral tel qu'une perte de contrôle sur leurs données à caractère personnel ou la limitation de leurs droits, une discrimination, un vol ou une usurpation d'identité, une perte financière, une atteinte à la réputation, une perte de confidentialité de données à caractère personnel

Deloitte Legal I Taj, société d'avocats, une entité du réseau Deloitte

Nous disposons d'une équipe dédiée et spécialisée en matière Informatique & Libertés et protection des données personnelles. Elle intervient de manière régulière pour l'accompagnement des organisations à la mise en conformité au RGPD.

Elle est déjà aussi intervenue pour des actions de sensibilisation auprès du Club des Dirigeants de l'Hôtellerie Internationale et de Prestige (Directeurs généraux, Directeurs administratifs et financiers, Directeurs des ressources humaines, Directeurs techniques).

Nos experts sont également des initiateurs et des gestionnaires de projets en matière de risques et de gouvernance pour la protection des données personnelles et le respect des règles applicables au secteur hôtelier, dans les domaines des nouvelles technologies, de l'informatique et de la communication.

13. La loi de modernisation de la justice n° 2016-1547 du 18 novembre 2016 a créé un nouvel article 43 ter dans la loi n°78-17 du 6 janvier 1978 dite Informatique & libertés, afin de permettre l'introduction d'actions de groupe (collectives). L'action de groupe est donc un nouvel outil permettant aux personnes concernées de garantir leurs droits personnels. - 14. Le RGPD (Article 80 du RGPD) permet aux personnes concernées de mandater des organismes, organisations ou associations afin d'introduire une réclamation en leur nom devant l'autorité de contrôle et d'obtenir réparation des préjudices subis. - 15. Cloud désigne la livraison de ressources et de services informatiques à la demande par Internet - 16. Software as a Service désigne une application mise à disposition à distance par un fournisseur informatique, et accessible par le biais d'un navigateur Internet

L'impôt sur la fortune immobilière : un coup de pouce pour l'hôtellerie ?

L'exclusion de la base imposable à l'IFI des biens immobiliers d'entreprise pourrait rendre les fonds investis dans l'hôtellerie plus attractifs.

Par **Christophe Le Bon,**
Associé fiscaliste, Deloitte | Taj, société d'avocats

Depuis le 1er janvier 2018, l'IFI (l'impôt sur la fortune immobilière) remplace l'ISF (l'impôt de solidarité sur la fortune). Comme à la naissance de tout nouvel impôt, beaucoup d'encre a déjà coulé sur le compte de l'IFI. Les débats ne se sont pas seulement limités à la question, très idéologique, du bien-fondé ou non de la suppression de l'ISF. Les critiques s'en sont également pris au principe même du nouvel impôt, à savoir un prélèvement assis exclusivement sur le patrimoine immobilier. Beaucoup ont en effet reproché aux auteurs de l'IFI de vouloir à nouveau stigmatiser l'investissement immobilier.

Il est vrai que, sauf en ce qui concerne certains immeubles particuliers, souvent localisés dans des zones spécifiques, la fiscalité de l'immobilier a rarement été attractive. Il suffit pour s'en convaincre de la comparer à celle affectant les autres investissements (valeurs mobilières notamment). Les propriétaires immobiliers sont assujettis à la taxe foncière, qui n'a pas d'équivalent pour les autres types d'investissement. A l'acquisition, la TVA au taux de 20% et/ou les droits de mutation au taux de 5,8% sont très supérieurs au droit de 0,1% dû en cas d'achat d'actions. Enfin, les taux d'imposition des plus values de cession sont plus élevés dans l'immobilier, sauf pour les particuliers qui peuvent bénéficier d'importants abattements s'ils cèdent leurs biens après les avoir détenus au moins 15 ans.

L'IFI ne ferait donc qu'alourdir une note déjà bien sévère. Ainsi, pour certains des propriétaires immobiliers qui resteraient assujettis à l'IFI, leur taux effectif d'imposition devrait dépasser les 70% si on ajoute l'IFI à l'impôt sur le revenu. En supposant un revenu locatif annuel avant impôt égal à 4,7% de l'investissement[1], soit un revenu net d'impôt de 2,6%[2], le revenu annuel net en poche après paiement de l'IFI devrait ressortir, pour les plus riches[3], à seulement 1,1% de l'investissement. C'est moins que le rendement d'un contrat d'assurance-vie investi en euros, soit un des rendements les moins attractifs actuellement[4].

