



## L'hôtellerie 4.0

Tendances du tourisme  
et de l'hôtellerie

2019

|  |    |
|--|----|
| Editorial  | 01 |
| 2018, année record pour l'hôtellerie française malgré les mouvements sociaux   | 02 |
| Les métropoles régionales confirment leur attractivité   | 09 |
| La bonne année 2018 des résidences de tourisme urbaines  | 12 |
| Avec petit déjeuner... et un peu de culture ? Création, patrimoine et hôtellerie   | 16 |
| La thalassothérapie, un secteur qui entretient son capital santé   | 20 |
| Les financements alternatifs des investissements touristiques  | 26 |
| L'hôtellerie, générateur de retombées socio-économiques et outil de développement économique pour les territoires        | 32 |
| Le traitement des données personnelles et l'hôtellerie en France : une révision nécessaire du mandat de gestion hôtelier | 36 |
| Faut-il avoir peur de la loi contre la fraude lorsque l'on n'est pas fraudeur ?  | 40 |
| Disruption de l'industrie hôtelière : valoriser les compétences et préserver les salariés                                | 44 |
| L'automatisation des processus arrive dans le secteur de l'hôtellerie  | 48 |
| Les défis du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration face à l'impératif de transition écologique et sociale      | 52 |
| Nos services, vos contacts   | 56 |

# Editorial

Comme nous l'évoquons depuis plusieurs années, nous vivons une période de mutations rapides et profondes, qui modifient les approches usuelles et induisent de repenser les modèles de développement et d'exploitation, dans la plupart des secteurs de l'économie.

L'hôtellerie et le tourisme n'y font pas exception, et les acteurs les plus intuitifs ont déjà amorcé leur « révolution 4.0 ».

Inspiré par les différentes phases d'évolution du web (de la 1<sup>re</sup> génération assez statique à la version 2.0 plus participative et interactive, puis à la génération 3.0 plus « connectée »), l'enjeu du « 4.0 » est à présent de repenser en profondeur l'organisation de tous les moyens de production, et leurs interactions, en y intégrant les avancées majeures et constantes du digital et de la robotisation.

Ainsi, ce ne sont pas seulement les produits hôteliers et touristiques qui se réinventent, à travers des évolutions de concepts, des hybridations de produits, des intégrations technologiques. Ce sont également tous les modes de développement, de financement des investissements qui évoluent en intégrant de nouvelles formes, de nouveaux montages. C'est aussi toute la gestion des ressources humaines, qui doit intégrer l'impact des nouvelles technologies et les enjeux de la robotisation, en faisant évoluer les métiers et les fonctions, les parcours de formation, les gestions de carrière. Ce sont encore les principes de développement durable et de transition écologique et sociale, qui ne doivent plus être vécus comme des contraintes exogènes et des facteurs coercitifs, mais ont vocation à s'intégrer de plus en plus naturellement dans la conception des projets et dans tout leur cycle de vie.

Ces thématiques et pistes de réflexion, et bien d'autres, irriguent les articles rédigés par les experts de In Extenso Tourisme, Culture & Hôtellerie et de Deloitte, que nous avons le plaisir de vous présenter dans cette nouvelle édition des Tendances du tourisme et de l'hôtellerie.

Nous vous en souhaitons une fructueuse lecture !

**Philippe Gauguier et Olivier Petit**

Associés, In Extenso  
Tourisme, Culture & Hôtellerie

**Joanne Dreyfus**

Associée Deloitte  
Transportation, Hospitality & Services



# 2018, année record pour l'hôtellerie française malgré les mouvements sociaux

L'économie mondiale ces 10 dernières années a été marquée par une série de crises économiques et de chocs négatifs de grande ampleur : d'abord, la crise financière mondiale de 2008-2009, puis la crise européenne de la dette souveraine entre 2010 et 2012, et enfin, dernièrement, les corrections des prix des produits de base entre 2014 et 2016. La croissance économique en 2017 était de retour quasiment partout dans le monde et était au niveau le plus élevé jamais enregistré depuis 2011. La zone euro était le symbole de cette reprise économique, la plus élevée depuis 10 ans.

Par **Philippe Gauquier**, Associé, et **Grégory Fortems**, Consultant, In Extenso Conseil en Tourisme, Culture & Hôtellerie

Selon le Fonds monétaire international, la croissance économique mondiale devait atteindre environ 3,7 % en 2018. Selon l'OCDE, les tensions commerciales génèrent toutefois de l'incertitude et risquent de perturber les chaînes de valeur mondiales et l'investissement, plus spécialement dans les régions aux liens étroits avec les États-Unis et la Chine. Des incertitudes politiques et géopolitiques montent également en Europe et au Moyen-Orient. Cependant, la croissance économique devrait rester solide en 2019.

Aujourd'hui, le tourisme mondial est en plein développement et progresse à une vitesse supérieure à la croissance économique mondiale. En 2018, le tourisme international a connu la deuxième plus forte hausse depuis 2010. Les touristes voyagent de plus en plus pour les loisirs. Selon l'Organisation mondiale du tourisme, 1,4 milliard de voyageurs a traversé une frontière cette année, soit 6 % de plus que l'année précédente. L'Europe garde sa place de première destination mondiale, avec 713 millions de touristes, soit plus de la moitié des voyageurs. Le Moyen-Orient poursuit son redressement, avec une croissance de 10 % (64 millions

de touristes) ainsi que l'Afrique qui enregistre 67 millions d'arrivées. Trois pays se démarquent, enregistrant de nettes progressions : la Turquie, l'Arabie saoudite et l'Égypte.

La France, qui se maintient à la première place du classement des destinations touristiques mondiales en nombre d'arrivées de touristes internationaux, devrait atteindre un nouveau record de fréquentation en 2018, soit 90 millions d'arrivées de touristes étrangers, et ce malgré les mouvements sociaux d'Air France, de la SNCF et des « gilets jaunes », et la menace permanente du terrorisme. Les marchés européens représentent environ 80 % des arrivées internationales en France. Cependant, on observe en 2018 une progression de l'ensemble des nationalités. La France est suivie par l'Espagne et les États-Unis dans ce classement des destinations touristiques mondiales. Elle est cependant devancée par ces deux pays en termes de recettes du tourisme international, sa fréquentation étant en partie composée de touristes en transit entre leur lieu de résidence et leur destination de vacances.



Hôtel Niepce Paris, Curio Collection by Hilton / Naos Hôtel Groupe

D'après les statistiques de notre partenaire STR, l'hôtellerie européenne a enregistré la plus forte progression de chiffre d'affaires hébergement (RevPAR) dans le monde en 2018, presque 4 %, portée principalement par l'Europe de l'Est (+7 %) et l'Europe de l'Ouest (+6 %). A titre d'exemple, on enregistre des progressions de l'ordre de 10 % à 12 % en Bulgarie (+12 %), en Lettonie (+11 %) et en Belgique (10 %). L'Irlande, les Pays-Bas, la Grèce et la Croatie enregistrent également de bons résultats, avec des RevPAR en croissance de 6 % à 9 %. L'Asie-Pacifique, l'Amérique, le Moyen-Orient et l'Afrique enregistrent quant à eux une baisse de chiffre d'affaires hébergement en 2018.

#### Des records de fréquentation touristique étrangère plaçant la France en tête des destinations européennes

En 2017, la France a connu un net regain d'activité touristique qui s'est poursuivi en 2018. Malgré les effets négatifs des mouvements sociaux évoqués plus

haut, et un mois de décembre assombri par l'attentat de Strasbourg, la France a enregistré un nouveau record avec 90 millions de touristes internationaux accueillis en 2018.

L'industrie hôtelière, toutes gammes confondues, a vu son offre de chambres diminuer d'environ 1 % en 2017, et enregistre une hausse d'occupation d'un peu plus de 1 % en 2018, et d'environ 4 % par rapport à 2014. Concernant la recette moyenne par chambre louée (RMC), on observe un net redressement, en particulier en région parisienne et sur la Côte d'Azur (respectivement +9 % et +4 % par rapport à 2017). D'une manière générale, l'hôtellerie française a enregistré en 2018 des niveaux de prix moyens par chambre louée légèrement supérieurs à ceux de 2014 (+3 %). Seule l'hôtellerie de Luxe parisienne n'a pas retrouvé ses performances de 2014, devant faire face à une intensification de l'offre ces dernières années : ouverture du Peninsula en 2015,

réouvertures du Ritz en 2016, du Crillon en 2017 et du Lutetia en 2018, etc. Au final, l'offre a connu une hausse de 6 % en 2018, et de 33 % depuis 2014.

Les mouvements sociaux d'Air France et de la SNCF ont eu des répercussions sur les résultats : on a pu constater une forte baisse de la fréquentation en avril, notamment sur la première quinzaine. Les grandes métropoles françaises ont été les plus touchées, entraînant un « coup d'arrêt » de la bonne dynamique du début d'année. En dépit de ces mouvements sociaux, le mois de mai a progressé par rapport à l'année passée : les professionnels ont su capitaliser sur un calendrier favorable aux ponts et aux week-ends prolongés, ainsi que sur le décalage des vacances de printemps de la zone B. Après des mois d'avril et mai ternis par les mouvements sociaux, la clientèle d'affaires est venue dynamiser le mois de juin, une période généralement propice à l'organisation de congrès ou de séminaires.



Meininger Paris 12<sup>e</sup> (ouverture 07/2019) – © Meininger Hotels

La saison estivale 2018 a, quant à elle, été porteuse de bons résultats. Au mois de juillet, les chiffres d'affaires hébergement (RevPAR) ont progressé sur toutes les catégories, de 3 % sur le Super-économique à 21 % sur le Luxe. La Côte d'Azur et la région parisienne ont tiré les performances vers le haut, tout comme certaines grandes métropoles régionales telles que Lille, Rennes ou Nantes, qui ont enregistré d'excellents résultats. Le mois d'août a été tout aussi positif pour toutes les catégories d'hôtels.

Les événements exogènes survenus en novembre et en décembre ont toutefois atténué la tendance. Le mouvement des « gilets jaunes », qui a débuté le 17 novembre, a eu des répercussions négatives sur le secteur du tourisme. Les images d'émeutes sur l'avenue des Champs-Élysées, relayées dans le monde entier, ont évidemment eu un impact négatif pour Paris, mais aussi en régions. Les professionnels ont ainsi déploré des annulations et une forte baisse des

réservations, notamment de la part des clientèles étrangères, primordiales pour l'hôtellerie de catégorie supérieure. Cet attentisme risque de se prolonger début 2019 dans l'éventualité où le mouvement s'inscrirait dans la durée.

Au final, sur l'année écoulée, les RevPAR sont tout de même en progression sur toutes les zones géographiques et sur l'ensemble des catégories, excepté comme l'année dernière pour l'hôtellerie Super-économique azurélienne, en léger retrait (moins de 1 %). Le bilan 2018 reste donc très positif pour l'hôtellerie française, qui enregistre une augmentation de son chiffre d'affaires hébergement de 6 % par rapport à 2017, et de 7 % en comparaison à 2014.

#### **Une grande année pour la capitale : nouveau record de fréquentation touristique**

Après une reprise économique et touristique en 2017, année record en termes de fréquentation, la tendance s'est poursuivie en 2018. La croissance

économique française devrait se situer autour de 1,6 % sur l'année, avec un taux de chômage en recul et une inflation stable à environ 1 %. Le trafic des aéroports de Paris a progressé de 3,8 % en 2018, pour atteindre un peu plus de 105 millions de passagers, avec une forte hausse du trafic extraeuropéen (+6 % dont près de 9 % pour l'Amérique du Nord).

Le Grand Paris enregistre pour la deuxième fois consécutive un record de fréquentation touristique, avec plus de 29 millions d'arrivées hôtelières et 60 millions de nuitées selon le Comité régional du tourisme de Paris Île-de-France. La clientèle étrangère a fait un retour remarqué, dépassant la clientèle française, presque stable par rapport à 2017. Notons que les touristes étrangers sont particulièrement importants pour l'hôtellerie de Paris intra-muros, où ils représentent 62 % des arrivées.

Le rebond dans l'activité hôtelière parisienne observé en 2017 s'est poursuivi en 2018. Toutes catégories confondues, le taux d'occupation a augmenté de 2 % et le prix moyen par chambre louée de 9 % par rapport à 2017. Rappelons que, l'année dernière, le retour des clientèles ne s'était pas traduit immédiatement par une progression des prix moyens. Dans un premier temps, ils étaient restés stables ou avaient légèrement reculé. Ce n'est qu'à partir d'août 2017 qu'ils s'étaient enfin redressés. Les recettes moyennes par chambre louée ont continué de progresser tout au long de l'année 2018, avec des gains particulièrement marqués en septembre et octobre.

Plus précisément, en septembre 2018, l'hôtellerie parisienne a enregistré de très bons résultats avec des taux d'occupation supérieurs à 80 %, et surtout des recettes moyennes par chambre louée en forte

augmentation, de 9 % sur le segment Luxe à 21 % sur l'Économique. Ces bons résultats sont liés à la tenue d'événements tels que le salon Maison & Objet, qui a attiré pas moins de 100 000 visiteurs, et le salon Première Vision (55 000 visiteurs). Citons également la 28<sup>e</sup> édition de l'ERS International Congress, le plus grand rassemblement mondial des professionnels de la médecine respiratoire, qui est venue soutenir l'activité hôtelière. Dans le même temps, les clientèles d'agrément ont aussi été favorisées par plusieurs facteurs : une météo clémente ainsi que des événements tels que les Journées du patrimoine, qui se tiennent tous les ans en septembre, la Fashion Week ou la Ryder Cup à Saint-Quentin-en-Yvelines.

Le mois d'octobre s'est avéré tout aussi bon pour les hôteliers, qui ont vu l'occupation de leurs établissements

**Tableau 1. Résultats cumulés en France en 2018**

| Global France    | TO<br>2018 | Var.<br>18/17 | Var.<br>18/14 | RMC<br>2018 | Var.<br>18/17 | Var.<br>18/14 | RevPAR<br>2018 | Var.<br>18/17 | Var.<br>18/14 |
|------------------|------------|---------------|---------------|-------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|
| Grand luxe       | 63,2%      | 1,2%          | 5,1%          | 474 €       | 5,9%          | 2,1%          | 299 €          | 7,2%          | 7,3%          |
| Haut de gamme    | 71,8%      | 2,0%          | 5,0%          | 205 €       | 4,9%          | 1,1%          | 147 €          | 7,0%          | 6,2%          |
| Milieu de gamme  | 69,8%      | 2,6%          | 4,2%          | 110 €       | 4,8%          | 2,5%          | 77 €           | 7,5%          | 6,9%          |
| Économique       | 68,5%      | 1,6%          | 5,0%          | 67 €        | 3,7%          | 1,9%          | 46 €           | 5,4%          | 7,0%          |
| Super économique | 65,8%      | -0,8%         | -1,5%         | 45 €        | 5,2%          | 9,0%          | 30 €           | 4,4%          | 7,4%          |

Source : In Extenso Conseil TCH

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

**Tableau 2. Résultats cumulés par zone géographique en 2018**

| Catégories       | Paris          |               |               | Côte d'Azur    |               |               | Régions        |               |               |
|------------------|----------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|
|                  | RevPAR<br>2018 | Var.<br>18/17 | Var.<br>18/14 | RevPAR<br>2018 | Var.<br>18/17 | Var.<br>18/14 | RevPAR<br>2018 | Var.<br>18/17 | Var.<br>18/14 |
| Grand luxe       | 441 €          | 11,2%         | -11,3%        | 328 €          | 6,1%          | 24,8%         | 187 €          | 2,8%          | 18,7%         |
| Haut de gamme    | 184 €          | 7,8%          | -2,2%         | 118 €          | 6,9%          | 12,2%         | 105 €          | 2,3%          | 18,4%         |
| Milieu de gamme  | 120 €          | 12,9%         | -0,2%         | 72 €           | 3,9%          | 5,7%          | 60 €           | 1,7%          | 11,3%         |
| Économique       | 78 €           | 14,4%         | 4,2%          | 46 €           | 2,6%          | 1,8%          | 42 €           | 2,0%          | 4,6%          |
| Super économique | n.d            | n.d           | n.d           | 31 €           | -0,5%         | -7,2%         | 28 €           | 3,4%          | 7,8%          |

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 2018

| Zones géographiques           | Var. TO |       | Var. RMC |       | Var. RevPAR |       |
|-------------------------------|---------|-------|----------|-------|-------------|-------|
|                               | 18/17   | 18/14 | 18/17    | 18/14 | 18/17       | 18/14 |
| France                        | 1,4%    | 3,5%  | 4,9%     | 3,0%  | 6,4%        | 6,7%  |
| Paris (hors Ile-de-France)    | 2,2%    | -2,5% | 9,2%     | 1,7%  | 11,6%       | -0,8% |
| Régions                       | 0,3%    | 5,6%  | 1,9%     | 5,2%  | 2,1%        | 11,1% |
| Côte d'Azur                   | 1,5%    | 3,0%  | 3,7%     | 8,7%  | 5,2%        | 12,0% |
| Grandes métropoles régionales | 0,5%    | 6,2%  | 1,7%     | 5,3%  | 2,2%        | 11,9% |

Source : In Extenso Conseil TCH  
NB : toutes catégories confondues

dynamisée par la forte présence de la clientèle d'affaires et étrangère. Là encore, les grands salons ont largement influencé la tendance : Sial (rendez-vous mondial de l'innovation alimentaire, salon biennal qui se tient à Villepinte et accueille environ 150 000 visiteurs chaque année paire), Euronaal (le Mondial des technologies navales du futur, au Bourget ; environ 25 000 visiteurs), Mondial de l'automobile (porte de Versailles), etc.

Concernant la période estivale 2018, les taux d'occupation et les prix moyens par chambre louée étaient en progression sur l'ensemble des catégories au sein de l'hôtellerie parisienne. Cette saison estivale a été plus soutenue au mois d'août, avec des performances supérieures à celles relevées au mois de juillet. Ces croissances s'expliquent en partie grâce à la 10e édition des Gay Games, qui s'est tenue du 4 au 12 août (plus de 10 300 participants et 36 événements sportifs), venant soutenir l'activité. Les chiffres d'affaires hébergement sur le mois d'août ont considérablement progressé, de l'ordre de 16 % à 32 % selon les catégories.

Fin 2018, la France a été secouée par la crise des « gilets jaunes », qui n'a pas été anodine pour l'hôtellerie française sans toutefois inverser la tendance des 10 premiers mois de l'année. Au mois de novembre, malgré des tensions sur l'ensemble du territoire, l'hôtellerie parisienne a tenu bon et maintenu de bons niveaux de performances. Toutes les catégories ont vu leur RevPAR augmenter, de 11 % sur la catégorie Milieu de gamme à 20 % sur la catégorie Luxe et Palaces.

Ces bons résultats ont notamment été influencés par les commémorations de la fin de la Première Guerre mondiale, durant lesquelles la capitale a accueilli plus de 70 chefs d'État. Comme en septembre et en octobre, plusieurs salons majeurs ont également intensifié la demande d'hébergement en région parisienne : citons Equip'Hotel (porte de Versailles) ou le Salon du cheval (Paris Nord Villepinte).

Le mouvement des « gilets jaunes » et les images de Paris qu'il a contribué à diffuser dans le monde entier ont provoqué des premières annulations sur la seconde quinzaine de novembre, puis un décrochage des performances hôtelières en décembre. Celui-ci est lié à la chute des clientèles étrangères, notamment les Américains et les Asiatiques, particulièrement sensibles aux questions de sécurité. Le mois de décembre est traditionnellement un mois charnière pour l'hôtellerie parisienne avec des touristes tant nationaux qu'internationaux qui affluent à l'occasion des fêtes de fin d'année. L'hôtellerie parisienne a enregistré un fort ralentissement des réservations, engendrant une forte baisse des taux d'occupation en décembre, particulièrement sur les segments Haut de gamme et Luxe. Le week-end du 8 décembre a été le plus critique : dès le vendredi 7 au soir, l'occupation des hôtels était en repli d'environ 15 % et en chute libre de plus de 20 % le samedi 8 décembre (baisse par rapport aux mêmes jours de l'année précédente). Ces décrochages se sont poursuivis du dimanche (-11 %) au mardi (-10 %). Après la diffusion des

images du week-end, le lundi 10 décembre a cumulé une chute de taux d'occupation (-17 %) et de prix moyen (-15 %), avec pour résultat un RevPAR en recul d'environ 30 %. Le marché a également souffert les week-ends suivants et le phénomène devrait perdurer début 2019, dans des proportions plus modérées sous réserve que les violences soient contenues.

### Premier semestre record : meilleur niveau de fréquentation jamais enregistré depuis 10 ans sur la Côte d'Azur

La Côte d'Azur accueille environ 11 millions de séjours de touristes chaque année, représentant un volume global de nuitées fluctuant entre 62 et 72 millions, dont 70 millions de nuitées en 2017. Malgré l'impact de l'attentat de Nice, en juillet 2016, le nombre de touristes étrangers sur la Côte d'Azur a battu un record en 2017 à 5,8 millions d'arrivées, soit une hausse de 5 %. Cette tendance positive s'est poursuivie en 2018.

Après une bonne saison hivernale 2017-2018, au premier semestre 2018, la région Provence-Alpes-Côte d'Azur a enregistré 10 millions de nuitées dans l'hôtellerie ; un record de fréquentation touristique depuis 10 ans, spécifiquement grâce à l'augmentation de plus de 3 % de la clientèle internationale. L'hôtellerie azurienne, tous segments confondus, a enregistré une progression de près de 4 % d'occupation sur le premier semestre 2018 contre un second semestre relativement stable. Cette tendance s'est fait ressentir sur l'hôtellerie de Luxe au mois de janvier, avec un taux d'occupation qui a progressé de 24 % et une recette moyenne par chambre louée de 7 %. Plusieurs hôtels comme le Grand Hyatt Cannes Hôtel Martinez ou l'hôtel Gray d'Albion étaient fermés à cette période de l'année pour travaux de rénovation, ce qui a profité à l'hôtellerie de Luxe cannoise. De plus, selon le Comité régional du tourisme Côte d'Azur, le niveau de taux d'occupation enregistré au mois de mars dans l'hôtellerie était le meilleur depuis mars 2000. Le début d'année 2018 a été très encourageant avec une fréquentation touristique qui a augmenté, certes en comparaison d'un premier trimestre 2017 difficile.



Motel One Paris Porte Dorée - Photo : Nadine Rupp/Ruppografie

La mauvaise météo d'avril, associée aux grèves et aux vacances décalées, a stoppé la croissance du début d'année. Seule la ville de Nice a continué à enregistrer des progressions, notamment grâce au 38e congrès international médical ISHLT (du 11 au 14 avril 2018). Néanmoins, ces évolutions sont à nuancer dans la mesure où Nice, en 2017, était toujours en période de convalescence suite aux attentats de juillet 2016. Le marché azurien a repris des couleurs en mai, stimulé par l'arrivée des vacanciers de la zone B, les ponts et le décalage du Festival international du film, qui s'est déroulé du 8 au 19 mai 2018.

Le bilan estival a été satisfaisant, avec un peu plus de 10 millions de nuitées, en hausse de 21 % pour les clientèles étrangères entre 2010 et 2018, soit les meilleurs résultats enregistrés depuis 10 ans. Les effets positifs ont été largement ressentis par les hôteliers : les niveaux d'occupation ont atteint entre 86 % et 90 % en août selon les catégories d'hôtels. Certains hôteliers ont notamment constaté le retour de la clientèle étrangère « long-courrier » (Américains, Asiatiques) qui s'était repliée l'année précédente après les attentats.

Comme sur le reste de la France, novembre et décembre ont atténué les bons résultats de 2018. Toutes catégories confondues, les hausses de 2 % du taux d'occupation et de 4 % des prix moyens permettent

néanmoins d'afficher une croissance de RevPAR de 6 % sur 2018. Seuls les hôtels Super-économiques terminent l'année en léger repli en raison d'un recul de leur fréquentation.

### Des clientèles étrangères de plus en plus présentes en régions

Entre 2014 et 2018, le parc de chambres d'hôtels en régions, hors Côte d'Azur, a diminué de 1,6 %, passant d'environ 455 000 à près de 448 000 chambres. Cette réduction de capacité d'accueil s'explique principalement par la diminution de l'offre d'entrée de gamme, soit une décroissance du nombre de chambres de presque 5 % sur l'hôtellerie Super-économique et de 3 % sur l'Économique. On observe une montée en gamme du parc hôtelier ces dernières années, avec une croissance du nombre de chambres de 12 % sur l'hôtellerie Haut de gamme et Luxe en régions. De plus, et au regard de l'évolution de la demande, l'hôtellerie Haut de gamme et Luxe enregistre une hausse de 10 % d'occupation depuis 2014, soit la plus forte, confirmant ainsi la place qu'elle occupe déjà depuis plusieurs années.

D'une manière générale, le chiffre d'affaires hébergement (RevPAR) en 2018, toutes catégories confondues, progresse d'environ 2 % par rapport à l'année précédente et d'environ 11 % depuis 2014. Dans le détail, les chiffres d'affaires



B&B Hôtel Donostia San Sebastian Aeropuerto

hébergement sont en croissance en 2018 sur l'ensemble des catégories, de l'ordre de 2 % à 3 % par rapport à 2017. Les taux d'occupation et recettes moyennes par chambre louée sont en hausse sur tous les segments en 2018, sauf un léger recul de l'ordre de 1 % d'occupation sur l'hôtellerie Super-économique.

La tendance était tout autre au mois d'avril. Les taux d'occupation au sein de l'hôtellerie ont baissé, résultant principalement des grèves initiées au début du mois. La partie sud du pays a particulièrement subi cette baisse de fréquentation. Les différentes catégories du quart sud-ouest ont notamment connu une chute d'occupation allant de 6 % à 10 % par rapport à avril 2017. A noter que les régions littorales ont connu la même tendance. À l'inverse, les hôteliers ont moins été impactés par les effets négatifs des grèves des cheminots au mois de mai. Les chiffres d'affaires hébergement étaient globalement en progression sur toutes les gammes. Toutefois, les grèves d'Air France et la mauvaise météo du mois de mai ont pénalisé certaines destinations telles que Biarritz, générant un impact négatif sur l'activité hôtelière.

Sur la période estivale, le bilan est contrasté : les touristes internationaux étaient bien présents, alors que les touristes nationaux ont d'une part tardé à partir en vacances, et d'autre part préféré les contrées éloignées aux littoraux. Sur le littoral aquitain, les taux d'occupation en 2018 sont en baisse sur l'ensemble des catégories, et plus particulièrement dans l'hôtellerie d'entrée de gamme. Le printemps et le mois de juillet ont été très décevants, en partie dû aux mouvements sociaux et à la mauvaise météo. Sur le littoral breton, les taux d'occupation sont en hausse, excepté sur l'hôtellerie Super-économique. La fréquentation des clientèles étrangères a atteint un record sur cette saison. Pour finir, sur le littoral normand, l'été 2018 a bien démarré : la météo était au beau fixe et les touristes étaient nombreux. La canicule début août a poussé les touristes vers le littoral pour y trouver plus de fraîcheur.

D'une manière générale, l'absence de progression sensible de la fréquentation sur certaines destinations en régions peut s'expliquer par plusieurs facteurs : les mouvements sociaux du printemps et de la fin de l'année, la canicule en Europe, la tenue de la Coupe du monde de football (qui a retardé le départ en vacances d'une partie des touristes).

# Les métropoles régionales confirment leur attractivité

La capacité hôtelière des 10 plus grandes métropoles régionales a augmenté de 1,4 % entre 2014 et 2018, passant de 85 000 à 86 200 chambres. Le parc hôtelier continue de monter lentement en gamme, avec une offre Haut de gamme et Luxe en croissance d'un peu plus de 6 %. Le nombre de chambres en Milieu de gamme a également augmenté de 5 %. En revanche, on observe sur la même période une diminution de 1 % de l'offre d'entrée de gamme, notamment sur le segment Super-économique.

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

D'un côté, une partie de l'offre périurbaine d'entrée de gamme disparaît, parfois compensée par des produits parahôtelières ou des hôtels Super-économiques plus modernes. De l'autre, les développements se concentrent dans les centres-villes, avec des produits beaucoup plus personnalisés, qu'ils soient indépendants ou sous enseigne.

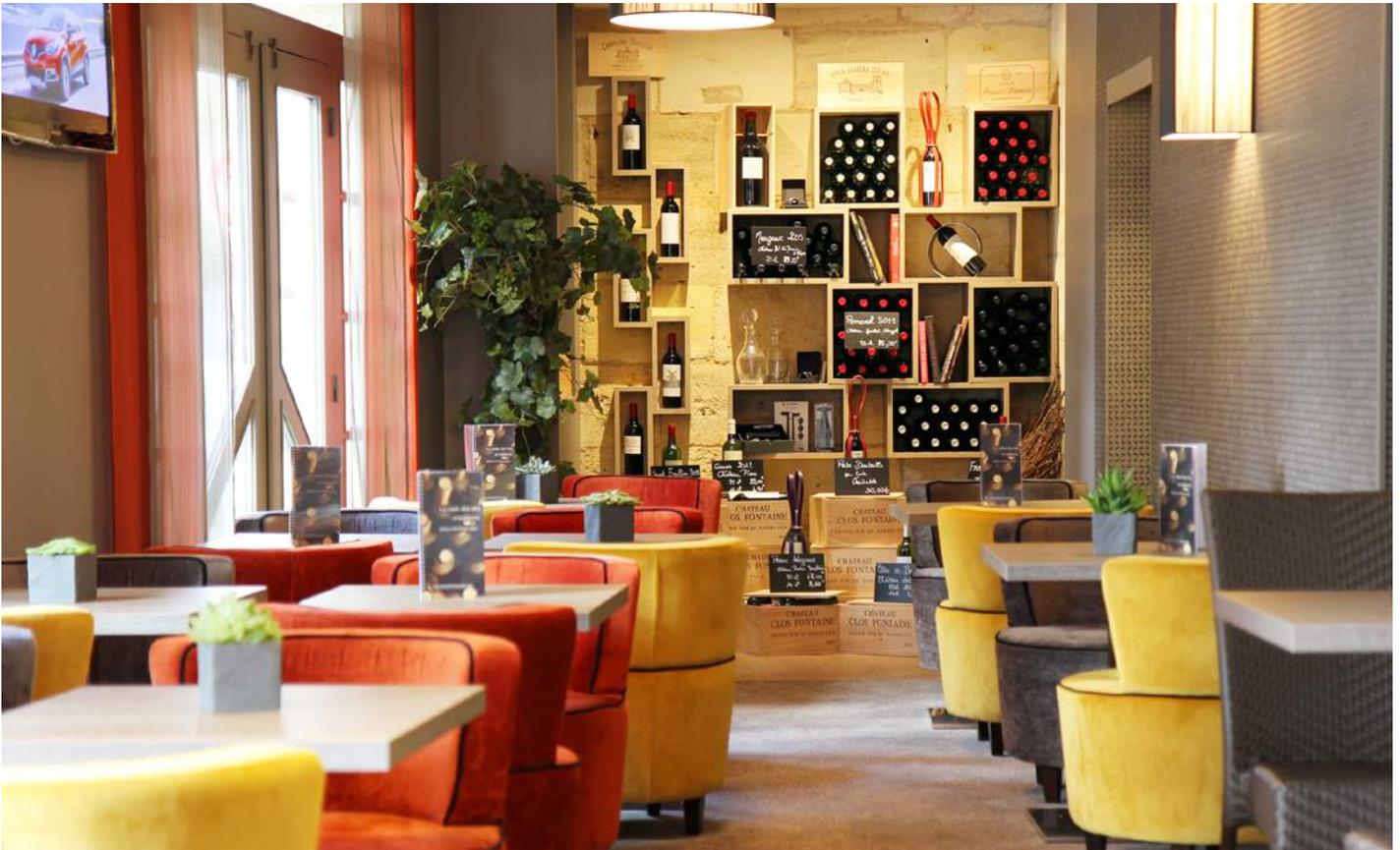
En 2018, des événements sont venus perturber l'activité touristique sur le territoire. Les grèves d'Air France et de la SNCF du printemps, les mouvements des « gilets jaunes » (en novembre-décembre), ont eu un impact sur le tourisme. Les grèves ont pesé en particulier sur le tourisme d'affaires et l'événementiel, tandis que la crise des « gilets jaunes » et l'attentat de Strasbourg ont plutôt impacté la clientèle étrangère, le tout pénalisant l'hôtellerie.

Malgré ces perturbations, l'hôtellerie des grandes métropoles régionales, toutes gammes confondues, a enregistré en 2018 une croissance de chiffre d'affaires hébergement (RevPAR) de 2 % par rapport à l'année précédente. Cette croissance a été portée par l'augmentation de la recette moyenne par chambre louée, d'environ 2 %. Quant au taux d'occupation, sa progression est restée plus timide, de l'ordre de 1 % cette année.

## Les métropoles régionales attirent davantage de touristes étrangers

Les périodes de vacances scolaires, et en particulier l'été, ont toujours été compliquées pour l'hôtellerie des grandes villes en région, lorsque la demande d'agrément est insuffisante pour compenser la faiblesse des segments d'affaires. Or, depuis quelques années une évolution est perceptible. Le développement des dessertes aériennes européennes low cost, conjugué aux efforts d'animation estivale (parcours de visite organisés, festivals, événements sportifs), génèrent une fréquentation étrangère croissante. Cela illustre la capacité des métropoles régionales à prendre leur part dans l'objectif que s'est fixé la France d'accroître sa fréquentation de touristes internationaux.

Nantes Métropole a par exemple enregistré une forte augmentation des touristes étrangers en 2018, comme en témoigne la fréquentation du site phare des Machines de l'Île : plus de 49 400 touristes étrangers, représentant presque un quart de la fréquentation totale du site et en hausse de 14 % par rapport à l'année précédente. Les touristes espagnols ont été les plus nombreux, suivis par les Britanniques et les Allemands.



Best Western Plus Hôtel Gare Saint-Jean, sous mandat de gestion chez TMH (Techniques & Management Hôtelières)

Nantes Métropole a aussi profité de la reprise économique, d'un calendrier scolaire favorable et d'une bonne saison estivale. Cette bonne dynamique a permis à l'hôtellerie nantaise de réaliser une très bonne année 2018, avec une croissance d'environ 8 % du chiffre d'affaires hébergement (RevPAR). Cette croissance repose sur des taux d'occupation et des recettes moyennes par chambre louée en progression sur l'ensemble des catégories. Tout au long de l'année, l'augmentation globale des performances a été parmi les plus fortes des grandes métropoles françaises. L'hôtellerie nantaise enregistre ainsi une quatrième année consécutive de croissance, et se classe en première position des 10 grandes agglomérations françaises en termes de progression de chiffre d'affaires hébergement entre 2014 et 2018.

Au sein des 10 grandes métropoles régionales, l'hôtellerie de Rennes Métropole a enregistré la plus forte progression de chiffre d'affaires

hébergement (RevPAR) en 2018, soit une croissance de plus de 9 %. La métropole a bénéficié de l'ouverture de son centre des congrès, le couvent des Jacobins, en janvier 2018, mais également de la bonne progression de la clientèle étrangère, avec une augmentation de l'ordre de 35 % des nuitées étrangères. Parmi les touristes étrangers à Rennes, les Espagnols arrivent en tête, suivis par les Allemands. Globalement, les chiffres d'affaires hébergement ont été en progression tous les mois de l'année, excepté en mars et mai 2018 du fait de la baisse des taux d'occupation. Avec une croissance de 21 % du revenu moyen par chambre disponible (RevPAR) entre 2014 et 2018, Rennes Métropole se classe en troisième position après Nantes et Bordeaux.

Le constat est le même ailleurs : sur la métropole d'Aix-Marseille-Provence, la clientèle américaine a été la première clientèle étrangère dans l'hôtellerie entre mai et juillet 2018, et certains hôteliers ont observé une augmentation de la

clientèle d'Europe de l'Est. A Montpellier Méditerranée Métropole, les touristes espagnols ont été très présents, et les marchés asiatiques se sont développés, notamment la clientèle chinoise et japonaise, en progression par rapport à 2017. Même constat du côté de Nice, où l'aéroport a atteint un nouveau record grâce à la clientèle internationale, avec un trafic de 13,9 millions de passagers, en hausse de 4,1 %.

### Une vision stratégique, des compétences et des moyens au cœur des métropoles françaises

Certaines grandes métropoles françaises telles que Strasbourg, Nantes, Lyon ou Montpellier ont bien démarré l'année en affichant de fortes croissances. En revanche, d'autres agglomérations telles que la métropole de Lyon, qui avaient profité en 2017 d'un calendrier favorable en événements et en congrès permettant de booster les performances, ont eu un démarrage plus lent. À titre d'exemple,

à Lyon au mois de janvier, l'absence du salon Sirha (qui a lieu tous les deux ans) a forcément pénalisé les résultats. Cela n'a pas empêché l'hôtellerie lyonnaise d'enregistrer de bons résultats en 2018.

Le calendrier du mois de juin a été favorisé, comme sur l'ensemble du territoire, par une forte activité de la clientèle d'affaires. Certains événements professionnels qui avaient été programmés en avril et en mai ont été reportés en juin, faute de transport suite aux grèves.

Grâce à l'organisation de nombreux congrès et événements, comme le Grand Prix de France, l'hôtellerie au sein de l'agglomération de Marseille a enregistré une hausse de RevPAR considérable en juin 2018 par rapport à 2017 : presque 9 % sur le segment Haut de gamme et Luxe, et jusqu'à 20 % sur l'Economique. Rappelons que, en 2004, la métropole de Marseille accueillait un peu plus de 300 manifestations. Une quinzaine d'années plus tard, le nombre d'événements a presque doublé et s'est établi à un peu plus de 560 manifestations, comprenant festivals artistiques, foires commerciales, ou encore rencontre

sportives. Toutefois, en 2018, l'hôtellerie de la métropole a enregistré des baisses de chiffres d'affaires hébergement par rapport à l'année précédente, excepté sur l'hôtellerie Super-économique.

Notons aussi que de nombreux professionnels constatent un étalement croissant de la demande d'affaires sur le mois de juillet, y compris grâce à des congrès ou des salons que l'on hésite moins à organiser sur la première quinzaine de juillet. Sur Toulouse Métropole, l'activité hôtelière est ainsi restée soutenue en juillet grâce à la tenue de trois grands congrès accueillant entre 3 000 à 15 000 participants chacun : Esof (EuroScience Open Forum), le plus grand rendez-vous européen dédié à la science (4 000 chercheurs, décideurs et étudiants) ; le 24e congrès de l'International Planétarium Society (environ 500 participants) ; et Fab Lab 14e conférence internationale.

À Strasbourg, l'attentat de décembre 2018 au marché de Noël a eu un impact limité. Le taux d'occupation au mois de décembre 2018 n'a que légèrement baissé, d'environ 1 %, montrant l'attractivité et la résilience

de la ville. Sur l'ensemble de l'année 2018, l'hôtellerie de la métropole de Strasbourg a enregistré, dans toutes les catégories, des progressions de chiffre d'affaires hébergement (RevPAR), portées par la hausse des recettes moyennes par chambre louée.

L'année 2018 aura été un très beau cru pour les métropoles régionales qui se font une place à part entière sur le devant de la scène internationale. Cette dynamique devrait se poursuivre dans toutes les villes françaises en 2019, année plus favorable au marché événementiel, avec des grands événements attendus tels que la Coupe du monde de football féminin (Grenoble, Lyon, Montpellier, Nice, Reims, Rennes, etc.), le 75e anniversaire du débarquement en Normandie ou par exemple l'Armada de Rouen.

| Agglomérations | Haut de gamme et Luxe |            |            | Milieu de gamme |            |            | Economique  |            |            | Super-économique |            |            |
|----------------|-----------------------|------------|------------|-----------------|------------|------------|-------------|------------|------------|------------------|------------|------------|
|                | RevPAR 2018           | Var. 18/17 | Var. 18/14 | RevPAR 2018     | Var. 18/17 | Var. 18/14 | RevPAR 2018 | Var. 18/17 | Var. 18/14 | RevPAR 2018      | Var. 18/17 | Var. 18/14 |
| Bordeaux       | 178 €                 | 1,9%       | 34,9%      | 70 €            | -1,8%      | 29,6%      | 50 €        | 1,3%       | 23,7%      | 32 €             | 6,3%       | 14,0%      |
| Lille          | 90 €                  | -4,4%      | 25,2%      | 64 €            | 0,0%       | 13,8%      | 46 €        | -0,7%      | 3,7%       | 31 €             | 5,1%       | 11,3%      |
| Lyon           | 106 €                 | 1,7%       | 21,7%      | 70 €            | 0,3%       | 11,9%      | 55 €        | 3,9%       | 16,2%      | 36 €             | 2,8%       | 8,7%       |
| Marseille      | 107 €                 | -2,1%      | 8,0%       | 67 €            | -0,3%      | 0,1%       | 43 €        | -0,4%      | -1,1%      | 28 €             | 1,1%       | 1,1%       |
| Montpellier    | 93 €                  | 1,3%       | 10,5%      | 53 €            | -0,1%      | -3,3%      | 48 €        | 2,0%       | 1,2%       | 25 €             | 2,4%       | -7,8%      |
| Nantes         | n.d                   | n.d        | n.d        | 70 €            | 6,6%       | 28,3%      | 48 €        | 9,2%       | 29,6%      | 33 €             | 8,2%       | 16,5%      |
| Nice           | 156 €                 | 8,6%       | 15,2%      | 80 €            | 6,3%       | 7,0%       | n.d         | n.d        | n.d        | n.d              | n.d        | n.d        |
| Rennes         | n.d                   | n.d        | n.d        | 60 €            | 10,8%      | 21,1%      | 47 €        | 8,1%       | 21,4%      | 31 €             | 8,5%       | 18,7%      |
| Strasbourg     | 86 €                  | 2,1%       | 8,4%       | 73 €            | 2,1%       | 7,3%       | 52 €        | 0,0%       | 9,9%       | 30 €             | 1,1%       | 5,8%       |
| Toulouse       | 91 €                  | 2,5%       | 14,6%      | 65 €            | -0,5%      | 14,0%      | 43 €        | -0,5%      | 7,3%       | 34 €             | 4,5%       | 15,8%      |

Source : In Extenso Conseil TCH

NB : les montants des RevPAR sont indiqués hors taxes

# La bonne année 2018 des résidences de tourisme urbaines

2018 s'est achevée sur des résultats très positifs pour les résidences urbaines, en Ile-de-France comme en régions. Stabilisé, le marché doit désormais trouver les moyens de maintenir voire amplifier sa croissance.

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

Après s'être étoffé de 3,7 % par an en moyenne sur la période 2012-2017, le parc national de résidences urbaines a confirmé sa stabilisation. Début 2018, il réunissait environ 700 résidences et 60 000 logements, soit une progression de 0,7 % sur un an<sup>1</sup>. Le surplus de studios et d'appartements généré par les 17 résidences inaugurées en 2017 a été compensé par des sorties du marché, notamment en Ile-de-France. Cette évolution limitée du parc est un des facteurs expliquant les bonnes performances du marché en 2018, par ailleurs soutenues par une conjoncture plus favorable.

## Tous les voyants sont au vert en Ile-de-France

Après deux années consécutives de recul des Recettes Moyennes par Appartement loué, les résidences franciliennes ont connu une excellente année 2018 sous l'influence de cet indicateur. Les prix moyens ont en effet augmenté de 9,1 % sur le marché Milieu de Gamme et de 6,8 % pour les résidences Economiques. Sur les deux segments, la recette moyenne a enfin retrouvé, et même dépassé, les niveaux observés en 2015. Le constat est le même quelle que soit la localisation des

produits : le regain de demande observé sur le marché en 2018, conjugué à une stabilisation de l'offre, a permis à la plupart des résidences de limiter les concessions tarifaires. Dans certains cas, et plus particulièrement dans Paris, la saturation régulière du parc hôtelier traditionnel a aussi permis d'accroître la proportion de courts séjours, plus rémunérateurs.