Si ces critiques ne sont pas infondées s'agissant de l'investissement dans l'immobilier locatif, il en va différemment pour l'immobilier d'entreprise. Les immeubles affectés à l'activité industrielle ou commerciale des redevables sont en effet exonérés d'IFI. De même, lorsque le redevable détient des immeubles par le biais de sociétés, il est exonéré d'IFI sur les parts de ces sociétés si ces immeubles sont affectés à l'activité industrielle ou commerciale de ces sociétés ou de sociétés du même groupe.Pour que l'exonération ne soit pas remise en cause, il faut que toutes les sociétés dans la chaîne de détention aient une activité industrielle ou commerciale. L'exploitation d'un hôtel est une activité commerciale.

Tsuba Hôtel, Paris
Photo : Christophe Bielsa

1. Soit le taux moyen des rendements servis par les SCPI investies en immobilier tertiaire observé sur 2016. Voir Capital.fr https://www.capital.fr/immobilier/le-palmares-2017-des-meilleures-scpi-1210595 - 2. En supposant un taux marginal d'imposition de 45% - 3. C'est-à-dire ceux disposant d'un patrimoine imposable d'au moins 10 millions d'euros - 4. Les Echos du 8/01/2018 « Pourquoi les rendements de l'assurance-vie vont encore baisser »

citizenM Paris Gare de Lyon – © richard@richardpowers.co.uk

Un particulier qui détiendrait des parts dans une société ou un groupe de sociétés exploitant des hôtels serait donc exonéré d'IFI sur les parts de ces sociétés, même si les principaux actifs des sociétés qui composent le groupe sont des immeubles.

La seule condition de l'exonération est que ces immeubles soient affectés à l'exploitation d'hôtels gérés au sein du même groupe. On notera donc que le champ de l'exonération est très large. Elle s'applique notamment quelle que soit la valeur de l'immeuble par rapport à la valeur du reste des actifs de la société, quelle que soit l'importance de la participation du redevable (majoritaire ou minoritaire) et quel que soit le statut du redevable (dirigeant ou simple investisseur).

Enfin, et surtout, l'exonération s'applique quel que soit le mode de détention des parts. Ainsi, des parts détenues par l'intermédiaire d'un fonds (FCPR ou autres) ne seront pas assujetties à l'IFI si les immeubles que détiennent les sociétés dans lesquelles le fonds est investi sont affectés à l'exploitation hôtelière exercée par ces mêmes sociétés.

C'est donc une très bonne nouvelle pour les épargnants, gros et petits. Ils pourront bénéficier de la relative stabilité des rendements offerts par l'investissement immobilier sans être impactés par l'IFI.
C'est également une très bonne nouvelle pour les exploitants. Il existe en effet peu de secteurs industriels ou commerciaux comparables à l'hôtellerie où la valeur du foncier peut avoir un rôle déterminant dans le rendement de l'investissement.
Il devrait donc être plus facile aux gérants des fonds orientés sur l'hôtellerie d'attirer l'investissement des particuliers. Par ricochet, le coût du financement des hôtels pourrait baisser relativement à celui d'autres secteurs de l'industrie.

On pourrait objecter qu'il existe déjà des fonds investis dans l'hôtellerie qui permettaient d'échapper à l'ISF, sans pour autant que ces derniers aient eu un impact déterminant sur le développement du secteur.

Il s'agit des fonds d'investissement dits de « proximité » (FIP) et des fonds communs de placement à risque (FCPR). Le principal attrait des FIP et FCPR réside dans l'avantage fiscal offert aux particuliers, à savoir pour les FIP une réduction de l'ISF ou de l'IRPP l'année du versement et, pour les FIP et les FCPR, une exonération d'ISF les années suivantes. Toutefois, le bénéfice de ces avantages est conditionné par le respect de certaines contraintes qui rendent l'investissement dans ces fonds particulièrement risqué. Notamment, les fonds ne doivent investir que dans des PME en phase de démarrage ou de développement. De plus, pour les FIP, les PME dans lesquelles chaque fonds était investi ne pouvaient être localisées dans plus de quatre régions contigües.

Les marges de manœuvre pour les gérants des fonds en termes de mutualisation des risques étaient donc très minces. Seuls les investisseurs recherchant le bénéfice d'une réduction d'impôt et prêts à perdre une partie importante de leur investissement pouvaient être intéressés. Comme cette réduction était par ailleurs très limitée, la formule a eu peu de succès.

Au contraire, le remplacement de l'ISF par l'IFI pourrait permettre l'éclosion de grands fonds principalement investis dans les murs et fonds d'hôtels, sans condition de taille, de localisation géographique ou de phase d'activité.

Des fonds similaires existent déjà outre Manche et outre Atlantique. Ce sont les principaux interlocuteurs des chaînes depuis que ces dernières ont décidé d'alléger leurs investissements murs et fonds. Ils sont une des composantes essentielles du développement du parc hôtelier. Il nous semble important que l'hôtellerie en France bénéficie également de tels leviers.

Mais les fonds ne peuvent se développer que sur le long terme. Leur développement ne pourra donc porter ses fruits que dans un cadre fiscal stabilisé. Si les gérants et les investisseurs ne sont pas convaincus, sinon de la pérennité de l'IFI, du moins de la suppression définitive de l'ISF, les initiatives pour créer ou développer des fonds hôteliers risquent de se faire rares.

Certains ont peut être encore le souvenir de l'impôt sur les grandes fortunes (IGF), créé en 1982 et supprimé en 1987 pour mieux renaître sous la forme de l'ISF deux ans plus tard. Dès lors, doit-on craindre un retour de l'ISF ? Bien sûr, personne ne peut l'exclure. Mais il est important de noter qu'à la différence de la suppression de l'IGF, qui était intervenue quelques mois seulement avant la fin du gouvernement de Jacques Chirac, la suppression de l'ISF intervient au tout début du mandat de l'actuel gouvernement. Soit longtemps avant que les prochaines échéances nationales ne remettent en cause les travaux de l'actuelle majorité.

Deloitte I Taj, société d'avocats, une entité du réseau Deloitte

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.

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.

Capitaliser sur le Big data pour réinventer l'hôtellerie…

Alors que le robot qui accueille les clients au Hilton Mc Lean, en Virginie, s'apprête à souffler sa deuxième bougie, la révolution Big Data touche de plein fouet une industrie déjà éprouvée par les mutations successives imposées par la révolution numérique. Connie, c'est ainsi qu'il se nomme, sans doute en référence au fondateur du groupe Conrad Hilton, incarne (c'est un abus de langage révélateur) la nouvelle génération de concierge, et avec lui s'ouvrent des possibilités quasi illimitées, une nouvelle manière de prendre soin du client.

Par **Gontran Peubez**, Directeur, Analytics and Information Management, Consulting – Deloitte

Petit rappel

L'uberisation de l'hôtellerie, qui a démarré dans les années 2010, s'est en fait manifestée par une nouvelle activité d'hébergement, surtout pratiquée par des particuliers qui, devenant hôtes, offraient une capacité supplémentaire, principalement pour les voyageurs privés. Parallèlement, une tendance à la réintermédiation déjà installée depuis quelque temps s'est accentuée, par le biais de plusieurs plateformes technologiques.

Finalement, dans le milieu de la décennie 2010-2020, de manière caricaturale, le voyageur qui doit effectuer un déplacement professionnel passe par une plateforme qui lui garantit le service hôtelier «business» qu'il attend, nonobstant l'enseigne ; pour un déplacement privé, il recourt à la location d'une maison ou d'un appartement par un bail auprès d'un particulier.

Les plateformes technologiques étaient en passe de vaincre les plateformes de marque, se positionnant entre l'enseigne, la chaîne hôtelière ou le bailleur et le client final et prélevant au passage une partie importante de la marge, tout en consolidant des bases de connaissance client toujours plus détaillées, fraîches et exhaustives, voire parfois intrusives.

Conscientes de la menace, les grandes enseignes de l'hôtellerie sont pour la plupart entrées dans une ère de transformation autour de deux enjeux étroitement liés : la digitalisation et la maîtrise des données. Sans numérisation, il n'est pas possible de toucher de nouveau le client final. Sans lien étroit avec ce dernier, il n'est pas possible de vendre plus, mieux, de manière plus pertinente.

Les initiatives les plus connues ont largement été présentées par leurs acteurs, et, trop souvent, perçues comme des batailles – vitales certes, mais ponctuelles – contre les plateformes d'intermédiation dont nous avons parlé plus haut. Or l'enjeu s'avère beaucoup plus vaste.