Cette évolution des prix moyens est d'autant plus remarquable qu'elle s'est opérée dans un contexte de hausse quasi généralisée des taux d'occupation. Ces derniers avaient déjà retrouvé leurs niveaux d'avant-crise en 2017 ; ils approchent désormais le seuil des 80 % à l'échelle régionale, et ce malgré l'impact des mouvements sociaux sur les performances de la fin de l'année. Seul le secteur Marne-la-Vallée/Val d'Europe a connu une tendance différente : la fréquentation des résidences urbaines y a reculé de 1,6 % sur le marché Milieu de Gamme et de 6 % sur le marché Economique. Cela s'explique en partie par la mise en marché de la première tranche du vaste complexe Villages Nature (près de 900 cottages et appartements inaugurés fin 2017), qui a étoffé l'offre d'hébergement à destination des clientèles de loisirs autour du parc Disneyland.



Residence Inn by Marriott, Toulouse Blagnac

Souvent à deux chiffres, les évolutions de RevPAR des résidences urbaines franciliennes illustrent un franc rattrapage qui devrait se consolider en 2019.

### Une année globalement positive en régions

L'offre des grandes agglomérations régionales a connu une croissance de 2 % entre début 2017 et début 2018, mais cette moyenne a été influencée par les métropoles de Bordeaux (+12,7 %) et Lyon (+4,1 %). Leurs homologues des autres régions ont connu une relative stabilité de leur parc sur la même période. Dans ce contexte, les performances 2018 s'avèrent satisfaisantes : les RevPAR ont augmenté respectivement de 3,3 % et 4,4 % sur les marchés Milieu de Gamme et Economique.

Sur le segment Milieu de Gamme, seules Strasbourg et Toulouse ont connu un (léger) recul de fréquentation, de l'ordre de 1 %, mais avec des taux d'occupation qui restent élevés : 81 % pour l'Eurométropole et 72 % pour la Ville rose. Aix-Marseille et Grenoble ont, quant à elles, enregistré une croissance d'environ 5 % de leur

remplissage. En matière d'évolution de leur Recette Moyenne par Appartement loué, deux destinations se démarquent : Strasbourg (+5,7 %) et Nantes (+8,9 %). Strasbourg dépasse ainsi le seuil des 90 € HT, performance que seules les résidences Milieu de Gamme toulousaines réalisaient jusqu'à présent. Pour Nantes, la forte hausse correspond davantage à un rattrapage puisque la recette moyenne s'établit à 72 € HT pour 2018. Sur les autres métropoles, les prix moyens ont peu évolué. En moyenne, l'année s'est ainsi achevée sur une hausse modérée des prix (+1,1 %) et une croissance plus significative de la fréquentation permettant d'obtenir un gain de RevPAR de 3,3 %.

L'année 2018 a également été très positive pour les résidences Economiques des grandes agglomérations régionales : malgré une quasi-stagnation du taux d'occupation (-0,4 % à 73 %), le RevPAR a augmenté de plus de 4 % grâce à une revalorisation généralisée des prix moyens. Ces derniers ont gagné près de 5 % sur un an, avec des situations contrastées : de 1,4 % pour le marché bordelais à plus de 7 % pour Montpellier, Nantes et Rennes.

Alors qu'elles avaient déjà connu une année 2017 positive, les résidences Economiques des villes moyennes ont maintenu une dynamique qui leur a permis de finir 2018 sur une hausse de RevPAR de 6,8 %. La conjoncture plus favorable et la stabilité de l'offre leur ont permis d'atteindre un niveau de taux d'occupation désormais identique à celui des résidences Economiques des métropoles régionales (73 %), tandis que les prix moyens ont augmenté de 4,5 %.

#### Et maintenant ?

Bien que certaines destinations disposent encore d'une marge de progression, les taux d'occupation observés sur le marché des résidences urbaines apparaissent élevés. L'offre évoluant désormais sur un rythme plus raisonnable, la fréquentation devrait se maintenir dans les années à venir. Ainsi, le potentiel de croissance du

marché repose en premier lieu sur les prix moyens, mettant en évidence deux défis auxquels sont confrontés les opérateurs :

- la maîtrise des canaux de distribution et de l'équilibre de la segmentation de la clientèle, sur un marché où les frontières entre résidences, hôtels et meublés tendent à s'estomper ;
- le renforcement de la qualité des produits, notamment en matière de décoration, d'ameublement et d'équipement.

*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 environ 60 % de l'offre nationale.*



Odalys City Paris XVII – Photo © Manuel Xavier

Tableau 1. Performances 2018 des résidences Milieu de gamme\*

|  | Taux d'occupation | Prix moyens (RMA HT) | RevPAR HT |
|--|-------------------|----------------------|-----------|
| Paris et portes périphériques          | 78%               | 127 €                | 102 €     |
|  | 1,8%              | 9,6%                 | 11,6%     |
| La Défense                             | 76%               | 111 €                | 85 €      |
|  | 4,8%              | 7,4%                 | 12,5%     |
| Marne-la-Vallée/Val d'Europe           | 77%               | 94 €                 | 72 €      |
|  | -1,6%             | 8,6%                 | 6,9%      |
| Ile-de-France (moyenne)                | 77%               | 107 €                | 83 €      |
|  | 1,7%              | 9,1%                 | 11,0%     |
| Agglomérations de 200 000 hab. ou plus | 71%               | 77 €                 | 55 €      |
|  | 2,2%              | 1,1%                 | 3,3%      |

\*Les pourcentages indiqués en bleu correspondent aux variations des indicateurs par rapport à 2017 (à échantillon constant).

Tableau 2. Performances 2018 des résidences Economique\*

|   | Taux d'occupation | Prix moyens (RMA HT) | RevPAR HT |
|---|-------------------|----------------------|-----------|
| Ile-de-France                           | 79%               | 59 €                 | 47 €      |
|   | 2,7%              | 6,8%                 | 9,6%      |
| Agglomérations de 200 000 hab. ou plus  | 73%               | 49 €                 | 35 €      |
|   | -0,4%             | 4,9%                 | 4,4%      |
| Agglomérations de moins de 200 000 hab. | 73%               | 44 €                 | 32 €      |
|   | 2,2%              | 4,5%                 | 6,8%      |

\*Les pourcentages indiqués en bleu correspondent aux variations des indicateurs par rapport à 2017 (à échantillon constant).

# Avec petit déjeuner... et un peu de culture ? Création, patrimoine et hôtellerie

Dans un paysage concurrentiel fort, les hôtels doivent se démarquer pour faire de chaque nuitée une expérience client unique et mémorable. Et, pour cela, l'hôtel n'a d'autre choix que de créer une réponse d'ordre émotionnel. C'est ce qu'art et culture permettent en invitant le client à découvrir un lieu, mais surtout à se laisser surprendre par une histoire, un récit, une atmosphère dont il se souviendra... et l'hôtellerie de luxe l'a depuis longtemps compris.

Par **Anne Ravard**, Directrice Adjointe,  
et **Diane de Magnitot**, Consultante, In  
Extenso Tourisme, Culture & Hôtellerie

Investir des lieux historiques ou mobiliser architectes, designers et artisans d'art de renom : la composante culturelle et créative est bien intégrée dans la conception de toute offre hôtelière. Cette tendance n'est d'ailleurs plus réservée à l'hôtellerie de luxe : elle permet de toucher de nouvelles clientèles par des événements, ou de mieux s'intégrer aux stratégies touristiques de territoires en adoptant leurs codes, leurs identités et leurs cultures. Un vrai plus à valoriser tant pour les territoires d'implantation des hôtels que pour leurs partenaires culturels. Ainsi, l'hébergement participe pleinement d'une expérience complète, à la fois authentique et créative.

Pour autant le concept ne porte ses fruits que si la qualité est au rendez-vous, en correspondance avec les attentes de touristes culturels de plus en plus exigeants. Comment faire du mariage entre hôtel et culture un combo gagnant, porteur de développement économique pour les établissements, mais aussi pour leurs territoires d'implantation ?

## Valoriser les atouts culturels immatériels propres à l'hôtel, pour créer de la notoriété et renforcer une image attractive

Si se démarquer sur les chambres, le restaurant ou même le bar peut atteindre plus ou moins vite certaines limites, le champ culturel et créatif offre des opportunités virtuellement illimitées pour créer un positionnement fort, une expérience inédite.

C'est la stratégie choisie notamment par la marque MGallery by Sofitel (groupe AccorHotels) en développant une collection de boutique-hôtels dédiés aux « amoureux de la vie, de la littérature et de la culture ». Chaque hôtel MGallery promet de faire vivre ou revivre l'expérience d'un patrimoine, d'une époque, le souvenir d'un illustre. En tirant profit de l'histoire qui lui est propre, l'hôtel propose un positionnement inédit et se démarque ainsi de ses concurrents.

Le Grand Hôtel de Cabourg, membre de la collection, en est le parfait exemple. Proust qui a si bien dépeint cet établissement dans *La Recherche* habite les lieux. Dès le premier contact téléphonique, un message



ICEHOTEL 2017. Art Suite Infitlove. Photo byline : Design João Mota & Volker Schnüttgen - Photo Asaf Kliger.

d'attente invite à vivre le temps infiniment, et en cuisine les célèbres madeleines font partie des must. L'établissement devient une adresse incontournable pour une clientèle d'amateurs français ou étrangers qui réservent la chambre 414 de Marcel Proust à un tarif qui reste abordable (à partir de 275 €/nuit, hors promotions/offres spéciales). Ce ne sont en revanche pas les retombées économiques directes qui sont visées ici : Proust participe à l'attractivité globale de l'hôtel en termes d'image, mais ce n'est pas l'axe de communication principal de l'hôtel qui valorise d'abord son emplacement balnéaire privilégié.

D'autres marques « collection » sont par ailleurs développées par des grands groupes hôteliers internationaux : Autograph et Luxury Collection chez

Marriott Hotels, Curio chez Hilton Hotels & Resorts, BW Signature Collection et BW Premier Collection chez Best Western International, etc.

**La création s'invite à l'hôtel : les 5\* proposent une véritable expérience culturelle, qui contribue à en faire des destinations en soi**

D'autres hôtels vont plus loin dans la démarche : au-delà de la création/thématisation du décor, ils proposent un véritable contenu culturel, permanent ou temporaire.

C'est ainsi que Jeanne Augier a fait du Negresco un palace à l'immense réputation et au rayonnement international. Elle y expose des œuvres d'art éclectiques qu'elle collectionne au fil des années, puisant son inspiration tant dans le style Empire qu'à

Versailles ou dans l'art contemporain avec la *Nana jaune* de Niki de Saint Phalle. Les clients de l'hôtel bénéficient en outre d'une vraie programmation musicale, artistique et événementielle, avec l'organisation d'une « matinale » combinant concert et conférence sur le peintre Chagall ou proposant une performance street art avec l'artiste Faben.

Là où la stratégie se fonde au Negresco sur une personnalité, elle est ailleurs systématisée. Un des axes forts sur lesquels la chaîne Hyatt Hotels & Resorts a bâti son succès est la valorisation de l'art, de l'architecture et du design local, avec un haut niveau de sélection. Le Park Hyatt Paris-Vendôme expose l'art contemporain asiatique en partenariat avec la foire d'art Asia Now. Pendant quelques semaines, l'hôtel devient ainsi une *art destination*

incontournable entre la Fiac, KoreaNow et Paris Photo attirant une clientèle de collectionneurs et de connaisseurs.

Autre figure de « musée-hôtel », le Royal Monceau qui a engagé un *art concierge* pour renseigner les clients sur sa galerie d'art contemporain comme sur toutes les propositions culturelles et artistiques parisiennes, accueille le très sélect Film Club... La programmation culturelle, assurée par des personnels qualifiés, vient ici répondre aux attentes d'une clientèle exigeante comme proposition d'activité indoor dans le cadre du séjour.

Certains hôtels, enfin, sont des œuvres à part entière qui se visitent et constituent à eux seuls une raison de venue sur un territoire. C'est le cas de l'Icehotel, le palais des glaces suédois situé au nord du cercle polaire arctique, qui ouvre ses portes chaque hiver et dans lequel des artistes créent des chambres uniques, destinées à disparaître au printemps. En complément d'offre, l'Icehotel 365, ouvert en 2016, propose des chambres toute l'année, preuve du succès économique du concept. On comptabilise près de 60 000 visiteurs par saison, dont plus de la moitié séjourne une nuit. L'Icehotel est ainsi un véritable facteur de développement économique local pour la commune de Kiruna et ses environs.

### **L'hôtel, de prescripteur d'offres culturelles locales... à vitrine incarnant l'identité, la « culture » d'un territoire**

Le levier culturel est, en outre, de moins en moins réservé à l'hôtellerie de luxe. L'arrivée des solutions digitales dans bon nombre d'hôtels a révolutionné l'accueil hôtelier. Le client ultraconnecté s'enregistre en ligne, le parcours client est fluidifié et le personnel de réception se mue en « conseiller » d'accueil. Il a pour nouvelle mission d'être plus attentif aux besoins et aux attentes des clients et de les renseigner aussi bien sur les services proposés en interne qu'en externe. L'hôtel doit être vecteur de découverte de la culture environnante et le client attend du réceptionniste qu'il puisse lui recommander des offres aussi bien permanentes qu'événementielles.

Certains hôtels vont plus loin dans la démarche en intégrant pleinement l'offre

culturelle environnante dans leur stratégie marketing. Des opérations promotionnelles couplées peuvent être des leviers de notoriété et d'image forts et permettre en outre des mailings croisés sur des bases de clientèles ne se recoupant que partiellement. Ainsi l'Intercontinental Bordeaux Le Grand Hôtel et l'Opéra national de Bordeaux proposent cette saison deux produits packagés très haut de gamme.

Avec Unlock Art™, le Méridien Étoile invite ses hôtes à découvrir la scène culturelle locale en coopérant chaque année avec un musée différent et mobilise les outils symboles de l'hôtel comme vecteurs matériels de ces partenariats. La clé donnée à la réception n'ouvre ainsi pas seulement la chambre de l'hôtel, elle est un sésame pour entrer au musée Picasso (en 2019). L'hôtel est ainsi au centre du séjour, il n'est pas qu'un choix d'hébergement et joue presque un rôle de conseiller-séjour fondé sur une haute qualité de la programmation.

L'Hôtel du Louvre-Lens, créé par le groupe Esprit de France, tisse lui aussi des liens avec son environnement culturel en proposant des produits couplés avec le musée dont il a emprunté le nom, mais aussi son voisin le Centre de photographie régional. Dans sa conception même, il a en outre intégré les codes et l'identité créative du territoire, diffusée par Louvre Lens Tourisme auprès des opérateurs *via* des carnets de valeurs. Guillaume Da Silva, l'architecte d'intérieur de l'hôtel, souhaite que, en y séjournant, le client se dise : « C'est un territoire qui vient du charbon et va vers la lumière. » En se voulant à la fois acteur et à l'image du renouveau de son territoire d'implantation, l'établissement cherche à capter le flux de clients en visite sur le territoire et les incite à prolonger leur séjour d'une ou plusieurs nuits. Il fait le pari d'un codéveloppement économique, avec des grilles tarifaires adaptées (entre 100 et 250 euros la chambre en période haute).

### **Marier culture et hébergement : des stratégies payantes... mais à certaines conditions**

Ces démarches, qui visent à marier culture et hébergement, même si elles sont très diverses dans leur forme et

leur profondeur, requièrent toutefois un certain investissement, au moins en temps et en ressources humaines (organisation d'événements, développement de produits couplés, formation du personnel d'accueil, etc.), si ce n'est en investissement matériel (aménagement d'espaces d'animation ou exposition, achat ou location d'œuvres, etc.). De ce fait, elles se sont surtout développées jusqu'à présent dans l'hôtellerie de haut de gamme/luxe, et/ou dans des grandes chaînes internationales, capables d'absorber ces investissements. L'équation est plus difficile, mais pas impossible, pour l'hôtellerie de gamme plus modérée. Elle sera dans ce cas facilitée par un critère de taille de l'établissement (plus grande facilité d'absorber les investissements humains, et éventuellement financiers, pour un hôtel de plus de 50 ou 80 chambres que pour un microétablissement), et/ou par l'affiliation à une chaîne qui aurait inscrit ces « bonnes pratiques » culturelles dans son concept (possibilité de s'appuyer sur

des outils mis en place, des programmes élaborés à l'échelle de la chaîne, une équipe dédiée mise en place à son siège, une communication globale au niveau du réseau, etc.).

Un concept d'hôtellerie *lifestyle* de Milieu de gamme tel que Mama Shelter, un des pionniers du genre, réussit ainsi ce mariage entre hébergement et culture, à la fois en faisant entrer la culture locale dans l'établissement (*via* des miniconcerts, invitations de DJ locaux, miniexpositions, etc.), et en ouvrant l'établissement sur son milieu culturel local (*via* un personnel d'accueil formé à assurer un rôle de concierge, ainsi qu'un service de conciergerie virtuelle, permettant d'informer et d'orienter le client vers les sites ou les événements d'intérêt, voire de réserver pour lui). Cette osmose avec le milieu d'implantation contribue fortement au succès du concept, qui en 10 ans a été décliné dans neuf villes en France et à l'étranger, et va s'enrichir à court terme de trois ouvertures supplémentaires (Lille,

Paris Ouest et Londres Shoreditch). Les clients s'approprient et diffusent cette image sur les réseaux sociaux, contribuant à amplifier la notoriété et l'image de la chaîne.

Une attention forte doit toutefois être portée à la qualité, voire plus à la légitimité des contenus culturels proposés. En invitant la culture dans sa stratégie, l'hôtel doit répondre aux attentes propres des consommateurs de culture, au premier rang desquelles se trouve le haut niveau de sélection et de médiation des contenus, qu'il s'agisse de culture dite « cultivée » ou populaire.

Le facteur de succès se trouve alors dans les compétences et le temps accordé à construire le volet culturel et créatif. Dans des hôtels qui ne peuvent financer une équipe interne dédiée, le recours à des prestations externes de curateurs ou de programmeurs reconnus, ou les partenariats avec des institutions ou des compagnies légitimes, sanctionnera la pertinence de la proposition.



Hôtel du Louvre Lens, groupe Esprit de France - Photo : Gilles Trillard

# La thalassothérapie, un secteur qui entretient son capital santé

Séjour en thalasso... Quand on prononce devant vous cette expression, vous pensez aussitôt à votre vieille tante en peignoir blanc en train de patienter pour son bain de boues dans un long couloir blanc que ne renierait pas un hôpital des années 1960 ? Apparemment, vous êtes en train de passer à côté de l'une des activités les plus dynamiques du bien-être.

Par **Florent Daniel**, Manager, In Extenso  
Tourisme, Culture & Hôtellerie.

La thalasso est une tradition médicale issue du XIX<sup>e</sup> siècle ayant essaimé le long des côtes françaises au XX<sup>e</sup> siècle. C'est aussi et surtout une activité de bien-être résiliente, capable de s'adapter, de se renouveler et de mettre les vertus de l'eau de mer au service des clients.

## Trois révolutions

La thalassothérapie a dû faire face il y a quelques années à trois révolutions qui ont donné à penser à certains que le secteur était irrémédiablement fragilisé.

1. Le développement d'une concurrence bon marché au Maghreb. La Tunisie et le Maroc, notamment, ont su capitaliser sur un coût de main-d'œuvre faible, sur un climat attractif et sur le développement des vols low cost pour proposer une offre très attractive pour la clientèle française (laquelle représentait en 2017 96 % des curistes des centres de thalassothérapie français). Ironie de l'histoire, le personnel tunisien et marocain a bien souvent été formé par les experts des centres de thalassothérapie français ;
2. Comme pour l'hôtellerie traditionnelle, le secteur a vu se développer des plateformes numériques (Thalasso

Passion, Thalasseo, etc.) qui ont rapidement pris du poids dans la distribution des séjours en thalassothérapie. Elles représenteraient désormais, pour certains établissements, de 30 % à 40 % de l'activité. À l'instar de l'hôtellerie, le recours à ces plateformes induit une pression tarifaire tandis que les commissions prélevées pèsent sur le modèle économique des professionnels ;

3. Le développement, à la fin des années 1990 et au début des années 2000, de la balnéothérapie et des spas. Ces produits proposent une offre davantage orientée vers le bien-être, avec un packaging approfondi, plus dans l'air du temps. Cette offre profite d'un avantage concurrentiel notable : des contraintes techniques moins complexes et moins coûteuses que celles de la thalassothérapie qui pèsent sur les tarifs et obligent les thalassos à vendre leur offre plus chère.

Ces révolutions, associées à un positionnement plus flou de l'offre à la fin des années 90 ainsi qu'au début des années 2000, et à des instituts ayant, pour certains, vieilli et manqué de réinvestissements, ont porté un rude coup à la thalassothérapie. Les choses s'annonçaient donc difficiles et quelques acteurs songeaient même à se désengager du secteur.