La mise en commun des données de l'entreprise

La véritable transformation n'est pas tant dans la capacité à mettre en place une «expérience client», qui pourrait être interprétée comme une façon de combler le retard sans pouvoir s'affranchir du poids de l'héritage du parc immobilier et des systèmes d'information.

Le défi que doit relever l'industrie hôtelière est de faire le lien entre son économie physique – son parc immobilier et la gestion qu'il requiert – et l'ensemble de ses tiers (clients, fournisseurs, intermédiaires…).

La mise en commun des données de l'entreprise permet de faire le lien entre les différents usages envisageables. Par exemple, construire un référentiel client n'est plus uniquement une réponse à la direction des ventes, mais permet de constituer une valeur client qui rendra possible une attention différenciée, pertinente et rentable. De même, une gestion des intermédiaires plus fine et fondée sur des données exhaustives récoltées sur l'ensemble du parcours d'achat permettra à la direction financière de mettre en place une gestion différenciée, en fonction de la valeur créée – inversant ainsi le rapport de force entre plateformes d'intermédiation et hôteliers. Les informations des PMS (Property Management Systems) se marient à toutes les autres sources de données de l'entreprise et, combinées, dégagent de nouvelles perspectives de valeur.

L'hôtellerie au carrefour des écosystèmes de demain : la souveraineté des données en jeu

Par son activité qui doit répondre à des enjeux d'accueil, de confort et de qualité de service, sous contrainte de mobilité, tout en mêlant les dimensions physiques et numériques, l'hôtellerie est au carrefour des nouvelles sources de données. Immeuble de la Smart City, l'hôtel de demain est un concentré d'Internet des Objets, truffé de capteurs qui permettent de construire la passerelle entre le monde physique et l'expérience numérique. Son toit produit une énergie renouvelable dont la production est suivie en temps réel. Son parking accueille des véhicules autonomes qui ne sont là que le temps d'une recharge – à un créneau horaire optimisé pour lisser la consommation électrique. Ses capteurs sont reliés aux applications mobiles des clients, qui pilotent à distance leur chambre, leurs consommations. Et l'enregistrement se fait véritablement « sans couture », par reconnaissance

Yooma Urban Lodge, Paris – © Francis Amiand

faciale. Plus de formalité de check-out non plus, les éventuelles consommations étant directement affectées au compte du client, et les réapprovisionnements du minibar comme la planification des activités d'entretien et de ménage assistés par un moteur d'intelligence artificielle.

Le machine learning au cœur de l'évolution par la data pour un hôtel optimisé

Au-delà de la révolution des usages, c'est la capacité d'apprendre de l'ensemble des données récoltées qui fera demain la différence. A la confluence des sources de données, l'industrie hôtelière, contrairement aux plateformes d'intermédiation, sera en mesure de mettre en relation une palette de familles de données extraordinaire.

L'activation de ce potentiel passe par la maîtrise de dimensions technologiques, réglementaires et analytiques, toutes trois contrôlées par une gouvernance des données et des algorithmes.

L'architecture des systèmes d'information des groupes hôteliers est impactée : elle doit être en mesure de collecter des données toujours plus variées qui ne sont plus uniquement transactionnelles ou structurées simplement comme des montants ou des dates, mais aussi non structurées (sons, images, log internet) et produites désormais en continu ou presque. Qui plus est, leur stockage doit se faire dans un lieu sécurisé garantissant la vie privée des personnes les ayant cédées, pour faire face notamment aux exigences de la GDPR (General Data Protection Regulation, cf. article page 40).

Dans ce contexte, la gouvernance des données, qui définit les usages, rôles et responsabilités dans la manipulation de ces dernières, devient un outil clé qui permet de gérer opérationnellement et de manière uniforme la diffusion, l'utilisation et les calculs dans l'entreprise, pour des cas d'usage différents d'une direction à l'autre.

Ces usages les plus avancés se concentrent autour du machine learning (apprentissage machine). Fort de la captation de données, l'entreprise hôtelière de demain fera « apprendre » des algorithmes prédictifs et prescriptifs sur ces machines. Les possibilités sont infinies s'agissant d'intelligence artificielle et les cas d'usages nombreux pour une industrie qui marie le service dans ses dimensions intangibles (réservation, conciergerie, etc…) et concrètes (entretien, ménage…).