Château des Tourelles - Relais Thalasso

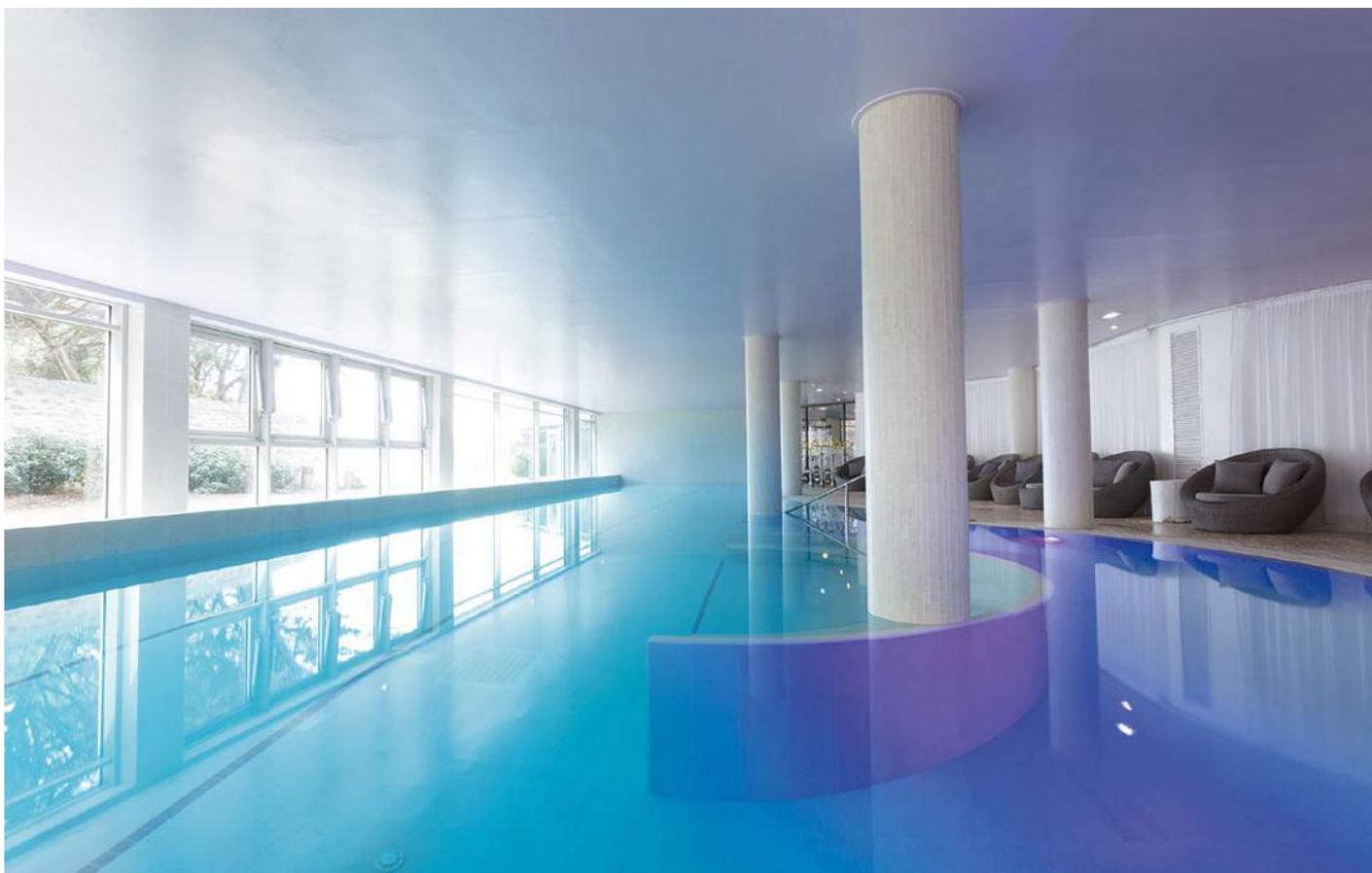
### Repositionnement

Mais le secteur a une réelle capacité de résilience. Une partie des professionnels a senti tout le potentiel qu'il y avait à faire évoluer la thalasso pour répondre aux besoins d'une société confrontée à un environnement particulièrement anxiogène – crise économique, incertitude sur l'emploi, sensations d'accélération du temps, attentats, militaires en arme patrouillant dans les villes, etc. – qui fait que les consommateurs ont rarement eu autant besoin de se ressourcer et de se faire plaisir. Ce potentiel est accru par l'émergence de la notion de capital santé et par le désir de vieillir en forme. Le contexte était porteur d'opportunités que certains acteurs ont su saisir.

Ces centres ont tout d'abord réinvesti dans les structures : les rénovations d'envergure se sont multipliées. Arcachon, Arzon, Carnac, Châtelaiillon-Plage, Deauville, Dinard, les Sables-d'Olonne, Saint-Jean-de-Luz, Saint-Malo et bien d'autres ont été rénovés au cours des dix dernières années, et le phénomène perdure. Le réinvestissement régulier est devenu la norme, avec à la clé des produits plus performants, en adéquation avec les goûts actuels de la clientèle. Finis les couloirs d'hôpitaux de votre vieille tante qui, au passage, avaient déjà commencé à disparaître. Les rénovations sont désormais ambitieuses et on y retrouve des noms connus en matière d'architecture d'intérieur. Les instituts de thalasso rénovés ces dernières années proposent des ambiances d'une grande

qualité, où l'esthétique médicale s'efface au profit d'une atmosphère propice au cocooning, à la détente et au retour sur soi. La thalassothérapie a investi massivement l'univers du bien-être et s'en est approprié les codes.

Si la thalassothérapie est désormais très présente dans l'univers du bien-être, elle a également réinvesti, avec une grande finesse, le champ de la santé. Elle ne table plus seulement sur la dimension curative, mais elle se positionne sur la dimension préventive. Les thèmes très contemporains de la préservation du capital santé, de la gestion du stress, de l'équilibre du corps, etc., sont désormais au cœur des programmes de cures. À côté des traditionnelles cures minceur et pré- et postnatales, on trouve par exemple des



Château des Tourelles - Relais Thalasso

cures « secrets de longévité », « check-up équilibre et santé » ou « antiâge » chez Thalassa Sea & Spa (groupe Accor) et Thalazur ; une gamme de cures dédiées à la santé, dont « digestion et détox », chez Relais Thalasso ; des cures sobrement intitulées « no stress » ou « santé » chez Valdys ou Côté Thalasso ; la cure « mer et capital santé » aux thermes de Saint-Malo. Si l'orientation santé est soft et toujours associée au bien-être et au plaisir, les établissements n'en surfent pas moins sur le désir des Français de prendre soin d'eux-mêmes, de leur santé et de leur envie de bien vieillir. Notons au passage que les centres capitalisent sur ce qui les différencie et leur donne un statut à part : les bienfaits scientifiquement reconnus de l'eau de mer. Le secteur a encore renforcé ce positionnement stratégique par une démarche de normalisation qui a abouti à la création d'une norme expérimentale Afnor spécifique à la thalassothérapie (X 50-844).

### Investissements

L'association des univers du bien-être et de la santé se traduit aussi par des investissements dans les équipements et les services. Les instituts renouvellent plus fréquemment leurs équipements et sont à l'affût des nouveautés. On ne compte plus les équipements issus de la médecine sportive ou de la recherche médicale ayant trouvé le chemin des instituts de thalassothérapie. L'utilisation de la cryothérapie est devenue fréquente dans les centres, mais on trouve également de nombreux autres équipements du même genre. Ces équipements, peu présents dans les spas en raison de leur coût, permettent aux thalassos de se distinguer auprès de la clientèle, tout en asseyant leur expertise. Cet usage est complété par une offre de services de plus en plus large. Les cours de yoga, de méditation de pleine conscience, de sophrologie, d'aquabiking, de coaching sportif font florès.

Au-delà de l'investissement dans le produit et les services, les établissements ont également travaillé leur commercialisation pour la rendre plus efficiente. Souvent hôteliers, les exploitants des thalassos françaises ont su tirer les leçons de l'hôtellerie avec les OTA<sup>1</sup> : de nombreuses thalassos tentent de limiter le poids des intermédiaires numériques en diversifiant leurs canaux de distribution. Il ne s'agit pas de se priver des OTA, mais de veiller à ne pas trop en dépendre et à limiter les commissions. Cette volonté est facilitée par le mouvement en cours de concentration des acteurs. Le secteur de la thalassothérapie se structure et se consolide. La montée en puissance des groupes, Thalassa et Thalazur en tête, permet de sérieusement étoffer la commercialisation des établissements et d'entretenir un rapport de force plus favorable dans les négociations avec les intermédiaires numériques.

### Chiffres record

Toutes ces évolutions ont permis aux centres de thalasso d'enregistrer ces dernières années des chiffres record. Le secteur a malheureusement été aidé depuis 2011 par les événements au Maghreb – Printemps arabe, attentats en Tunisie et au Maroc, etc. – en ce qu'ils ont favorisé le retour des clientèles sur les côtes françaises. Entre 2014 et 2017, le nombre de curistes dans les centres de thalassothérapie français a progressé de 11 %, le chiffre d'affaires de 9 %. Le chiffre d'affaires par curiste, qui avait eu tendance à baisser entre 2012 et 2016 (- 14 %), est orienté à la hausse (+ 4 %) depuis 2016. On estime que les 52 centres français pèsent plus de 160 millions d'euros en chiffre d'affaires thalassothérapie, à quoi il faut rajouter les services complémentaires – hôtel, restaurant, boutiques, etc. –, ce qui double aisément le poids de l'activité. Le chiffre d'affaires « thalasso » est en moyenne de plus de 3 millions d'euros par centre, hors dépenses annexes.

Au-delà des bons résultats de fréquentation et de chiffre d'affaires, les efforts faits par les acteurs du secteur conduisent à une évolution du profil de la clientèle. On assiste notamment à :

- un rajeunissement progressif de la clientèle : quadragénaires et quinquagénaires se font plus présents dans les piscines ;
- une masculinisation progressive de la fréquentation : la tendance est timide mais bien présente. Entre 2012 et 2017, la part des hommes dans le total des curistes a gagné trois points, passant de 28 % à 31 % ;
- une réduction de la durée de séjour : le nombre de curistes venant pour un court séjour (moins de cinq jours) a augmenté de 20 % entre 2012 et 2017, quand celui des curistes venant pour plus de cinq jours a reculé de 9 %. Ces séjours plus courts permettent d'abaisser le ticket d'entrée et d'attirer une clientèle au budget plus serré. Cela entre aussi en résonance avec la tendance de fond du tourisme contemporain à la multiplication des courts séjours d'agrément. Cette réduction de la durée de séjour se traduit aussi par le recul du nombre de soins par curiste : - 10 % entre 2012 et 2017 ;
- des journées cures plus actives : le *farniente* a moins la cote. Les professionnels observent que la clientèle est plus active. Elle consomme davantage de services et d'activités.



### Évolutions

Pour ce qui est de l'avenir, l'évolution du profil des clients devrait se poursuivre et avoir des conséquences sur les établissements. La première d'entre elles est leur montée en gamme. Auparavant, les établissements Haut de gamme étaient l'exception dans un marché plutôt tourné vers l'Économique et le Milieu de gamme. Les équipements les plus récents sont a minima Milieu de gamme et, de plus en plus souvent, Haut de gamme. C'est notamment le cas du Thalassa Sea & Spa de Trouville, mais aussi du Relais Thalasso de Pornichet et du Radisson Blu 1835 Hôtel & Thalasso de Cannes. Même les établissements qui ne sont pas localisés sur un site exceptionnel se positionnent au moins en Milieu de gamme. Cette

<sup>1</sup> Online Travel Agencies, telles que Booking, Tripadvisor, etc.

évolution est cohérente avec les investissements lourds qu'il faut absorber et avec la demande des clients, qui exigent davantage de services et de confort.

La montée en gamme du secteur n'est pas la seule évolution prévisible. Parmi celles à venir, on peut envisager :

- une personnalisation toujours plus accrue des soins et des services. La tendance est omniprésente dans toutes les activités de services, la thalasso ne fera pas exception. Les établissements l'ont bien compris et proposent de plus en plus souvent des soins à la carte. On peut d'ailleurs se demander jusqu'où ira cette personnalisation des cures au regard du développement des objets connectés, des applications santé et de l'émergence des outils de diagnostic immédiat ;
- une porosité accrue entre thalassothérapie et bien-être. La réduction de la durée des séjours rend de plus en plus floues les frontières entre ce qui relève de la thalasso et du bien-être. Cette tendance est encore accentuée par une vision de la santé davantage tournée vers le capital santé, le bien vieillir et la nécessité de rester en forme : les résultats attendus sont plus diffus et l'envie de bien-être immédiat plus forte ;
- une consommation en flux de plus en plus tendus. La tendance à la réservation de plus en plus tardive devrait continuer à s'accroître. On peut même penser qu'elle se déclinera à l'intérieur des établissements avec des applications permettant de réserver en direct un soin ou d'organiser son planning. Une complexité accrue pour les équipes en place mais une optimisation des espaces et une satisfaction accrue des clients ;
- une médicalisation plus poussée des prestations ? C'est l'une des grandes questions que se pose le secteur. Il existe aujourd'hui une demande pour des cures reposant sur des protocoles beaucoup plus médicalisés. L'offre existe à l'étranger et a, pour certains établissements, un vrai succès. La législation actuelle ne permet pas d'administrer en France certains des soins proposés dans ces établissements. Demain ? Au-delà de la

complexe question légale, l'ampleur des problématiques techniques à résoudre, les investissements à consentir et les nombreuses autres barrières à lever font que ce type d'offres ne pourrait être qu'un marché de niche et pas l'avenir de la thalassothérapie.

### Investisseurs financiers

Parallèlement à des évolutions liées au changement de profil des clientèles, un autre point devrait profondément changer la physionomie de l'offre : la présence accrue d'investisseurs financiers désireux de se positionner sur le secteur. Le phénomène devrait prendre de l'ampleur dans le futur. Pour les investisseurs, le secteur de la thalassothérapie présente des atouts indéniables :

- des établissements situés dans des emplacements exceptionnels : construits pour beaucoup avant la loi Littoral (1986), les centres bénéficient d'emplacements de premier ordre, avec vue mer et accès direct à la plage. Ces sites sont peu susceptibles de perdre de la valeur et, compte tenu de leur rareté, ont même de fortes chances de se renchérir ;
- une activité soutenue toute l'année : comparée à l'hôtellerie traditionnelle du littoral, la thalasso bénéficie d'un avantage appréciable, qui est la complémentarité des clientèles. Les établissements fonctionnent l'été avec la clientèle d'agrément et le reste de l'année avec les curistes. À la clé, un taux d'occupation (TO) moyen des hôtels de thalassothérapie de plus de 70 % en 2017 quand l'hôtellerie de province plafonne entre 63 % et 66 % de moyenne selon les catégories<sup>2</sup>. Une activité soutenue qui se traduit par des TO de plus de 70 % six mois par an. Qui plus est, ce niveau d'occupation élevé n'est pas obtenu en dégradant le prix moyen : il était de 186 euros HT en moyenne en 2017, nettement supérieur aux 150 euros HT et 92 euros HT de l'hôtellerie haut et milieu de gamme de province à la même période ;
- un chiffre d'affaires important : les centres de thalassothérapie font, pour beaucoup d'entre eux, des chiffres

<sup>2</sup> Données, ainsi que les suivantes, extraites de l'Observatoire mensuel de l'hôtellerie française In Extenso Tourisme, Culture & Hôtellerie.

d'affaires importants, de plusieurs millions d'euros, voire dépassant la dizaine de millions. Ce niveau d'activité élevé se complète d'un résultat brut d'exploitation (RBE) confortable pour les établissements bien gérés maîtrisant leur hébergement. Une configuration – chiffre d'affaires et RBE importants – prisée des investisseurs de type fonds de gestion d'actifs diversifiés, fonds souverains, fonds de capital investissement, etc. Ces acteurs se sont montrés très actifs dans le secteur hôtelier ces dernières années et pourraient être plus présents dans la thalasso à l'avenir.

La thalassothérapie française est un secteur dynamique. Après des années difficiles, les acteurs récoltent les fruits de leur travail et de leurs investissements. Les résultats ont fortement progressé ces dernières années. Le dynamisme du secteur favorise les acteurs en place, mais il attire aussi de nouveaux investisseurs et alimente les projets : Berck, Boulogne, Fécamp, Étretat, Saint-Hilaire-de-Riez, Villefranche-sur-Mer. Tous ne verront peut-être pas le jour, mais ils traduisent le dynamisme du secteur. Bref, la thalassothérapie, plus que centenaire, entretient son capital santé.



Novotel Thalassa Dinard (AccorHôtels)

# Les financements alternatifs des investissements touristiques

Dans un tourisme mondial en plein développement en termes de marchés émetteurs, l'investissement est à la fois une nécessité (pour développer et adapter l'outil de travail aux nouveaux flux touristiques) et un des principaux moteurs de développement de l'économie touristique.

Par **Michelle Fawcett**, Manager Hôtellerie & Tourisme, et **Matthieu Levy**, Consultant Tourisme & Culture – In Extenso Tourisme, Culture & Hôtellerie

L'investissement privé dans l'hébergement touristique connaît une période de reprise depuis plusieurs années avec des évolutions en termes d'outils notamment.

Au-delà des équipements touristiques privés, l'investissement touristique concerne également le secteur public avec des phénomènes plus récents de recherche d'investissements privés de la part des collectivités.

Ainsi les outils et les méthodes de l'ingénierie financière utilisés depuis longtemps par le secteur privé arrivent dans le champ des investissements publics touristiques et patrimoniaux. Un rapprochement public-privé porteur de développement et qui va demander une qualification de l'ingénierie financière des collectivités pour rapprocher deux modes de fonctionnement aujourd'hui très différents.

## Financement de l'immobilier hôtelier : des évolutions

En 2017, le volume des transactions hôtelières en Europe a atteint environ 21,7 Mds d'euros, en croissance de 22 % par rapport à 2016. L'exercice 2017 s'inscrit ainsi, sur la période 2005-2017, comme la deuxième meilleure année, après 2015 où le volume des transactions avait approché

les 24 Mds d'euros. En France, dans un contexte d'afflux massif de capitaux vers l'immobilier (avec plus de 10 Md€ de collecte pour les SCPI<sup>1</sup> et OPCI<sup>2</sup> grand public en 2017<sup>3</sup>) et de taux d'emprunt toujours très attractifs, cette classe d'actifs enregistre une part croissante dans l'allocation des portefeuilles institutionnels à la recherche de diversification et de rendement.

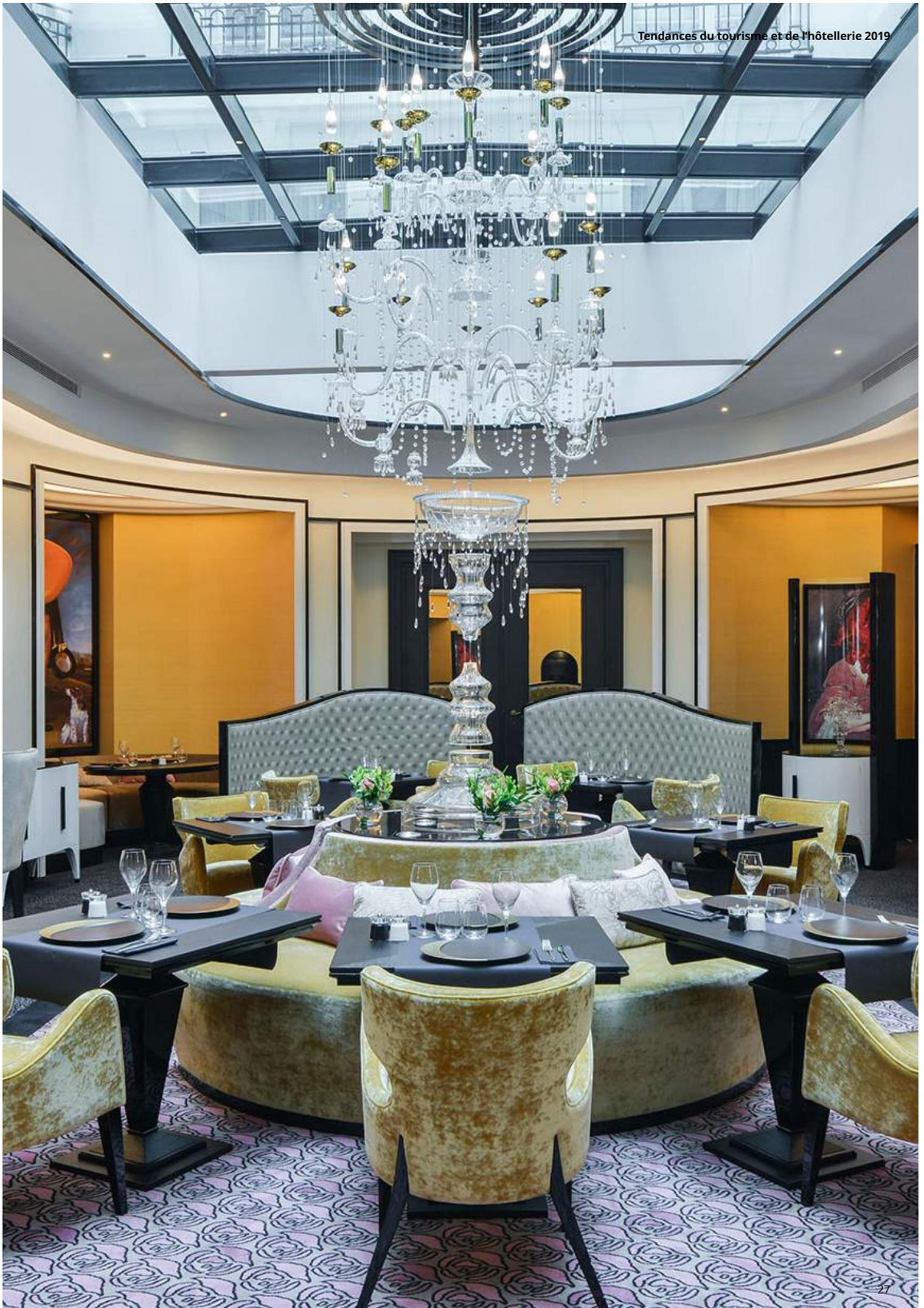
Suivant les caractéristiques des projets hôteliers (structuration juridique, immobilier/fonds de commerce, portefeuille ou unitaire, etc.), les porteurs de projet peuvent avoir recours à différents types de prêteurs dans le cadre du financement.

1. Les acteurs historiques que sont les banques spécialisées et banques d'investissement restent les principales sources de financement sur les transactions complexes, avec recours (prêt corporate, émission obligataire, titrisation) et sans recours (dette mezzanine). À titre d'exemple, un portefeuille de 20 hôtels au Royaume-Uni (sous marques Crowne Plaza et Holiday Inn) fait l'objet d'un financement à travers l'émission de titrisation adossée à des créances hypothécaires commerciales (CMBS) d'un montant de c. £427m ;

1 Société civile de placement immobilier.

2 Organisme de placement collectif immobilier.

3 Source : IEIF.



2. des acteurs plus récents, de type fonds spécialisés, apportent une large palette d'instruments financiers (en capital ou en dette) pour accompagner le financement de projets hôteliers et touristiques. Ces financements sur mesure destinés aux acteurs institutionnels ainsi qu'aux PME viennent, dans certains cas, en complément d'un financement de Bpifrance comme l'illustre la levée de fonds réalisée par France Hostels pour accompagner son développement<sup>4</sup>, ou encore la société Les Bains qui a eu recours à une émission obligataire de 15 M€ auprès de Zencap AM<sup>5</sup>.