L'intelligence cognitive (ou comment comprendre le langage naturel, qu'il soit parlé ou écrit) viendra soulager les

centrales de réservation, le personnel de réception, comme Connie le robot le propose déjà, avec une capacité de mémorisation supérieure à ce dont le cerveau humain est capable. Lorsqu'il se présentera à la réception, le client de demain sera appelé par son nom ; ses préférences, mémorisées, seront actualisées de telle ou telle nouvelle information.

De même, la chambre d'hôtel de demain est personnalisable, selon des suggestions savamment composées à partir de l'historique du client et des tendances susceptibles de lui plaire. Atout majeur de l'intelligence cognitive, elle s'affranchit des contraintes géographiques et peut être déclinée partout, à l'instar d'un concept de concierge mis en place par un groupe français pour suivre ses clients chinois en déplacement en Europe par exemple.

L'intelligence artificielle permettra d'optimiser la gestion du parc immobilier au moyen d'une maintenance prédictive portant sur l'ensemble des installations, mais également sur l'entretien quotidien.

L'analyse prédictive permettra d'anticiper les comportements clients tant au niveau du séjour (no show, réservation de dernière minute, surréservation, prix variables instantanément…) que de la relation à la marque (désaffection, volatilité…) et d'en proposer des actions correctives. L'hôtel de demain est donc un hôtel optimisé, tant au niveau de son fonctionnement que de son remplissage.

Fédérer l'entreprise autour de la donnée

Comme beaucoup de secteurs, l'industrie hôtelière a lancé un certain nombre de POC (Proof of Concept) autour de l'utilisation des données et de l'apprentissage machine, et le défi est maintenant le passage à l'échelle, la capacité à mettre en production les prototypes qui seront les standards de demain.

Cette audace numérique ne s'improvise pas et doit reposer sur une stratégie en matière de données et une approche méthodique dans le choix de cas d'usage car il est indispensable de démarrer par des « victoires emblématiques » pour fédérer l'entreprise autour de ce nouvel actif qu'est la donnée.

L'équipe Analytics & Information Management de Deloitte

Avec une équipe de plus de 100 consultants experts dans le domaine de la donnée, nous couvrons l'ensemble de la chaîne de valeur de la donnée, depuis les problématiques réglementaires en lien avec le data management jusqu'aux applications innovantes (intelligence artificielle, machine learning) incluant les sujets d'infrastructures et d'architecture comme de visualisation.
Nous accompagnons nos clients issus du secteur de l'hôtellerie et des loisirs en plaçant la donnée au cœur de la transformation numérique.
Nos missions leur permettent de créer les conditions humaines et techniques de l'Insight Driven Organisation (organisation tirée par la connaissance) ; elles ont également pour but de décliner cette data strategy sur des cas d'usage opérationnels contribuant à la transformation de l'entreprise.

Yooma Urban Lodge, Paris
© Francis Amiand

Concilier performance économique et intérêts des salariés

Dans une industrie hôtelière qui doit se réinventer pour faire face à de nouveaux défis, les vastes programmes de rénovation peuvent être l'occasion d'engager une transformation plus profonde.

Par **Sandrine Josse,**
Directrice, Capital humain,
Consulting – Deloitte

L'équipe Capital humain de Deloitte

Dans un contexte de profonde mutation de l'industrie hôtelière qui doit faire face à de nouveaux défis, les programmes de rénovation peuvent être l'occasion d'engager une transformation plus profonde. L'équipe Capital humain de Deloitte propose de vous assister dans l'accompagnement de votre projet en privilégiant une approche globale articulant recherche de performance économique (diagnostic d'organisation, recherche d'efficience et conception d'un nouveau modèle organisationnel, simplification et optimisation des processus ….) et prise en compte des attentes des collaborateurs (développement des compétences et formation, organisation du travail, politique de rémunération), prenant appui sur un dialogue social transparent et responsable.

Dans un contexte de forte transformation du secteur qui voit émerger de nouvelles offres, de nouvelles demandes et de nouveaux clients, il devient essentiel pour chaque établissement hôtelier d'affirmer son identité. De nombreux hôtels se sont lancés dans de vastes programmes de rénovation qui entraînent une fermeture totale ou partielle de l'établissement pendant plusieurs mois, voire plusieurs années (Lutetia, Ritz, Crillon, Pullman Montparnasse….).