Le financement d'actifs existants bénéficiant d'un historique de performances reste moins risqué et par conséquent plus accessible. La composante immobilière d'un projet touristique, par nature monovalent, lui confère un certain degré de liquidité (garantie pour le prêteur) qui varie en fonction de sa localisation et de ses caractéristiques.

Le développement de projets touristiques situés dans des destinations saisonnières telles que la montagne ou le littoral rend le modèle économique plus sensible aux aléas, tant extérieurs (météo, grèves, vacances scolaires/ponts, etc.) que propres à l'exploitation (période d'ouverture limitée à environ quatre mois par an dans certaines zones, recrutement de saisonniers, prépondérance de la clientèle de loisirs, etc.). Sur ces destinations saisonnières, le risque d'exploitation s'atténue dès lors que les opérateurs bénéficient soit d'un actif de grande capacité (effet de volume permettant de mieux absorber les coûts fixes) ou de plusieurs établissements dans un périmètre géographique restreint (possibilité de mise en place de synergies, par exemple au niveau du personnel des fonctions support, du transfert du personnel saisonnier entre les destinations « montagne » et « littoral »).

En amont du financement de ces projets touristiques saisonniers, dont le couple risque/rendement est généralement supérieur aux hôtels urbains, une analyse du marché, du projet, des projections financières et de la qualité du gestionnaire sont des fondamentaux pour en apprécier la faisabilité économique. Pour le développement de ces infrastructures touristiques nécessitant des capitaux importants, le financement par recours au crédit-bail immobilier reste l'instrument le plus adapté auprès des porteurs de projets.

Plus récemment, la création de plateformes de financement visant à lever des fonds auprès de particuliers s'inscrit ainsi comme une alternative au crédit classique. Cette solution de financement (plafond à c. 5m€) ne peut se substituer à un financement immobilier important mais permet de bénéficier d'un prêt (court ou moyen terme) auprès du public et ainsi mesurer l'intérêt du projet auprès des prêteurs.

### Développement de l'investissement privé dans les projets publics

Les chiffres importants des investissements dans l'immobilier touristique ne doivent pas masquer un autre phénomène, certes moindre en valeur mais avec un fort effet de levier sur le montant total des investissements réalisés : le développement de l'investissement privé dans les projets touristiques publics.

L'apport d'investissement privé dans des projets publics est presque aussi ancien que la différenciation entre public et privé ; cependant, les marges de manœuvre budgétaires de plus en plus réduites des collectivités les poussent à rechercher plus activement de nouveaux modes de financement de leurs investissements dans des projets touristiques ou culturels. D'autre part, de nouveaux outils viennent aujourd'hui relancer certains modes de financement traditionnels.



4 Augmentation de capital de 3,3 M€ réalisée en janvier 2018 auprès de Bpifrance (via son fonds France investissement tourisme) et Extendam (acteur du capital-investissement en Europe, spécialiste de l'investissement dans le secteur hôtellerie). Source : Bpifrance.

5 Zencap AM, investisseur et arrangeur, a structuré une émission obligataire hypothécaire de 15 M€ dans la société Les Bains. Cette solution de financement adaptée vise à renforcer les moyens de développement en France et à l'international.



Radisson Blu Hôtel, Bordeaux - Redman Hôtellerie

Ainsi historiquement, de nombreux modèles se sont développés et sont toujours à l'œuvre :

- le mécénat par exemple, mais avec de nouvelles formes de financement aujourd'hui rendues possibles et avec un développement certain depuis quelques années ;
- l'accueil d'activités privées, donc rentables, dans des sites publics moyennant le versement d'un loyer ou équivalent. Ainsi, les collectivités financent une partie de leurs investissements ou actions de développement des flux (promotion, etc.) par des rentrées d'argent privé, en proposant au public de ces sites des activités et des services commerciaux ;
- les montages public-privé dans des cadres légaux divers, de la concession au contrat de partenariat ;
- etc.

Le mécénat reste un outil traditionnel historiquement utilisé dans le domaine de la culture et du patrimoine en particulier. Il a représenté en 2016 un total de 525 M€ dans le domaine de la culture et du patrimoine selon l'enquête annuelle de l'Admical.

- Ainsi, culture et patrimoine captent 15 % des budgets du mécénat d'entreprise en France soit le deuxième domaine derrière le social (17 %) ;
- le mécénat financier reste important, mais de nouvelles formes existent également et se développent : le mécénat de compétences (mise à disposition des moyens de production/services d'une entreprise pour soutenir un projet/mission spécifique), le mécénat de nature (dons de biens matériels qui entraîne un transfert de propriété, pour soutenir un projet/mission spécifique de la part d'une entreprise), ou encore

le parrainage (soutien matériel apporté à une institution en vue d'en retirer un bénéfice direct à travers la promotion de son image de marque).

### Évolution du mécénat, développement des financements participatifs

De nouvelles formes de mécénat se développent dont les fonds de dotation, structures juridiques dont la dotation en capital génère des revenus financiers qui sont utilisés pour le financement d'actions d'intérêt général. Ce fonctionnement permet de pallier l'incertitude liée au mécénat classique, les revenus financiers étant réguliers et pérennes dans le temps. Les actions ainsi financées sont typiquement liées à l'entretien de bâtiments et de collections, à des travaux, à de la R&D :

- le principe général initial des fonds de dotation était la non-consomptibilité de la dotation. Le législateur a aménagé le

principe général d'intangibilité favorisant l'émergence, aux côtés d'organismes avec dotation inaliénable, de fonds de dotation dont les statuts peuvent prévoir que la dotation en capital du fonds est « consommable ». Dans ce cas, les libéralités (donations – hors dons manuels – et legs) sont aussi consommables ;

- autre forme juridique d'apport financier : les sociétés d'amis qui sont des associations dont les adhérents soutiennent financièrement un musée, souvent dans le domaine de l'enrichissement des collections.

Le domaine du mécénat au sens large est longtemps resté l'apanage de grands musées ou équipements culturels, mais les collectivités territoriales y voient aujourd'hui un levier potentiel de financement de leurs investissements : le département de l'Essonne vient de créer une Fondation Essonne-Mécénat pour recueillir les dons des entreprises et des particuliers pour la rénovation d'éléments du patrimoine départemental, dans un premier temps sur le domaine de Chamarande, celui de Méréville et la maison atelier Foujita. La première levée de fonds de 50 000 € reste modeste, mais ne concernait que des particuliers. L'arrivée d'entreprises devrait permettre de disposer de moyens plus importants.

Le *crowdfunding* ou financement participatif prend également une ampleur de plus en plus grande. Le financement participatif est une forme de mécénat qui permet à des porteurs de projets (quelle qu'en soit la nature), par le biais presque exclusif d'Internet, de trouver des financements, majoritairement auprès du grand public :

- selon le baromètre du *crowdfunding* 2017 de l'association Financement participatif France, ce mode de financement a permis de récolter 336 M€ en 2017, contre 167 M€ en 2015. Ce sont 1 655 603 financeurs qui ont participé aux campagnes de financement participatif en France en 2017. La culture est le deuxième secteur d'utilisation de ces fonds avec 45 M€ selon ce baromètre ;
- le *crowdfunding* est en plein développement, y compris dans le financement de projets portés par des collectivités à tel point que l'association

Financement participatif France a réalisé en octobre 2018 une journée de formation sur la thématique :

« Collectivités : comment associer les citoyens au financement de vos projets locaux » ;

- il faut également noter que ce mode de financement est utilisé depuis de nombreuses années par certains acteurs : ainsi, le recours au mécénat populaire est un mode d'action privilégié de la Fondation du patrimoine depuis plus de 20 ans. La Fondation a ainsi collecté 14,5 M€ par ce biais en 2017.

Dernier exemple en date de recherche de financement « privé » pour les projets culturels et touristiques publics : la Française des Jeux (FDJ), avec deux dispositifs mis en place pour financer des sites patrimoniaux :

- le jeu à gratter « Mission Patrimoine », lancé en septembre 2018. Dix pour cent du prix unitaire de vente, soit 1,52 € par ticket, va à la Fondation du patrimoine pour contribuer au fonds pour la restauration des sites patrimoniaux ;
- le Super Loto pour le patrimoine, lancé également en septembre 2018, avec 0,75 € sur chaque ticket à 3 € allant à la Fondation du patrimoine pour la restauration de sites patrimoniaux.

L'ensemble de l'opération devrait rapporter entre 15 et 20 M€ à un fonds spécifique créé par la Fondation du patrimoine pour financer les travaux de rénovation de 269 bâtiments sélectionnés par la mission « Patrimoine en péril » conduite par Stéphane Bern.

### De nouveaux modèles économiques en émergence ?

Si les investissements des collectivités dans le tourisme et la culture sont longtemps restés très largement financés sur fonds publics, les lignes bougent aujourd'hui et les collectivités recherchent de plus en plus de financements privés, soit avec des outils traditionnels, soit avec des outils plus innovants (du moins pour notre époque : les « lotos » et jeux de hasard permettant de financer des travaux de construction ont été largement utilisés au fil des siècles par les rois de France).

Ce mouvement est fort et l'État, lors du dernier Conseil interministériel du tourisme, a bien mis au centre de sa stratégie touristique l'investissement comme priorité aux côtés de la promotion internationale. Ainsi, il est prévu que la Caisse des dépôts amplifie ses interventions en tant qu'investisseur territorial à hauteur de 500 M€ sur cinq ans, ainsi que le doublement de l'enveloppe (200 M€) de la Banque publique d'investissements (BPI).

Au-delà de l'État, une région comme la Bretagne a mis au centre des valeurs socles de sa stratégie de développement touristique le « partenariat public-privé, qui doit permettre de réinterroger les approches traditionnelles pour faire émerger de nouveaux modèles économiques et organisationnels plus performants et pérennes ».

Il reste que, hors exception, l'investissement privé va là où il peut trouver un effet de valeur, soit économique, soit d'image.

Un des enjeux d'avenir pour les collectivités sera sans aucun doute de mobiliser des investissements privés en permettant cette création de valeur dans les projets qu'elles porteront, et en travaillant finement sur les fonds qu'elles peuvent récupérer sur cette valeur créée par leurs investissements.

Des thèmes comme la valorisation des data clients ou encore le sponsoring de long terme, attirent d'ores et déjà tous les regards et, s'ils sont sans modèle économique à ce jour, il est certain qu'une ingénierie financière publique repensée saura trouver les dispositifs innovants permettant leur transformation en financement sonnant et rébuchant.



CLUB DES  DIRIGEANTS  
DE L'HÔTELLERIE INTERNATIONALE  
ET DE PRESTIGE

Le CLUB a été créé en 2002 par 12 Dirigeants et fédère aujourd'hui 450 membres qui représentent plus de 150 hôtels 4\*, 5\* et palaces en France. Ces établissements employant plus de 25000 collaborateurs.

Le CLUB est articulé autour de 4 Comités dédiés chacun aux 4 métiers suivants : Directeur Général, Directeur des Ressources Humaines, Directeur Financier et Directeur technique. Les membres peuvent ainsi se retrouver régulièrement et échanger à propos des sujets d'actualité ou de la prospective liée à leur activité. Ces rencontres permettent de développer des pratiques opérationnelles et transversales.

Le CLUB a développé un réseau d'influence très large au profit de ses membres avec pour objectifs de défendre leur intérêt et ceux de leurs hôtels.

Le CLUB est financé exclusivement par les cotisations de ses adhérents, ce qui lui assure une totale indépendance assortie d'une liberté d'expression et de pensée.

La page « Histoire » de notre site vous dévoilera les motivations qui ont contribué à sa création. Vous y trouverez quelques exemples des thèmes abordés par chaque comité ainsi que nos valeurs et la liste des hôtels de nos membres. Vous en connaissez sans doute plusieurs. Leurs dirigeants, dont nous constatons une grande fidélité depuis plusieurs années, pourront vous parler de nos engagements et activités.

**Pour un premier contact :**

[Jp.lafay@clubdesdirigeants-hotels.org](mailto:Jp.lafay@clubdesdirigeants-hotels.org)

Jean-Paul Lafay - Président

06 07 27 33 62

[www.clubdesdirigeants-hotels.org](http://www.clubdesdirigeants-hotels.org)

# L'hôtellerie, générateur de retombées socio-économiques et outil de développement économique pour les territoires

Les hôtels sont une composante essentielle d'une offre touristique de qualité sur un territoire. Certains constituent à eux seuls une destination touristique, véritable locomotive pour attirer des flux de visiteurs réguliers dans certaines régions.

Pour pérenniser, développer leurs activités et déployer leur stratégie RSE<sup>1</sup>, les promoteurs et les groupes hôteliers sont de plus en plus enclins à accroître leur ancrage local et à faire état des retombées socio-économiques qu'ils sont en mesure de générer. Certains hôtels ambitionnent désormais de devenir et d'être considérés comme un véritable outil au service du développement économique des territoires.

Par **Pierre Mescheriakoff**, Directeur et **Cyrielle Sénéchal-Chevallier**, Manager, Financial Advisory – Deloitte Développement économique – Major events

## Des retombées économiques en phase de construction et d'exploitation

L'étude de l'impact économique d'un hôtel peut être initiée dès la conception et la construction, et se poursuivre en période d'exploitation.

Au-delà des impacts directs sur la construction, l'hébergement et la restauration, qui sont les trois principaux secteurs économiques bénéficiant de l'activité hôtelière, un hôtel génère également des retombées sur l'ensemble de la chaîne de fournisseurs et de sous-traitance ainsi que sur les consommations des ménages qui peuvent bénéficier de façon induite de son activité.

La création d'un nouvel hôtel apporte une contribution essentielle pour attirer des touristes additionnels, qui vont générer de nouvelles dépenses auprès d'autres acteurs économiques du territoire, tels que les opérateurs de loisirs ou les commerçants.

L'impact sur le territoire va également dépendre du positionnement de l'hôtel. Les paniers moyens de dépenses des clients sur le territoire pourront ainsi être particulièrement élevés pour un hôtel positionné sur du haut de gamme, pour un hôtel ciblant les touristes d'affaires ou une clientèle internationale, ou encore pour un hôtel disposant d'une table renommée.

### De l'intérêt de démontrer l'impact local de l'hôtellerie

Dans le cadre d'un projet d'implantation d'un nouvel hôtel, il peut être stratégique pour un promoteur ou un groupe hôtelier de convaincre la puissance publique locale du bien-fondé de la nouvelle activité et des impacts socio-économiques positifs générés par celle-ci.

La connaissance de ces impacts peut également faciliter l'acceptabilité par les habitants de la zone d'implantation, dans un contexte où la crainte du surtourisme affecte certaines destinations de façon croissante, comme Paris, la Côte d'Azur, Barcelone ou Venise.

Rappelons à ce titre les chiffres cités en 2018 par le journal Les Échos : « À Venise, le tourisme fait vivre 65 % de la population et rapporte à la municipalité 2 milliards d'euros par an. Dans la capitale catalane, 18 % du chiffre d'affaires des commerces

barcelonais est généré par le tourisme. Sans touriste, près de 1 200 commerces se verraient contraints de fermer. Sans tourisme, [...] Versailles comme Blois ou encore Chambord n'auraient pas les moyens d'être entretenus et restaurés. »

### Un ancrage fort au bénéfice des territoires

Les hôtels génèrent des emplois peu délocalisables, qui peuvent pour partie être pourvus par des personnes faiblement qualifiées. Cette main-d'œuvre est par nature moins mobile et très ancrée territorialement.

De plus, pour leur exploitation, un nombre croissant d'hôtels privilégie les circuits courts pour leurs approvisionnements. Cette démarche leur permet de limiter leur impact environnemental tout en contribuant à l'économie locale. Le Club Med affiche ainsi une volonté forte de travailler avec des producteurs ou des distributeurs locaux, et

estime que les achats de biens et matériels d'un Village Club Med sont réalisés en moyenne à 90 % auprès de fournisseurs du pays d'implantation. Depuis une dizaine d'années, son partenariat avec l'ONG Agrisud International permet au groupe d'accompagner des petits producteurs locaux à proximité de ses Villages dans plusieurs pays.

L'ancrage local s'illustre également dans les stratégies de diversification observées au cours des dernières années dans l'hôtellerie, visant notamment à capter une clientèle additionnelle de proximité. De nouvelles composantes se développent ainsi, comme les restaurants, les conciergeries, les espaces de coworking.

Ces stratégies pérennisent les recettes des hôteliers, et les rendent moins sensibles à la conjoncture touristique en s'appuyant plus fortement sur l'activité locale et en contribuant de ce fait à son



Radisson Blu Hôtel, Bordeaux - Redman Hôtellerie

## L'équipe Développement économique de Deloitte

Fort de son réseau, Deloitte a développé une expertise majeure dans l'accompagnement d'acteurs publics et privés dans la définition de leurs stratégies d'attractivité et de développement économique. L'équipe Développement économique – *Major events* est ainsi intervenue lors de nombreuses évaluations d'impacts de projets d'infrastructures touristiques, a mené l'analyse de l'impact économique de l'accueil de la Coupe du Monde de rugby 2023 en France et réalisé les études *ex ante* et *ex post* des retombées du Grand Prix de France de Formule 1.

Elle accompagne des organisations, des fédérations et des filières dans le calcul de leurs retombées économiques à l'échelle nationale ou locale.

Au cours de ces différents projets, Deloitte a été pionnier dans l'analyse et la maximisation 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.



Motel One Paris Porte Dorée - Photo : Nadine Rupp/Ruppografie.

développement. Les hôtels peuvent ainsi devenir de véritables lieux de vie, bénéfiques pour le dynamisme territorial. C'est l'ambition que s'est fixée *Mama Shelter*, dont les restaurants représentent environ la moitié de l'activité. L'intérêt marqué par les leaders du secteur pour la stratégie portée par ce type de concept est révélateur d'une évolution de la vision traditionnelle de l'hôtellerie.

### Des stratégies touristiques globales pour des retombées maximisées

Sur de nombreux territoires, l'hôtellerie s'intègre désormais dans une stratégie touristique plus large, souvent accompagnée également d'un équipement culturel majeur, d'activités sportives ou encore d'une programmation événementielle riche. Les activités et l'offre de loisirs permettent de générer des flux de touristes pour l'hôtellerie et réciproquement, dans une logique vertueuse.

À titre d'illustration, lors de la première édition (2018) du Grand Prix de France sur le circuit Paul-Ricard du Castellet, Deloitte a estimé que près de 70 % de l'impact économique global sur la région sud (78 millions d'euros) a bénéficié à l'hôtellerie et à la restauration. À l'inverse, un événement international de ce type n'aurait pu se tenir sans une offre et une capacité hôtelière en phase avec les demandes des organisateurs. Nul doute en ce sens que l'hôtellerie contribue de manière conséquente à l'attractivité et à l'économie des territoires.

Estimer le poids économique, pouvoir justifier des emplois générés, mieux connaître les facteurs de sensibilité en matière de retombées économiques, accroître l'empreinte socio-économique des activités hôtelière sur un territoire tout en limitant celle sur l'environnement, telles sont les vertus de la mise en place d'une mesure des impacts.

# 100 ans d'excellence

## PLUS AGILE QUE JAMAIS



Hilton Garden Inn Massy, France (crédit photo : 2Portzamparc)

S'associer à Hilton vous apporte bien plus qu'une notoriété unique. Vous accédez à cent ans d'expertise hôtelière et d'innovation et connectez votre hôtel à un réseau global de 15 marques primées (du moyen-de-gamme au luxe), et plus de 5,500 établissements à travers près de 110 pays et territoires.

Accédez aussi au programme de fidélité Hilton Honors, ses 82 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 Général du Développement**  
david.heijligers@hilton.com

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

**Paul Cotteret, Responsable du Développement**  
paul.cotteret@hilton.com

## VOS PLANS SONT AU COEUR DE NOS ACTIONS

**POUR PLUS D'INFORMATION VISITEZ**

[www.hilton.com/development](http://www.hilton.com/development)

**Hilton**

W  
WALDORF ASTORIA

L X R

CONRAD

canopy

Hilton

CURIO  
COLLECTION

DOUBLETREE

TAPESTRY  
COLLECTION

E  
EMBASSY  
SUITES

MOTTO

Hilton  
Garden Inn

Hampton

tru

HOMEWOOD  
SUITES

HOME2  
SUITES

Hilton  
Grand Vacations

Hilton  
HONORS

# Le traitement des données personnelles et l'hôtellerie en France : une révision nécessaire du mandat de gestion hôtelier

L'hôtelier a un devoir de sécurité renforcée vis-à-vis de ses clients. Cette obligation contractuelle couvre tous les aspects de la vie privée du client, allant de la protection de sa personne et de ses biens, jusqu'à celle de son image, de ses données personnelles et confidentielles.

Par **Sarra Jougla-Ygouf, Anne Epinat** et **Christopher Boinet**, Avocats Associés, In Extenso Avocats

## Un avenant aux contrats de gestion hôteliers en cours paraît nécessaire

Le RGPD (Règlement Général de Protection des Données à caractère personnel - Règlement européen n°2016/679) et la loi n°78-17 Informatique et Libertés telle que modifiée au 20 juin 2018, ont pour objet la protection desdites données à caractère personnel, mais également de leur **libre circulation**.

Cette protection et cette circulation doivent en effet être encadrées et régulées afin d'éviter à l'heure de la digitalisation, les abus, dérapages ou accidents, auxquels nous assistons depuis plusieurs années au sujet du traitement de ces données<sup>1</sup>.

Aujourd'hui, une agence de presse peut « hacker » le site d'Air France pour récupérer les noms des « people » voyageant sur la compagnie, un grand groupe hôtelier chinois (Huazhu) a été victime d'un vol de 141,5 Go de données clients, soit 150 millions de comptes utilisateurs, Fastbooking, plateforme de réservation en ligne, filiale d'AccorHotels,

annonce avoir été victime d'une cyberattaque de grande envergure en juin 2018 et Marriott vient d'annoncer avoir subi un piratage de données informatiques qui pourrait affecter jusqu'à 500 millions de clients.