Lors de la période de fermeture, différentes alternatives peuvent être proposées aux collaborateurs : reclassement interne lorsque l'hôtel appartient à un groupe, départ en formation pour renforcer la qualification du personnel, détachement provisoire au sein d'autres structures hôtelières, départ volontaire externe dans le cadre de la reprise d'un nouvel emploi ou création d'une nouvelle activité.

Une opportunité de mobilité pour les collaborateurs

Pour faciliter la mobilité professionnelle des salariés et préserver l'employabilité des collaborateurs pendant ces longues périodes de fermeture, des dispositifs d'accompagnement sont proposés aux équipes pour les aider dans la définition et la mise en œuvre de leur projet de mobilité professionnelle.

Ces périodes « d'inactivité forcée » peuvent en effet être l'occasion pour les salariés de faire un point sur leur parcours professionnel et s'interroger sur leurs souhaits d'évolution à court et moyen termes, dans un secteur où la pénibilité de certains métiers est réelle (service en chambre, bagagerie…).

Elles peuvent également être mises à profit pour renforcer les compétences des collaborateurs dans un secteur fortement impacté par le digital et qui voit apparaître de nouveaux métiers (Art concierge[1], Guest Relation[2] ou encore Lobby PR[3]…) et de nouvelles compétences associées. Car au-delà de la qualité des lieux, les hôtels doivent pouvoir s'appuyer sur un personnel performant, qualifié et motivé pour « faire la différence » face à une concurrence accrue.

Concilier performance économique et intérêts des salariés

Autre corollaire de la transformation du secteur, la nécessité de repenser les modes d'organisation du travail pour s'adapter à une clientèle plus volatile et toujours plus exigeante, et préserver la performance économique des structures. Pour autant, les intérêts des salariés ne doivent pas être oubliés.

1. En charge de conseiller les clients sur les programmes culturels et artistiques - 2. En charge de la personnalisation de l'accueil et du séjour des clients
3. En charge de la fixation du prix des chambres le plus pertinent

Laz' Hôtel Spa Urbain, Paris - Suitcase Hospitality - Copyright Phil Labeguerie

Pour parvenir à ce difficile équilibre, une approche globale doit être privilégiée afin de prendre en compte à la fois les contraintes business, les enjeux financiers et les attentes des salariés en matière d'organisation du travail, de rémunération, de développement des compétences, de qualité de vie au travail ou encore de pénibilité.

Dans une industrie hôtelière qui doit se réinventer pour faire face à de nouveaux acteurs, de nouveaux modèles économiques et de nouvelles façons de consommer, le design et la mise en place d'une nouvelle organisation devront s'appuyer sur un dialogue social constructif, authentique et transparent.

De nouvelles règles du jeu en matière de négociation qui constituent une véritable opportunité pour les entreprises et leurs partenaires sociaux

Les ordonnances Macron du 22 septembre 2017 offrent aux directions d'entreprises et aux partenaires sociaux la possibilité de négocier des accords collectifs d'entreprise pouvant déroger sur certains thèmes aux accords de branche mais aussi au contrat de travail. Dès lors, les établissements hôteliers ont l'opportunité de créer des règles spécifiques, adaptées à leurs besoins, afin d'engager leur nécessaire transformation.

En affirmant la primauté de l'accord d'entreprise, les ordonnances Macron souhaitent en effet permettre aux entreprises d'organiser les relations de travail au plus près de leur réalité économique et sociale. Par définition, la loi n'a pas la capacité à répondre à tous les nouveaux défis qui se posent aux entreprises.

Dans ces conditions, il revient au législateur de fixer les principes fondamentaux et aux entreprises de co-construire, avec les partenaires sociaux, les règles dont elles ont besoin pour faire converger performances économique et sociale.

La notion de co-construction n'est pas théorique. La primauté de l'accord d'entreprise est en effet conditionnée à la signature d'un accord majoritaire avec les organisations syndicales représentatives au sein de l'entreprise. Or, pour parvenir à la signature de tels accords, les directions d'entreprises devront privilégier une approche « gagnant-gagnant » en proposant à leurs collaborateurs de nouveaux modèles de « pacte social ». Une transformation réussie qui engage l'ensemble du corps social vaut bien quelques efforts !