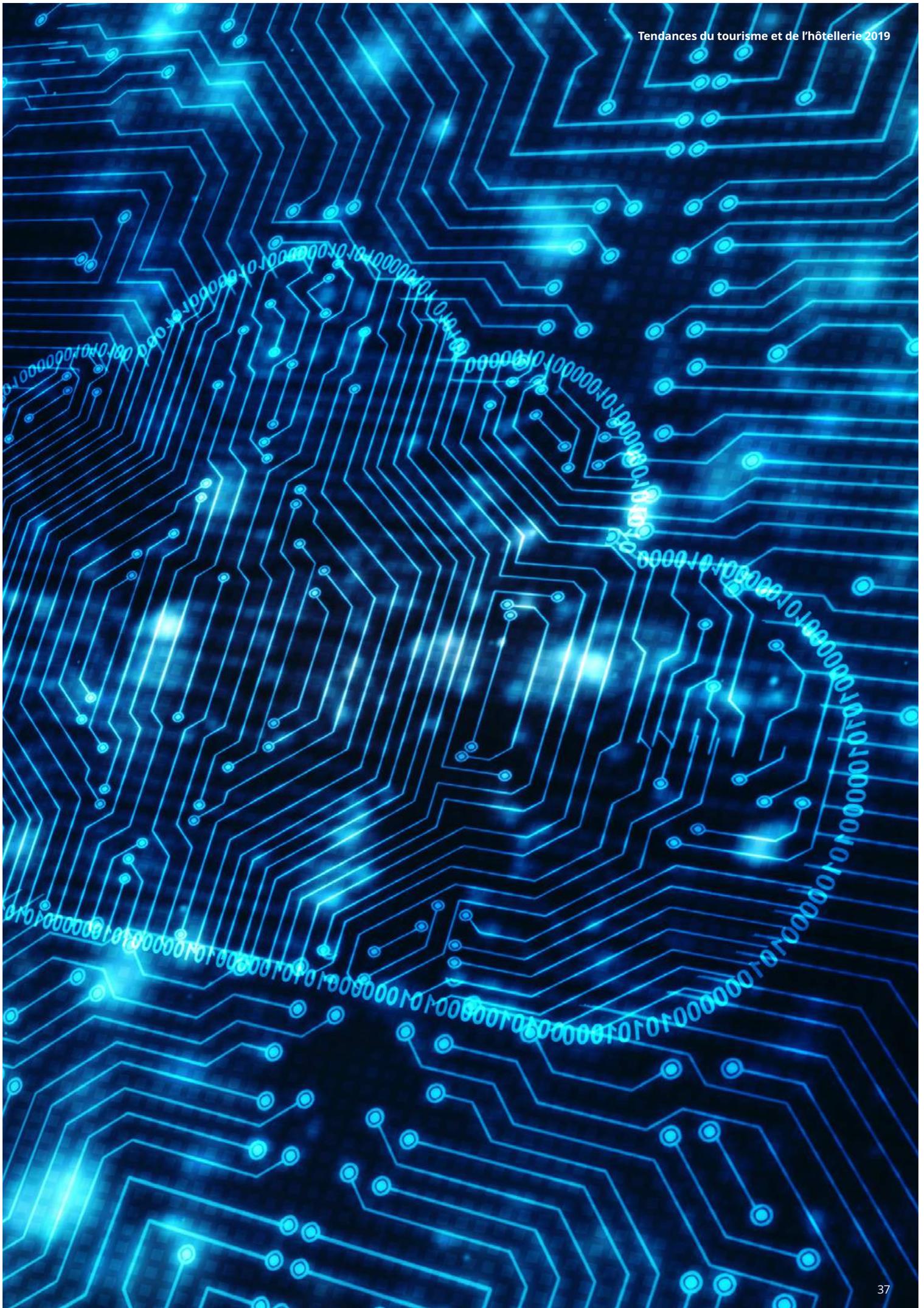
## L'heure est donc à la mobilisation des hôteliers sur ces questions.

Comment les aborder lorsque les propriétaires d'hôtel négocient un contrat de management avec des enseignes hôtelières ?

La responsabilité de la gestion opérationnelle de l'hôtel est confiée à l'enseigne hôtelière. Le propriétaire conserve pour sa part la responsabilité juridique et financière de son bien. Il arrête chaque année avec le professionnel hôtelier le budget et s'accorde sur les grandes lignes des investissements et de l'exploitation de l'hôtel et il s'assure de leur exécution.

Le mandat de gestion hôtelier relève des articles 1984 et suivants du Code

<sup>1</sup> CJUE, gde ch., 13 mai 2014, aff. C-131/12, Google Spain SL et Google Inc. / Agencia Espanola de Proteccion de Datos et Gonzales ; CNIL Délibération n°SAN - 2017-006 du 27 avril 2017 prononçant une sanction pécuniaire à l'encontre des sociétés FACEBOOK INC. et FACEBOOK IRELAND ; CNIL Délibération n°SAN-2018-001 du 8 janvier 2018 prononçant une sanction pécuniaire à l'encontre de la société ETABLISSEMENTS DARTY ET FILS ; CNIL Délibération n°SAN-2017-010 du 18 juillet 2017- HERTZ ; CNIL Décision MED n° 2018- 007 du 5 mars 2018 mettant en demeure la société DIRECT ENERGIE et Délibération du bureau de la Commission nationale de l'informatique et des libertés n° 2018-082 du 22 mars 2018 décidant de rendre publique la mise en demeure prise à l'encontre de la société DIRECT ENERGIE.



Civil : le propriétaire-mandant est donc responsable des agissements de son gestionnaire-mandataire<sup>2</sup>.

Depuis le 25 mai 2018 et en application de la nouvelle réglementation, un avenant/annexe au mandat de gestion hôtelier s'impose pour aménager la gestion des données à caractère personnel et la répartition des responsabilités respectives du propriétaire-mandant et du gestionnaire-mandataire dans le traitement de ces données.

En effet, le responsable de traitement des données est en principe celui (personne physique ou morale) qui détermine les finalités et les moyens du traitement des données.

Dans les faits, ce responsable de traitement peut donc être aussi bien le mandant que le mandataire, selon les traitements de données que chacun effectue. Cela va dépendre de la description et de l'étendue du contrat de management hôtelier et des obligations souscrites par les parties.

Le non-respect de la réglementation issue du RGPD peut exposer l'hôtelier à différents types de poursuites :

- (i) **poursuites administratives**, mises en œuvre par la CNIL, soit sur plainte d'une victime, d'un salarié, d'une association de consommateurs..., soit lors d'un contrôle.
- (ii) **poursuites civiles**, engagées directement par les victimes qui invoquent un préjudice résultant d'un traitement illégal de leurs données personnelles.
- (iii) et éventuellement des **poursuites pénales**.

#### **(i) Les hôteliers sont exposés à une sanction administrative importante**

Celle-ci peut aller du simple avertissement à une amende d'un montant pouvant atteindre jusqu'à 4 % du CA mondial réalisé par l'entreprise défaillante, ou 20 M€<sup>3</sup>.

Il s'agit donc d'une pénalité qui peut être très lourde et dont le paiement n'est pas

couvert par la compagnie d'assurances qui garantit les risques de l'hôtel.

Les sanctions sont prononcées par l'autorité administrative de contrôle compétente, qui en France est la CNIL.

Cette sanction va être prononcée essentiellement contre celui qui est considéré comme le responsable du traitement des données et parfois, contre son sous-traitant, si celui-ci a failli dans la mission qui était la sienne.

Si le Gestionnaire-mandataire détermine seul les finalités et moyens du traitement des données à caractère personnel, ce qui est en pratique généralement le cas, c'est lui qui sera considéré comme responsable du traitement, et sera donc l'entité administrativement « sanctionnée ».

Le Propriétaire-mandant peut être considéré comme cotraitant des données, s'il a effectué, initialement ou sous sa seule responsabilité, certains traitements de données.

Le prononcé de cette sanction administrative n'interdit pas au client de l'hôtel dont les données à caractère personnel n'auront pas été protégées, ou l'auront été insuffisamment, d'engager la responsabilité civile voire la responsabilité pénale du dirigeant de l'établissement hôtelier.

#### **(ii) Les hôteliers sont exposés à des sanctions civiles a priori mineures**

La victime ou un groupe de victimes peut agir sur le fondement de la responsabilité civile ou délictuelle de l'hôtel si des données à caractère personnel ont été divulguées/perdues/dégradées<sup>4</sup>.

Ce pourrait être le cas, par exemple, si par la divulgation de ces données personnelles non protégées, le conjoint d'une personne apprenait fortuitement que cette dernière a séjourné dans un hôtel en « galante compagnie », ou pris l'avion pour l'île de la Réunion, alors qu'elle était censée être à Saint-Brieuc.

En vertu des règles applicables au mandat, cette action peut être engagée **aussi bien contre le propriétaire-mandant que le gestionnaire-mandataire**, sous réserve de justifier d'un préjudice, aussi délicat à établir qu'en matière de droit à l'image.

En outre, les responsabilités civiles du propriétaire ou du gestionnaire sont habituellement couvertes par une assurance.

#### **(iii) Les hôteliers sont exposés à des sanctions pénales très lourdes**

Les sanctions pénales pour infraction à la législation sur la protection des données sont très dissuasives et peuvent aller **jusqu'à 5 ans d'emprisonnement et/ou 300 000 € d'amende**<sup>5</sup>.

Ce volet n'est donc pas à négliger non plus dans l'organisation de la gestion hôtelière et du management de l'hôtel.

#### **Il est donc nécessaire d'adapter le mandat de gestion hôtelier au risque RGPD**

A l'occasion de la gestion d'un hôtel assurée par un mandat de gestion hôtelier, on constate que des collectes de données peuvent être opérées soit par le propriétaire, soit par le gestionnaire qui est en général celui qui gère et qui bénéficie des informations recueillies.

Du point de vue du mandant également propriétaire du fonds de commerce hôtelier, ce dernier prendra soin d'insérer dans le contrat de gestion hôtelier une clause détaillée par laquelle son enseigne hôtelière déclare être parfaitement en règle avec la législation régissant la protection des données personnelles.

Le gestionnaire s'engagera également à assumer les responsabilités qui lui sont dévolues à cet égard conformément à la législation applicable.

Dès lors, tout manquement du gestionnaire constaté par un membre du personnel ou un client de l'hôtel constituerait également une violation des engagements pris par

2 Cass. 3<sup>e</sup> civ., 15 févr. 2006, n° 05-11.263 FS-D, Maini c/ Cie européenne d'assurances et autres (cassation CA Nîmes, 1<sup>re</sup> ch. civ. A, 13 janv. 2004) : Juris-Data n° 2006-032226.

3 LIL 3 : Loi 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée le 22 juin 2018 : articles 45 suivants et RGPD N°2016/679 : article 58 §2 et 83.

4 Règles classiques de la responsabilité civile délictuelle (articles 1100 et suivants du code civil).

5 Articles 50 à 52 de la LIL 3 Loi 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée le 22 juin 2018 renvoyant aux articles 226-16 à 226-24 Code Pénal.

le gestionnaire à l'encontre du mandant, permettant à ce dernier de dégager sa responsabilité.

Mais pour tenir compte de l'éventuelle collecte de données par le propriétaire-mandant, il est également très important que le mandat de gestion détaille quelles sont les données transmises par ce dernier et quelles seront les responsabilités, éventuellement croisées, du mandant et du mandataire dans la protection de ces données.

Lorsque le contrat de gestion est déjà en cours d'exécution, on recommandera de rédiger dans le détail un avenant pour régler ces questions nouvelles liées à l'application du RGPD.

**Au-delà du contrat de mandat, les hôteliers doivent mettre leurs établissements en conformité avec la réglementation sur le traitement des données** en adoptant notamment une politique de confidentialité à destination des clients et une charte à destination du personnel, aussi bien pour établir des normes techniques applicables à la gestion des données, que pour sensibiliser toute personne qui, au sein de l'hôtel, sera conduite à gérer des données à caractère personnel, et d'une manière générale, après un audit spécifique, la mise en place du registre des traitements requis par la réglementation.

Ces documents contiendront notamment les droits et obligations du personnel sur la protection des données, ainsi que les bonnes pratiques d'utilisation des systèmes d'information.

**L'encadrement des différents traitements des données des clients est d'autant plus important qu'on assiste aujourd'hui à une augmentation des risques** : par exemple du fait de l'accroissement des actes de piratage informatique (logiciels malveillants en tous genres) ou suite à des vols de données par des salariés indécents et peu scrupuleux (malheureusement, le danger vient souvent de l'intérieur).

Cette augmentation des risques, face à l'augmentation du poids des sanctions, requiert de mettre son établissement hôtelier en conformité et de « faire vivre » cette conformité dans l'établissement hôtelier : à titre d'illustration, la réglementation oblige désormais à déclarer toute faille de sécurité (piratage, vol de donnée ou perte de donnée...) **dans les 72 h** et également d'enregistrer les réclamations des clients au sujet de leurs données et d'y répondre. Ceci doit être tracé et inscrit dans le registre des traitements, sous peine d'encourir les mêmes sanctions administratives, civiles et pénales.

Cette mise en conformité s'effectue sous la responsabilité du gestionnaire de l'hôtel pour les membres du personnel de l'hôtel. Il est vraisemblable que dans le cas d'un mandat de gestion hôtelier inversé, la responsabilité du gestionnaire en sera accrue et on voit mal celui-ci s'affranchir de sa responsabilité dans l'exécution du contrat de management hôtelier.

En conclusion, la réglementation applicable à la protection des données à caractère personnel est, on le voit, un sujet transversal qui concerne au premier chef toutes les professions d'accueil et de service, dont l'hôtellerie est la plus représentative.

Outre les risques et les sanctions légalement encourus, l'hôtelier risque surtout sa « *e-réputation* » ( nouvelle sorte de tribunal de l'opinion publique le plus redouté ? ) qui constitue aujourd'hui indéniablement un critère de confiance et de sélection de l'établissement hôtelier par le client.

## 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.

# Faut-il avoir peur de la loi contre la fraude lorsque l'on n'est pas fraudeur ?

Les armes dont s'est dotée l'administration fiscale avec la loi antifraude d'octobre 2018 pourraient toucher des entreprises qui n'avaient aucune intention de frauder.

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

Un rapport du Sénat de 2012 avait estimé le coût de la fraude fiscale en France entre 30 et 36 milliards d'euros<sup>1</sup>. Il s'agissait d'un minimum, selon ses auteurs qui n'excluaient pas que le chiffre atteigne les 50 milliards d'euros. En septembre 2018, un rapport commandité par Solidaire Finances, le principal syndicat des Finances publiques, avançait, lui, le chiffre de 100 milliards d'euros<sup>2</sup>. L'estimation n'était pas exempte de critiques. Basé sur l'ensemble des redressements notifiés, alors que très peu relèvent en principe de la fraude, et ne tenant pas compte de ceux qui sont abandonnés après l'intervention des juges, le chiffre était sans doute surévalué.

Mais ces nuances ont été peu entendues. L'annonce a fortement contribué à alimenter le sentiment d'inégalité des contribuables devant l'impôt. D'autant que les auteurs du rapport n'ont pas manqué de préciser que ces 100 milliards d'euros représentaient environ 1,5 fois l'impôt sur le revenu payé par les Français et qu'ils auraient largement permis de combler le déficit de l'État, estimé alors à 82 milliards d'euros. Le Gouvernement se devait de réagir. C'est pour échapper aux accusations de laxisme que le Gouvernement a fait voter en octobre 2018 une loi relative à la lutte contre la fraude. En ouvrant les débats devant les parlementaires, le

ministre des Comptes publics a qualifié la fraude de « coup de canif » voire de « coup de poignard au pacte républicain ». Le ton était donné.

Il ne fait aucun doute que la fraude fiscale est condamnable. L'administration doit avoir les moyens de la combattre efficacement. Mais, comme souvent lorsqu'il a été décidé de frapper fort, la surenchère en matière de répression n'a pas été propice à la nuance. Dans le climat de suspicion qui règne aujourd'hui à l'encontre des entreprises, peu de voix se sont élevées lors des débats devant le Parlement pour les défendre. Il ne s'agit pas ici de remettre en cause l'efficacité de la loi, mais d'alerter sur certaines sanctions qui visent potentiellement des entreprises qui n'ont aucune velléité de frauder.

Une des plus symptomatiques armes ainsi données à l'administration et dont la portée dépasse largement le champ de la fraude est le *name and shame*. Comme son nom l'indique, cette mesure permet à l'administration de publier sur son site les noms de certaines personnes morales redressées. Pourront ainsi être dévoilés, outre la dénomination de l'entreprise, l'activité et le lieu d'exercice de l'activité, ainsi que la nature et le montant des redressements et des amendes ou majorations appliquées. La publication ne concernera pas seulement les fraudeurs.

1 Rapport de Monsieur Éric Bocquet fait au nom de la commission d'enquête Évasion des capitaux, n° 673, déposé le 17 juillet 2012.

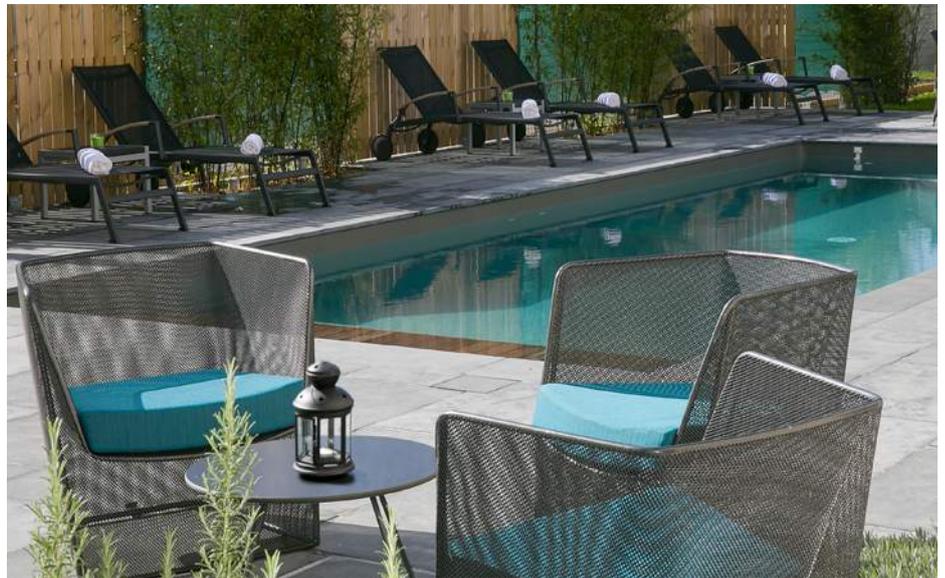
2 <https://solidairesfinancespubliques.org/le-syndicat/media/presse/1704-rapport-sur-la-chute-de-la-presence-du-controle-fiscal-et-du-taux-de-couverture-du-tissu-economique-et-fiscal>

Elle visera également les entreprises dont l'administration considère qu'elles ont commis un abus de droit sanctionné par une amende de 80 %. Le montant des droits éludés doit être au minimum de 50 000 euros. L'abus de droit, lorsqu'il est sanctionné par l'amende de 80 %, consiste en la réalisation d'une transaction fictive ou dont le but exclusif est d'éluider ou de diminuer l'impôt.

Certes, l'abus de droit s'il est avéré n'est guère plus recommandable que la fraude. Mais alors que la fraude suppose la mise en œuvre de manœuvres qui ne font aucun doute quant à l'intention de leurs auteurs d'égarer l'administration, l'abus de droit est plus difficile à caractériser. Ses principaux critères d'application qu'est le caractère fictif ou le but exclusivement fiscal d'une opération sont souvent sujets à discussion. Notamment, la frontière entre l'abus de droit et l'optimisation fiscale n'est pas aisée à discerner. L'optimisation, qui consiste à choisir entre deux solutions celle qui sera la moins coûteuse fiscalement, ne devrait pas être sanctionnée si la solution retenue est légitime au regard du but recherché. Il est normal que, dans la gestion de son entreprise, le dirigeant minimise tous ses coûts, y compris les coûts fiscaux.

L'administration a néanmoins vis à vis de l'optimisation une position plus ambiguë. On trouve sur le site du ministère de l'Économie et des Finances un encadré qui définit l'optimisation fiscale comme une pratique qui « vise à réduire l'imposition et s'appuie de manière naturelle sur des mécanismes d'évasion fiscale, c'est à dire une organisation qui n'est pas illégale mais utilise les marges<sup>3</sup> ». Pour l'administration, l'optimisation, même si elle utilise des voies légales, n'en est pas moins condamnable. Il n'est donc pas impossible de se retrouver dans le viseur du *name and shame* alors que l'on aurait été uniquement « coupable » d'optimisation.

La position des juges, telle qu'exprimée par le Conseil d'État<sup>4</sup>, se démarque de celle de l'administration. Mais la nouvelle mesure autorise l'administration à faire



Best Western The Wish Versailles, sous mandat de gestion chez TMH (Techniques et Management Hôteliers)

connaître le nom de l'entreprise supposée avoir commis un abus de droit avant que la question de la réalité de cet abus de droit soit définitivement tranchée par le juge. Si l'entreprise ne réagit pas, la publication peut ainsi intervenir seulement 60 jours après que l'administration a notifié son intention. Certes, la publication devrait être retirée dès que l'entreprise conteste l'amende. Mais la réputation de l'entreprise peut facilement être ternie si la publication vient à être connue de clients ou fournisseurs. C'est plus particulièrement vrai dans l'hôtellerie où les clients se renseignent souvent en ligne sur la qualité des prestations. Lequel des deux sites, celui de Bercy ou celui de l'hôtelier, sera mis le premier en avant par le moteur de recherche ? Même dans l'hypothèse où la publication est retirée, l'administration n'est pas tenue de publier un correctif indiquant que l'entreprise conteste les redressements. Elle ne sera tenue d'en publier un que dans l'hypothèse où une décision juridictionnelle reviendrait sur les redressements ou l'amende, c'est à dire, dans la plupart des cas, plusieurs années après la publication du supposé abus.

Peut-on parler de remise en cause du principe de présomption d'innocence alors

qu'il ne s'agit que de sanctions fiscales ? La question aurait mérité d'être posée. On peut s'étonner que les parlementaires n'aient pas porté le sujet à l'attention du Conseil constitutionnel.