Nos services, vos contacts

In Extenso

Tourisme, Culture & Hôtellerie

Des services pluridisciplinaires, sur mesure et opérationnels

- Etudes de marché/Etudes de faisabilité financière
- Diagnostics marketing/Etudes de positionnement/ Benchmarks/Préconisations marketing
- Définition et faisabilité d'équipements touristiques et culturels
- Audits internes/Audits de procédures
- Programmation d'équipements
- Assistance à maîtrise d'ouvrage
- Valorisation d'actifs ou de portefeuilles d'actifs
- Elaboration de statistiques de suivi d'activité, en particulier dans l'hôtellerie
- Observatoire mensuel de l'hôtellerie française : un panel de 225 000 chambres (près de 40% du parc hôtelier français), analysé par niveau de gamme, par zone géographique et par grande agglomération.
- Etudes quantitatives et qualitatives des publics
- Elaboration de stratégies territoriales (touristiques, culturelles, marketing, d'organisation, schémas directeurs de développement hôtelier)
- Etudes sectorielles/thématiques

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

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

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

- Hôteliers indépendants, de l'établissement « économique » au palace
- Chaînes hôtelières, groupes de gestion
- Banques/Institutionnels/Assurances
- Fonds d'investissement
- Promoteurs/Constructeurs
- Secteur public/Collectivités territoriales et 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 aquarécréatifs...
- 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
Expert en restauration
Mobile : 06 03 90 58 66
fabiendarbon@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

Guillaume Jalliffier
Directeur, Associé
Mobile : 06 49 21 83 44
guillaume.jalliffier@transaxio-hotel.com

www.inextenso-tch.fr

www.transaxio-hotel.com

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, société d'avocats

Taj est l'un des premiers cabinets d'avocats français, spécialisé en stratégies fiscales et juridiques internationales. Il compte aujourd'hui 500 professionnels parmi lesquels 54 associés, basés à Paris, Bordeaux, Lille, Lyon et Marseille.

Ses expertises les plus réputées couvrent la fiscalité internationale et les prix de transfert, les fusions acquisitions, la fiscalité indirecte, le contrôle fiscal et contentieux, la fiscalité de la mobilité internationale, le droit social, le droit des affaires et des entreprises en difficulté.

Taj est une entité du réseau Deloitte et travaille en étroite collaboration avec plus de 40 000 juristes et fiscalistes de Deloitte situés dans plus de 150 pays.

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

Ghislain de Seze
Associé
Responsable Financial Advisory Services THL
Tél. : 01 40 88 29 41
gdeseze@deloitte.fr

Taj

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

www.deloitte.fr

* Nos offres peuvent nécessiter des aménagements en fonction des règles d'indépendance applicables dans l'hypothèse où une firme membre de Deloitte serait commissaire aux comptes ou auditeur de l'entité bénéficiaire de la prestation ou d'une entité liée.

Partenaires de la conférence « Les tendances du tourisme et de l'hôtellerie 2018 »

Hilton

IHG InterContinental Hotels Group

EIFFAGE IMMOBILIER

ALTAREA COGEDIM

CHOICE HOTELS EUROPE

BOUYGUES BATIMENT Rénovation Privée

VINCI IMMOBILIER

BUSINESS IMMO

à Chacun son Everest!

Transaxio Hôtel

Deloitte.

A propos de Deloitte
Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. DTTL (ou « Deloitte Global ») ne fournit pas de services à des clients. Pour en savoir plus sur notre réseau global de firmes membres : 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.
www.deloitte.fr

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

A propos d'In Extenso
In Extenso, entité du réseau Deloitte, est un acteur majeur de l'expertise comptable en France. Avec un réseau de 4 900 collaborateurs et 250 agences réparties sur tout le territoire, In Extenso propose aux chefs d'entreprises, artisans, commerçants, professions libérales et responsables d'associations un service professionnel complet, privilégiant la proximité, l'écoute et la proactivité. Fortement ancré dans le tissu économique français, In Extenso est l'interlocuteur privilégié de 90 000 clients appartenant à tous les secteurs d'activité.
www.inextenso.fr

In Extenso - 63 ter, avenue Edouard Vaillant - 92100 Boulogne-Billancourt
Tél. : +33 (0)1 72 29 60 00

© Février 2018 Deloitte SAS - Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Tous droits réservés - Studio graphique Neuilly

PARTENAIRE #FRANCE 2023