Le transfert automatique de certains dossiers de vérification au procureur est une autre mesure symptomatique de l'extension de la pénalisation de la fiscalité au delà du champ de la fraude. Ainsi, à titre d'exemple, outre les cas de fraude, l'administration devra désormais transmettre au parquet les faits entraînant l'application de l'amende de 80 %, comme en matière d'abus de droit, ou ceux entraînant l'application de l'amende de 40 %, comme en matière de manquement délibéré (anciennement dénommé mauvaise foi). S'agissant des faits relevant de l'amende de 40 %, le transfert ne devrait intervenir que lorsque l'entreprise a déjà fait l'objet d'une sanction similaire au cours des six années précédentes. Dans les deux cas, il suffit que le montant des droits rectifiés dépasse 100 000 euros. L'application de la majoration de 40 % n'est pas exceptionnelle. L'administration l'applique souvent en matière de prix de transfert. Le nombre de dossiers qui devraient en principe être

<sup>3</sup> <https://www.economie.gouv.fr/lutte-contre-fraude-evasion-fiscale-agressive>

<sup>4</sup> Notamment un arrêt du Conseil d'État du 16 juin 1976, n° 95513, RJF 9/76, n° 399, qui écarte de la notion d'abus de droit le fait d'appliquer la solution la plus avantageuse au plan fiscal.



automatiquement transmis au parquet risque donc d'être très important.

Si les faits portés à la connaissance du procureur ne donnent lieu qu'à des amendes de 40 % pour manquement délibéré, le procureur ne devrait *a priori* pas donner suite. Mais rien ne permet de le garantir s'agissant de faits entraînant l'application de l'amende de 80 % pour abus de droit. Jusqu'à présent, les juges ont réservé la qualification de fraude aux manquements les plus graves : acheter ou vendre des biens ou des services en espèces sans les comptabiliser, ou bien réaliser des achats sans présenter de factures régulières. La définition de la fraude est toutefois potentiellement plus large. Elle se caractérise en principe par des agissements de nature à égarer ou restreindre le pouvoir de contrôle de l'administration. Le pouvoir d'appréciation du juge quant à la nature des agissements ou la preuve de l'intention frauduleuse reste important. Dans le contexte actuel de suspicion à l'égard de toute personne ayant fait l'objet d'un redressement, rien ne permet de garantir que des situations qui, aujourd'hui, ne donneraient lieu à aucune poursuite pénale, puissent être dans un futur proche qualifiées de frauduleuses.

En pratique, on peut douter que le parquet ait les moyens de traiter l'ensemble des dossiers qui devraient lui être transférés. D'après le rapport de l'Assemblée nationale présenté lors des débats relatifs à la loi contre la fraude<sup>5</sup>, le nombre de dossiers transmis devrait être multiplié par deux, soit de 1 000 dossiers en moyenne par an à 2 000. Sur l'ensemble des dossiers que l'administration communiquait jusqu'à présent au parquet, 93,4 % faisaient l'objet de poursuites<sup>6</sup>. L'administration ne transférait que les dossiers dont la qualification pénale était quasi certaine. Sans cette sélection en amont, et compte tenu des critères assez larges sur la base desquels les dossiers devront être transférés, il n'est pas impossible que le chiffre de 2 000 dossiers par an s'avère sous estimé. Or, le travail d'enquête et de sélection que le parquet devra désormais réaliser à la place des services de

l'administration peut être très conséquent. Les moyens du ministère de la Justice sont loin d'égaliser ceux de Bercy. La loi organise toutefois une forme de collaboration entre les deux administrations ; par exemple, en déliant les agents de l'administration fiscale de leurs obligations en matière de secret professionnel vis à vis des services du procureur. Du bon fonctionnement de cette coordination dépendra sans doute le succès de la mesure.

Il ne faut donc pas parier trop vite sur les chances qu'un dossier transféré de manière automatique soit tout aussi automatiquement classé sans suite. En cas de mauvaise coordination, le risque pourrait être aussi qu'un dossier soit traité trop rapidement et fasse indûment l'objet d'une procédure devant le juge pénal.

Donc, pour répondre à la question en exergue de cet article, toutes les entreprises ont à craindre de la pénalisation du droit fiscal. Afin de s'en prémunir, il est essentiel de sensibiliser les équipes financières au respect du dépôt de l'ensemble des déclarations fiscales, au respect de la comptabilisation des opérations selon les normes comptables françaises et à la conservation des documents qui permettent de justifier de la réalité, voire des motifs, des opérations réalisées.

En cas de rectifications donnant lieu à l'application de pénalités, il ne faut pas hésiter à contester ces dernières, principalement les pénalités de 40 % et 80 %, même si le montant des rectifications peut paraître non significatif. Trop souvent, les entreprises se contentent de contester les rectifications en anticipant que les pénalités tomberont d'elles mêmes. Mais, si devant le juge, la rectification est finalement maintenue et que les pénalités n'ont pas été contestées, il pourra être trop tard pour revenir sur ces dernières. Or, nous venons de le voir, ce sont les pénalités qui sont le critère déclenchant des principales mesures de répression prévues par la loi de lutte contre la fraude. Les conséquences peuvent être lourdes pour l'entreprise en termes de réputation.

5 Rapport n° 1212 fait au nom de la commission des finances de l'Assemblée nationale sur le projet de loi relatif à la lutte contre la fraude, enregistré le 25 juillet 2018.  
6 Cf. note de bas de page n° 4.

# Hôteliers & Entrepreneurs



Chez B&B HOTELS, nous partageons depuis 30 ans la passion de l'hôtellerie et l'esprit d'entreprise que nos clients retrouvent au quotidien dans notre offre « Econochic<sup>®</sup> ». Notre service hôtelier design et de qualité à un prix compétitif rayonne aujourd'hui dans près de 500 hôtels situés dans 10 pays en Europe et au Brésil.

Venez rencontrer nos **Hôteliers & Entrepreneurs** et découvrez auprès d'eux l'expérience B&B HOTELS.



Retrouvez nos hôteliers sur la chaîne YouTube B&B HOTELS et sur LinkedIn [hotelbb.com](http://hotelbb.com)

Il n'est pas rare que les vérificateurs notifient des pénalités en matière de manquement délibéré alors que l'entreprise n'a fait que commettre des erreurs. Dans cette situation, si l'erreur n'est pas contestable, la rectification sera maintenue. En revanche, la pénalité peut tomber s'il est possible de justifier que la qualification de manquement délibéré est abusive. Ce sera notamment le cas si le seul critère retenu pour appliquer la pénalité est l'importance du montant redressé ou la répétition de l'erreur. Tant que l'administration ne peut justifier du caractère volontaire du manquement, la pénalité ne devrait pas être maintenue.

Les derniers développements législatifs en matière de fraude peuvent inquiéter et vont à l'encontre de la relation de confiance que l'on pouvait espérer voir s'établir entre l'administration et les entreprises. Pour les entreprises, la réponse n'est pas aisée. Elle passe par plus de prudence et d'anticipation, et sans doute un recours, qui risque désormais d'être plus fréquent, à l'arbitrage du juge.

## Deloitte | 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.

# Disruption de l'industrie hôtelière : valoriser les compétences et préserver les salariés

Aucun secteur n'est à l'abri d'une remise en cause de son modèle. À ce titre, le devenir de l'industrie hôtelière est conditionné par l'innovation pour stimuler l'expérience client, notamment dans les établissements haut de gamme. L'apparition de l'intelligence artificielle peut également répondre partiellement à la revalorisation des métiers de l'hôtellerie.

Par **Philippe Burger**, Associé Conseil  
Responsable Deloitte Capital Humain et  
**Angélique Petel**, Manager Deloitte Capital  
Humain

Les clients de l'industrie hôtelière expriment des attentes de plus en plus singulières. Leurs exigences et leur impatience ne cessent de croître. De plus, leurs modes de vie et de consommation se transforment, notamment avec l'arrivée du digital. Pour répondre à ces nouveaux comportements et demandes, les établissements de l'industrie hôtelière doivent ainsi renforcer leur niveau de service et innover en proposant une offre différenciante, à la fois connectée, originale, atypique, insolite, surprenante et unique. Autant d'éléments à combiner pour offrir une expérience client inoubliable, personnalisée, etc., et qui incite à renouveler le séjour !

## « Robots-employés » et automatisation, une nouvelle donne

Cette innovation passe justement par l'automatisation et l'intelligence artificielle. Si l'hôtellerie haut de gamme bénéficie déjà de la fermeture automatique des rideaux et des lumières, de la climatisation, etc., d'autres établissements, aux États-Unis ou au Japon par exemple, sont plus audacieux et recourent à des « robots-employés ».

À Tokyo, un robot humanoïde, AiKo Chihira, effectue les tâches typiques d'une hôtesse d'accueil traditionnelle et communique en langue des signes japonaise. Son

apparence de femme robot a été travaillée pour qu'elle se fasse accepter des clients et réponde à des critères qui conservent et garantissent l'image de marque de l'établissement.

À Cupertino (Silicon Valley), au sein de l'hôtel *Aloft* (Marriott), bien qu'il ressemble peu à un être humain, le robot ALO the Botlr est utilisé en tant que majordome. Autonome, il se « promène » tout seul dans l'établissement grâce à son système GPS intégré et se charge d'apporter les commandes dans les chambres des clients.

Au sein de la chaîne hôtelière Hilton, Connie (appelé ainsi en hommage au fondateur de la chaîne, Conrad Hilton) a récemment investi la fonction de concierge dans certains établissements du groupe, notamment à McLean en Virginie (États-Unis). Ce petit robot d'un peu moins d'1 mètre de haut et doté d'intelligence artificielle renseigne les clients sur l'hôtel de la chaîne concernée, les activités touristiques locales, les restaurants et les bars de proximité.

Ainsi, les robots prennent en charge tout ou partie du travail des collaborateurs en fonction des besoins de l'établissement et des attentes des clients. Dès lors, les salariés peuvent se consacrer à des missions à plus forte valeur ajoutée, plus



Holiday Inn Express Paris CDG

productives et plus enrichissantes d'un point de vue professionnel et personnel. De ce fait, ils peuvent se concentrer sur la relation client, un des axes prioritaires de développement du secteur. Par ailleurs, l'utilisation des systèmes automatisés (fermeture des volets en fonction du jour ou de la nuit, extinction des lumières à la libération d'une pièce, par exemple) a un impact positif supplémentaire en ce qu'ils contribuent à réduire efficacement les consommations d'énergie et les coûts de maintenance.

L'émergence de ces « robots-employés » pourrait donc augurer d'une nouvelle façon de travailler en remplaçant certains collaborateurs pour des tâches spécifiques et faire disparaître d'autres métiers dits « pénibles » afin de déléguer les tâches à une machine. Les porteurs de bagage, par exemple, pourront être remplacés par des systèmes automatisés ou par des robots. Ainsi, les bagages pourront être apportés aux clients dans leur chambre à l'arrivée et ils seront transférés de leur chambre au hall de l'hôtel au moment de leur départ grâce à un système de guidage par GPS.

### L'humain au centre de l'attention

En revanche, certains rôles ne peuvent être dévolus à la machine. En effet, les clients reconnaissent que des qualités humaines telles que l'écoute, la disponibilité, la souplesse et la réactivité sont indispensables. Impossible de tout transférer ! Ainsi, le concierge pourra voir ses tâches déléguées en partie à un robot ou à une machine mais conservera et renforcera ses autres compétences. La personnalisation de l'accueil et le contact humain sont désormais les compétences clés d'un concierge d'un hôtel haut de gamme. En effet, le client qui choisit un hôtel plutôt qu'une location saisonnière tel Airbnb cherche à être écouté, compris, aidé, accompagné, que sa demande soit entendue, considérée et satisfaite<sup>1</sup>. Certains hôtels proposent des prestations de conseil et d'expertise qui sont assurées par leur concierge. L'Art Concierge du *Royal Monceau* conseille les férus d'art<sup>2</sup>, le Fragrance Concierge des hôtels *Rosewood* renseigne les clients en cosmétiques et parfums de luxe<sup>3</sup>, et le Recovery Concierge aide les habitués du

*Ritz Carlton* à soigner leurs lendemains difficiles<sup>4</sup>.

La stratégie adoptée par ces hôtels est donc de créer des synergies entre l'homme et la machine et non des substitutions. Il s'agit d'un nouveau défi pour les directions des ressources humaines. Ces nouvelles façons de travailler apporteront ainsi au secteur de l'industrie hôtelière plus de modernité. Les collaborateurs devront, dès lors, savoir pleinement utiliser les outils et les instruments mis à leur disposition. Ils devront être formés aux nouvelles technologies : maîtrise du digital à proprement parler, synergie avec le robot, etc., afin d'utiliser efficacement les outils mis à leur disposition. Toutefois, compte tenu de la spécificité de l'industrie hôtelière et de ses évolutions, il semble indispensable d'enrichir les métiers existants et d'en inventer d'autres. En effet, l'expérience client ne pourra être optimale qu'en prenant en considération l'impact des nouvelles technologies sur les métiers de l'hôtellerie et sur les interactions hommes/machines à chaque étape du parcours.

1 *Luxury Attitude. Enquête sur le service dans le domaine du luxe*, 3<sup>e</sup> édition, Éric Perey.

2 [le.royalmonceau.com/art-cultures/julie-eugene-art-concierge/](http://le.royalmonceau.com/art-cultures/julie-eugene-art-concierge/)

3 *Rosewood hotel introduces fragrance concierge*, [meetingscanada.com](http://meetingscanada.com).

4 *Hotel concierge helps soothe your hangover*, Joanna Prisco, [abcnews.com](http://abcnews.com).



### Penser le futur pour répondre à un enjeu de modernité du secteur

Au-delà de cette transformation, le secteur de l'hôtellerie doit faire face à l'arrivée d'une nouvelle génération dans la profession, baptisée « Y » ou *Millennials* par les sociologues. Ces nouveaux salariés sont plus exigeants. Ils sont à l'affût de nouvelles expériences, de flexibilité et de développement de leur employabilité. Ils veulent également contribuer immédiatement, recherchent une gratification instantanée et des résultats concrets. Pour attirer les talents, ce secteur d'activité doit donc valoriser son personnel et plus particulièrement certains métiers (serveurs, réceptionnistes, etc.) qui souffrent d'une mauvaise image. Pourquoi ne pas innover là aussi en développant un marketing métiers, à l'image des émissions télévisées comme *Top Chef* ou *Master Chef*. Avec, pour finalité, d'attirer les talents et les clients !

Mais cela doit aussi passer par une combinaison entre stratégie des compétences et stratégie de communication, en mettant en avant et en valeur les talents des collaborateurs via la diffusion de leur travail. Pour cela, les réseaux sociaux sont devenus de véritables outils de communication. Ils deviennent même indispensables pour se faire connaître du grand public, jeune ou plus âgé. Instagram et Facebook n'ont plus de secret pour les grands chefs cuisiniers ou pâtisseries. Sur les réseaux sociaux, ces comptes ne cessent de se multiplier et les photos et/ou vidéos mettent en scène les créations et exposent le talent des professionnels.

Enfin, pour rendre le secteur plus attractif et plus moderne, les professionnels devront améliorer leur image. Comment ? En valorisant les compétences et en rénovant certaines pratiques managériales. En effet, en France le secteur de l'hôtellerie renvoie une image traditionnelle avec un management très, voire trop, vertical. D'ailleurs, dans le quotidien de la profession, les termes utilisés relèvent du registre du vocabulaire militaire : brigade, chef, gouvernante, etc.

Cette vision « classique » du management ne correspond plus aux attentes des jeunes recrues qui ont une perception différente du travail, qu'ils veulent plus souple et plus flexible, avec un impact moins important sur leur vie personnelle et un besoin d'être davantage écoutés. Compte tenu des fortes contraintes dans le secteur de l'hôtellerie, la main-d'œuvre se fait rare et l'on assiste à une guerre des talents. Les différents établissements mettent tout en œuvre pour recruter les meilleurs profils et les garder. Les nouvelles générations de collaborateurs veulent plus d'autonomie et de souplesse, ce qui accentue le clivage des différentes générations. La digitalisation de la profession, les attentes plus fortes des clients et la transparence entre l'interne et l'externe constituent une véritable opportunité pour moderniser l'image du secteur et de ses métiers.

Le secteur de l'hôtellerie a les atouts pour assurer une forte attractivité auprès de ces futurs collaborateurs, pour autant que la culture et l'organisation soient alignées avec leurs attentes.

### 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. Deloitte Capital humain 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'efficacité 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, culture et management...), prenant appui sur un dialogue social transparent et responsable.

# L'automatisation des processus arrive dans le secteur de l'hôtellerie

Dans toute activité, la *Robotic Process Automation (RPA)* peut répondre à des objectifs d'innovation et d'amélioration du service client.

Or, pour se démarquer dans le secteur hyperconcurrentiel de l'hôtellerie, l'innovation et l'expérience client constituent des atouts clés. L'enjeu de cette robotisation revêt donc une importance considérable. Tour d'horizon de cette influence technologique dans l'hôtellerie.

Par **Xavier Muller**, Associé RPA & Intelligent Automation, Deloitte

Dans tous les secteurs d'activité, on observe depuis peu un recours accru à la *Robotic Process Automation (RPA)* pour automatiser des tâches administratives à faible valeur ajoutée. Cet ensemble de solutions logicielles a pour objectif d'assister l'utilisateur dans le traitement de tâches informatiques récurrentes telles qu'envoyer par e-mail un rappel de paiement, relancer une demande lorsque le délai est dépassé, etc. L'automatisation permet de faire le lien entre plusieurs logiciels qui n'ont pas vocation initiale à communiquer entre eux ; en quelques clics, le programme peut alors naviguer facilement entre le logiciel de gestion, le tableur (Excel par exemple), le navigateur Internet et la boîte d'e-mails (Outlook par exemple).

Toutefois, la RPA ne doit pas être confondue avec l'intelligence artificielle (IA), forme plus poussée d'automatisation qui s'appuie sur des technologies cognitives afin de reproduire la réflexion et l'arbitrage de l'esprit humain.

Cette technologie RPA est aujourd'hui mature et a fait ses preuves à travers le déploiement d'un grand nombre de projets, désormais organisés de façon industrielle et déployés à grande échelle dans les plus grandes entreprises, qui comptent plus de 50 robots RPA en production.

## La RPA réduit au quotidien les tâches répétitives des collaborateurs

La RPA reproduit les tâches chronophages et répétitives sans valeur ajoutée pour le collaborateur en capitalisant directement sur les processus existants. Ainsi libéré de ces tâches ennuyeuses et ingrates, le collaborateur peut désormais se concentrer davantage sur des activités à plus forte valeur ajoutée et nécessitant une réelle réflexion, ce qui accroît son taux de satisfaction et sa productivité. C'est un effet gagnant-gagnant pour le collaborateur et pour l'entreprise qui, selon la nature des processus automatisés et la maturité des organisations sur l'automatisation, peut atteindre des gains de productivité enregistrés de 10 % à 100 %. Quelque 80 % des salariés d'entreprises ayant mis en œuvre la RPA se disent, quant à eux, plus épanouis, notamment du fait qu'ils se sont vus attribuer des tâches plus gratifiantes.

Par ailleurs, en déployant la RPA dans leur structure, les entreprises voient la fiabilité de leurs opérations augmenter, le logiciel RPA ne commettant pas d'erreurs de saisie comme pourrait le faire un employé répétant machinalement et sans relâche la même opération.

Enfin, l'enjeu consiste à faire en sorte que le client n'attende pas. En ce sens, la

robotisation automatique des processus, qui connecte et relie les données nécessaires pour répondre rapidement au client (par exemple, le traitement des files d'attente e-mails), participe à la fluidité de l'expérience client et à une satisfaction améliorée du consommateur. Cette corrélation affiche une progression significative de cet indicateur en parallèle de l'implémentation de la RPA.

### Sélectionner les opérations éligibles à la RPA

Au sein d'une organisation, tous les processus ne sont pas automatisables ; la sélection de ces derniers constitue donc un choix clé pour un déploiement réussi. Pour cela, il convient de mener une étude préalable afin de qualifier et de hiérarchiser les activités éligibles à la RPA, ce qui permettra de proposer des actions de simplification des processus pour maximiser le potentiel d'automatisation.

Un processus est éligible et facilement automatisable quand il :

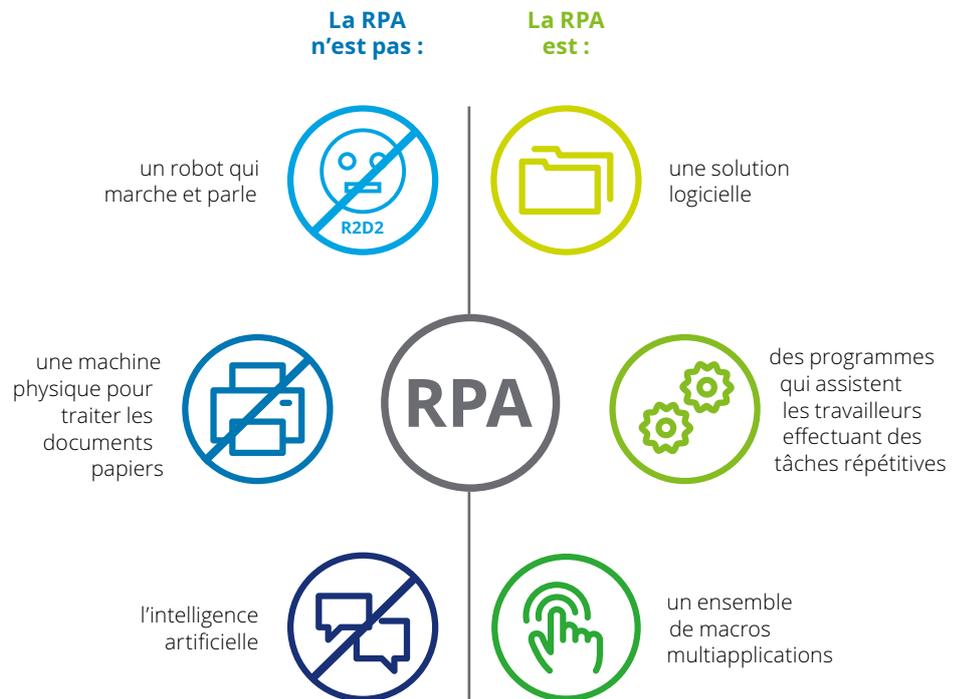
- est effectué à la main par un ou plusieurs collaborateurs ;
- est basé sur des règles métiers connues et définies ;
- utilise des données d'entrée numériques digitalisées et structurées ;
- ne comporte que peu de cas d'exception ;
- ne nécessite pas de jugement humain.

Il sera d'autant plus intéressant à automatiser s'il :

- est répétitif et traite un volume important d'opérations ;
- a vocation à être réalisé rapidement en réponse à une demande client ;
- répond à un enjeu de conformité ou de qualité.

### La RPA, un choix de stratégie adapté à chacun

Si un grand nombre d'entreprises expérimente la RPA en commençant par automatiser quelques processus, son déploiement à l'échelle de la structure concernée s'avère plus laborieux. En effet, même si 68 % des entreprises ont lancé des initiatives en la matière, seules 4 % ont mis en œuvre un déploiement



d'envergure (plus de 50 robots) - un chiffre en progression d'un point seulement par rapport à l'année précédente<sup>1</sup>.

Il convient donc d'inscrire le choix d'une telle solution dans un environnement stratégique global pour l'entreprise et de comprendre les raisons qui pourraient justifier le déploiement d'une RPA : sa taille (PME ou grande entreprise, principalement), son positionnement (hôtellerie économique, moyen de gamme ou haut de gamme) ou encore le besoin de répondre à un ou plusieurs des enjeux suivants :

- productivité ;
- allègement de la pénibilité, octroi de valeur ajoutée à l'humain ;
- service client.

Assez logiquement, pour des raisons de coût, les petits opérateurs auront plutôt tendance à recourir au mode logiciel en tant que service ou Saas (*Software as a service*) avec une facturation à l'usage, alors que des opérateurs de plus grande stature opteront pour l'intégration d'une plateforme robotique. Ces choix, différents en fonction des groupes hôteliers et définis selon des critères qui leur sont propres, ont donc des incidences différentes sur les coûts de mise en œuvre. Leur champ

d'application reste donc très large et très vaste, permettant à chacun d'entre eux d'adapter ses investissements et donc son retour sur investissement, en fonction des orientations stratégiques prévues à court, moyen et long termes.

Si beaucoup de secteurs ont déjà mis en place des solutions de RPA, celui de l'hôtellerie commence à y recourir pour des fonctions de back-office, notamment.

### La RPA peut accompagner les fonctions commerciales, RH, et finance des hôteliers

Particulièrement adaptée à la gestion d'activités administratives, la RPA appliquée au secteur hôtelier est de nature à apporter notamment du soutien aux équipes des trois fonctions suivantes :

- commerciale (gestion des réservations, service commercial ou encore *self check in*, entre autres) ;
- ressources humaines (traitement de la paie, des congés payés, RTT, absences pour maternité ou maladie, recours à des extras, heures supplémentaires, etc.) ;
- financière (lettrage, réconciliation, relances clients, gestion des comptes fournisseurs, etc.).

<sup>1</sup> *The robots are waiting*, Deloitte, 2018.

### Application aux fonctions commerciales

Pour répondre aux attentes de plus en plus fortes de ses clients, l'hôtellerie se doit de trouver des solutions innovantes d'amélioration de la productivité et de la qualité.

À titre d'exemple, on peut citer la firme IHG (Intercontinental Hotels Group) qui, accompagnée par les équipes de Deloitte, a lancé un premier déploiement de robots RPA début 2018 avec la plateforme logicielle BluePrism. Pour optimiser ses processus et tirer le meilleur bénéfice de ses salariés, IHG a ainsi automatisé une partie du process de demande d'information des agences de voyages. En 12 semaines, le délai de réponse a été divisé par trois (passant de 20 jours à sept approximativement). Au-delà d'une amélioration de l'efficacité, les données collectées s'avèrent plus qualitatives et plus facilement analysables.

Cette automatisation a permis à IHG de se concentrer sur des actions à plus forte valeur ajoutée, comme par exemple la relation client. La société a réduit son temps de traitement de quatre à une minute, réalisant ainsi 700 transactions quotidiennes, contre 280 avant la mise en place de la RPA (soit un accroissement de capacité de 150 %). Par ailleurs, cette implémentation a permis de recueillir de nouvelles informations favorisant de nouvelles analyses, une meilleure compréhension des erreurs à la source et ainsi leur réduction sur le long terme.

Forte de ce succès, IHG a décidé de poursuivre sa démarche d'automatisation et Derk Weinheimer<sup>2</sup>, son vice-président, responsable de l'amélioration continue, de déclarer<sup>3</sup> : « C'est une nouvelle façon de travailler que nous sommes en train de mettre en place. C'est un levier, un nouvel outil d'amélioration. Nous considérons maintenant [la RPA] comme une partie intégrante de notre force de travail. »

On le voit, les robots recueillent une masse d'informations en amont, permettant aux hôteliers et aux opérateurs de recevoir la totalité des données

relatives aux séjours de leurs clients et d'éviter ainsi de nombreux échanges d'e-mails de vérification de dates de séjour, d'attributions de chambres, etc. Cette avancée constitue une réelle transformation digitale dont le retour sur investissement est mesurable.

### Application aux fonctions d'administration de la paie et des RH

Le secteur de l'hôtellerie est amené à gérer un volume important de personnel, générant un suivi administratif substantiel pour les heures de travail, les heures supplémentaires, les congés, les RTT, les remplacements, les « extras », etc. Le recours à la RPA va permettre de fluidifier la transmission des informations entre les différents outils de gestion RH et de paie et, partant, de décharger les services concernés d'une répétition dans la saisie et le traitement d'informations basiques, comme le suivi du temps de travail et la gestion de la paie liée au recours à des extras, avec le risque d'erreur que cela comporte. Là où le manque d'interaction entre les outils va donner lieu à une multiple saisie, la RPA sera de nature à fournir aux utilisateurs, pour les besoins de leurs analyses, la même information, dans un format adapté.

### Application aux fonctions finance

Du point de vue de la comptabilité et du contrôle de gestion, l'utilisation automatisée des robots permet d'assurer un reporting efficace, une trésorerie régulière, d'éviter la multiplication des impayés et de maintenir plus facilement les référentiels fournisseurs, etc.

Le robot peut automatiquement sélectionner, à partir de la balance âgée, toutes les factures échues, préparer un e-mail de relance standard avec les références des factures concernées qu'il enverra ensuite au bon destinataire final, etc. Des tâches extrêmement chronophages, même dans un service bien organisé. Et, cerise sur le gâteau, le robot va accomplir inlassablement la même tâche sans se plaindre d'un manque de nouveauté dans sa journée !

Le robot occupé au traitement de ces tâches, les équipes peuvent quant à elles se concentrer sur la gestion des retours clients, des litiges, etc.

Il s'agit là encore de remettre l'humain au cœur de sujets non seulement plus épanouissants, mais aussi plus complexes, et nécessitant des capacités d'analyse et de décision, et des échanges humains.

Ces technologies devraient bénéficier d'améliorations continues en s'adaptant aux nouvelles exigences du secteur hôtelier et par le biais du retour des clients toujours plus exigeants. Si cette nouvelle technologie de la consommation a déjà séduit de grands groupes hôteliers, à n'en pas douter toutes les gammes de l'hôtellerie devraient, dans un avenir plus ou moins long, pouvoir bénéficier de ces évolutions.

Cette avancée technologique, à laquelle il semble difficile d'échapper, devrait permettre à plus ou moins long terme une revalorisation des métiers de l'hôtellerie, alors même que la profession souffre d'un déficit d'image et peine à recruter (voir « Disruption de l'industrie hôtelière : valoriser les compétences et préserver les salariés », par Philippe Burger et Angélique Petel page 44 de l'étude).

### Un marché en plein essor

Le marché de la RPA, en plein essor, est répliquable à tous les secteurs de l'économie. Cette technologie largement adoptée dans les services financiers et les grandes entreprises du CAC40 a démontré qu'elle répondait bien aux enjeux de productivité et d'amélioration du service client.

Elle révolutionne l'approche commerciale, financière et RH de la gestion des groupes hôteliers, quelle que soit leur taille. Si certains grands groupes ont déjà commencé à implémenter cette technologie, chacun, à n'en pas douter, peut valoriser son retour sur investissement à la mesure de ses projets et de ses enjeux.

2 Derk Weinheimer, VP Cost efficiency & Continuous Improvement, IHG.

3 <https://www.blueprism.com/blog/increasing-value-and-creating-transparency-lessons-learned-from-intercontinental-hotels-group-ihg>.



Intercontinental Sofia, Bulgarie - Photo : Will Pryce

## L'équipe RPA & Intelligent Automation

Depuis trois années, Deloitte a mis en place le centre de compétence RPA & Intelligent Automation pour accompagner ses clients sur la robotisation de leurs processus.

L'offre RPA & Intelligent Automation s'appuie sur la double compétence fonctionnelle et technologique de Deloitte qui permet d'adresser les enjeux métiers avec des outils innovants, pragmatiques et pouvant être déployés à grande échelle. Deloitte accompagne ainsi ses clients sur l'entièreté de la chaîne de valeur de l'automatisation, depuis l'identification des opportunités

d'automatisation jusqu'à l'exploitation des robots en production. Avec l'apport des technologies cognitives, Deloitte ouvre ainsi à ses clients le domaine de « l'automatisation intelligente » qui permet d'aller plus loin dans la mise en œuvre d'assistants automatisés.

Fort de son expérience, Deloitte a déjà mené à ce jour avec succès plus d'une centaine de missions. Initialement précurseur sur le sujet chez les banques et les assurances, l'offre RPA & Intelligent Automation s'étend désormais à tous les secteurs d'industrie et notamment à celui de l'hôtellerie.

# Les défis du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration face à l'impératif de transition écologique et sociale

Malgré un contexte de croissance globale dans ces secteurs, de nombreux problèmes environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) vont impacter à court terme, de façon de plus en plus rapide et drastique, les acteurs du tourisme, de l'hôtellerie et la restauration. Déjà, toute une série d'événements nouveaux annonce les enjeux sociétaux qui auront un impact économique.

Par **Catherine Jacquet**, Directeur Deloitte Développement Durable et **Julien Rivals**, Associé Deloitte Développement Durable

## Une actualité qui annonce un changement d'ère

*Lovertourism* commence à mobiliser pouvoirs publics et population. En 2018, plusieurs collectivités européennes se sont lancées dans des politiques de régulation du tourisme de masse qui génère trop de bruit, pollue l'environnement, augmente les loyers et modifie la vie entière d'un quartier voire d'une ville. Si le tourisme stimule les économies locales, beaucoup d'habitants de lieux hautement fréquentés affirment que leurs quartiers sont en train de devenir des parcs à thème comme Dubrovnik, Venise ou Barcelone. Dans ces villes, des manifestations de population incitent les pouvoirs publics à réguler les impacts négatifs de cette industrie par des taxes ou des limitations d'accès. Et ce n'est *a priori* qu'un début.

Autre fait inédit : au printemps 2018, le gouvernement philippin a pris la décision d'interdire l'accès des touristes à l'île « paradisiaque » de Boracay devenue, faute d'anticipation et d'infrastructures adaptées,

une « fosse septique » à ciel ouvert, aux dires du dirigeant. Mais 2018 a également été marquée par l'émergence du débat sur l'abondance des déchets plastiques que personne n'arrive à endiguer, ni à traiter. De nombreuses images d'îles comme Saint-Domingue, submergées par ces déchets, ont envahi les médias et les réseaux sociaux.

Autant d'alerteurs que l'industrie doit prendre très au sérieux car, s'ils questionnent la durabilité des territoires, il est évident qu'ils impacteront par effet de ricochet toute l'économie mais aussi l'image du tourisme, de l'hôtellerie et restauration à très court terme. Il ne s'agit plus de laisser les entités publiques s'occuper seules de ces problématiques en modes curatif ou répressif. La solution réside dans un traitement à la source de problèmes de fond, dès la conception des offres et des produits, et en analysant l'ensemble de leur écosystème. Car le développement durable est à présent le moyen pour transformer efficacement son modèle

économique pour répondre aux transitions environnementale, économique, sociale qui vont transformer radicalement notre monde d'ici 2030.

En 2015, conscients des enjeux de durabilité pour l'ensemble de la planète, l'ONU et les 193 pays signataires ont acté 17 Objectifs de développement durable (ODD) ou Sustainable Development Goals (SDG) à adresser d'ici 2030. Ces objectifs très globaux tendent aujourd'hui à devenir le référentiel des entreprises, et une plateforme entre le Global Compact et le GRI (Global Reporting Initiative) détaille ces 17 objectifs et 169 cibles pour guider les entreprises dans leur réflexion à travers le partage de bonnes pratiques.



Source : UNWTO, Tourism for SDGs Platform (2018)

### La durabilité au cœur des enjeux mondiaux de développement

L'Organisation mondiale du tourisme a mis en place, fin juillet 2018, la plateforme « Tourism for SDGs ». Cette initiative vise à inciter l'ensemble des parties prenantes publiques et privées à contribuer, initier, porter des politiques et pratiques durables pour réduire les effets négatifs du tourisme en termes d'utilisation des ressources naturelles, d'infrastructures, de mobilité et d'enjeux socioculturels. Cette initiative, non coercitive, pose un cadre incitatif intéressant : « *Tourism4SDGs.org* est un espace de cocréation où les utilisateurs peuvent consulter une multitude de ressources, les compléter par leurs propres initiatives, leurs conclusions et leurs projets, proposer des sujets de discussion et des pistes de collaboration, et mettre en commun des contenus sur le tourisme et le développement durable. »

Ces 17 ODD, qui touchent l'ensemble des activités humaines, ont donc été retravaillés dans la perspective sectorielle touristique de manière très intéressante. Parmi les gros enjeux auxquels le secteur doit faire face à court terme, relevons l'impact de nos émissions de gaz à effet de serre (GES) sur le climat (objectif 13) et la gestion/valorisation des déchets sur toute la chaîne de valeur des acteurs du tourisme, de l'hôtellerie et la restauration, avec un focus très particulier sur le plastique (objectif 12).

### Aller au-delà de la simple adaptation au changement climatique...

L'objectif 13 des ODD annonce clairement l'inéluctabilité des aléas climatiques à venir et des catastrophes naturelles qui vont en découler. La plupart des pays, dont la France, se sont équipés d'un Plan Climat officiel (2017 pour la France) avec, en corollaire, un plan national d'adaptation au changement climatique qui vise le renforcement de la résilience des activités économiques face aux évolutions du climat. Si l'adaptation vise à ajuster son activité aux changements climatiques afin d'en limiter les dommages, elle n'est pas suffisante et traduit un état de conscience qui, *a posteriori*, n'encourage pas l'engagement. Les démarches complètes visant la transformation des modèles économiques dans une perspective durable, l'adaptation transformationnelle, doivent intégrer la prévention, la connaissance fine des impacts sur un périmètre large (le fameux Scope 3 qui analyse les émissions directes et indirectes des activités). Dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et la restauration, cela signifie notamment de travailler avec toutes les filières agricoles en amont des achats et de la proposition de l'offre de restauration pour connaître l'origine des produits, acheter mieux et localement (*via* des partenariats), permettre aux producteurs de vivre de leur activité en réduisant les intermédiaires. L'analyse de toute la chaîne d'achat et de production est également essentielle afin de connaître et réduire la production de déchets inutiles, de repenser les usages pour éliminer toute forme de gaspillage, notamment alimentaire...

### ... une gestion efficace des déchets, qui passe en priorité par une politique de prévention et de valorisation ambitieuse

La question des déchets est centrale dans toutes les activités humaines, et le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et la restauration est directement concerné. À titre d'exemple, le buffet du petit déjeuner, dans certains hôtels, a certes le mérite de réduire les coûts de main-d'œuvre et d'offrir un choix de restauration très large à une clientèle ravie, mais cela aboutit souvent à un gaspillage alimentaire parfois important. Une politique vertueuse de gestion des déchets nécessite une vraie réflexion incluant très en amont la prévention et la valorisation de tous les flux. C'est ce qu'ont compris certains acteurs de la restauration rapide qui doivent traiter plusieurs types de déchets : ceux issus des salles, considérés comme des déchets ménagers, et ceux issus des cuisines, assimilés à des déchets professionnels (les DAE ou déchets d'activité économique, les DIB, ou déchets industriels banals).

À titre d'exemple, McDonald's France a constamment renforcé ses engagements depuis 1992. L'enseigne, consciente que son activité de restauration rapide, notamment la vente à emporter, est génératrice de déchets, a la volonté d'aller plus loin que la réglementation qui précise, dans le Livre V du Code de l'environnement, que chaque entreprise est responsable de la gestion des déchets qu'elle produit ou détient jusqu'à leur élimination ou valorisation finale.

McDonald's a ainsi coconstruit et mis en place un plan déchets qui s'articule autour de trois priorités :

- l'écoconception des emballages, qui vise à réduire leur nombre, leur poids et leur volume, avec une sélection de matières d'origine renouvelables et/ou recyclées ;
- la lutte contre les emballages abandonnés sur la voie publique, en partenariat avec les collectivités locales ;
- la valorisation de l'ensemble des déchets produits, avec notamment le

développement de filières nationales pour la collecte et la valorisation des cartons de livraison, des huiles de fritures, de l'aluminium ou encore de certains plastiques ; le déploiement, avec le concours de partenaires locaux, du tri sélectif des emballages en salle de restaurant et des déchets organiques produits en cuisine.

### Le plastique, une nouvelle philosophie d'usage à imaginer rapidement

Le plastique, par sa diversité en termes de matériaux et de produits, est une problématique extrêmement complexe, renforcée par un très faible développement du recyclage des déchets plastiques en France. La raison en est la difficulté à capter les gisements, en quantité et en qualité, et l'incapacité à structurer une démarche globale permettant une meilleure adéquation entre l'offre et la demande, pour ouvrir de nouveaux marchés en faveur du plastique recyclé<sup>1</sup>.

Et pourtant le plastique se glisse partout, même dans ce qu'on considère être un petit cadeau offert aux clients : petite bouteille d'eau en plastique mise à disposition dans les chambres, gobelets et pailles à emporter, emballage de protection des produits d'accueil, etc., le tout à usage unique.

Jusque dans les établissements de très haut de gamme, la chasse au plastique est d'actualité.

À titre d'exemple, Relais & Châteaux partage, depuis 2014, les meilleures pratiques responsables et durables de ses Maisons grâce à une plateforme dédiée : Moving Forward. Pour anticiper les contraintes légales et répondre aux nouveaux usages et attentes de ses clients, l'association structure actuellement une stratégie RSE incitative à l'échelle de tout le réseau, dont la problématique du plastique.

Le plastique se retrouve en effet dans toute la chaîne de valeur d'un hôtel et d'un restaurant : les chambres, le lobby, la salle, la cuisine, le spa, la piscine, etc., sans oublier les fournisseurs et

1 Étude sur la chaîne de valeur du recyclage des plastiques en France réalisée par Deloitte Développement Durable en 2015 pour l'Association Alliance Chimie Recyclage (2ACR), l'ADEME et le ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique.

les prestataires. Le premier besoin est d'identifier, de localiser et de quantifier les types de plastique à usage unique. Ensuite, il convient de comprendre comment le client vit son expérience dans une Maison et à quelle étape de son séjour il est amené à rencontrer les différents types de plastique. En parallèle de ce travail opérationnel, une analyse des politiques d'achat et de recyclage permet de situer le niveau d'engagement d'un établissement.

Qu'il s'agisse d'hygiène, de qualité ou d'esthétisme, les enjeux sont complexes et toute démarche d'accompagnement du changement peut démarrer certes par des *quick wins*, mais doit rapidement se traduire dans un changement d'attitude pour réussir à toucher le client final et les fournisseurs.

Au-delà des trois axes que sont le climat, la gestion des déchets et des plastiques, développés plus haut, ce sont les 17 objectifs et les 169 cibles portés par l'ONU en matière de développement durable qui impactent l'ensemble du secteur. Ces enjeux prioritaires sont fortement portés par tous les acteurs publics qui attendent de la part des entreprises des engagements concrets à fort impact. Il ne faut pas pour autant laisser pour compte d'autres enjeux majeurs latents tout aussi essentiels, comme le travail décent et le devoir de vigilance (risque social, risque d'image) ou encore le respect de la biodiversité marine et terrestre, ancrés dans des démarches agroécologiques au service d'une consommation responsable (on note une véritable attente des consommateurs, de plus en plus soucieux d'être informés sur ces questions).

Les ODD sont devenus en très peu de temps une ligne directrice qui permet aux entreprises de se positionner stratégiquement et de façon opérationnelle sur ces enjeux de transition. Si, pour lancer ce travail au long cours, une démarche de labellisation peut être un cadre intéressant, le vrai défi des entreprises du secteur est de concilier développement économique, équité sociale et respect de tous les écosystèmes, autour d'une raison d'être porteuse de sens, seul véritable socle d'un développement global durable.



The People Hostel, Les Deux-Alpes

## Deloitte Développement Durable

L'équipe Deloitte Développement Durable accompagne les organisations dans la gestion des grandes transitions actuelles de la société — énergétiques, écologiques, économiques, 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 privés et publics dans l'objectif de faciliter :

- la redéfinition de leurs modèles d'affaires et la formalisation de leur stratégie ;
- l'amélioration de leur mode de production et leurs 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.

# 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**

Associé 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

### **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](http://www.inextenso-tch.fr)

[www.transaxio-hotel.com](http://www.transaxio-hotel.com)

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

# Deloitte.

Deloitte est un des leaders de l'audit et du conseil dans le secteur Transportation, Hospitality & Services. 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 Transportation, Hospitality & Services 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 525 professionnels parmi lesquels 63 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 44 000 juristes et fiscalistes de Deloitte situés dans plus de 150 pays.

## Responsable de l'industrie Transportation, Hospitality & Services

### 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

## Taj

### Christophe Le Bon

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

[www.deloitte.fr](http://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 2019 »

**Hilton**

---



# 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](http://www.deloitte.com/about). En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés. [www.deloitte.fr](http://www.deloitte.fr)

Deloitte

6 place de la Pyramide – 92908 Paris-La Défense Cedex

## 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](http://www.inextenso.fr)

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

© Janvier 2019 Deloitte SAS – Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
Tous droits réservés – Studio design Paris

PARTENAIRE

#FRANCE  
2023