

# In Extenso

Tourisme, Culture & Hôtellerie



## Les Tendances du tourisme et de l'hôtellerie 2020

# Sommaire

L'activité hôtelière française a progressé en 2019, malgré les turbulences	04
Une année réussie en régions	10
Les résidences urbaines ont bien résisté dans une année 2019 tourmentée	15
La thalasso a le vent en poupe	20
Métiers d'art et savoir-faire à la rencontre de l'hôtellerie	22
Investissement et expansion de l'hôtellerie de chaîne en Afrique subsaharienne, contre vents et marées ?	28
FoMO, instagrammabilité ou woke ... Juste des mots à la mode ou un vrai virage dans les stratégies marketing du secteur hôtelier et touristique ?	34
Les friches culturelles, outils d'urbanisme transitoire	40
Le coliving, chaînon manquant entre l'hébergement touristique et l'immobilier résidentiel	44
Tourisme et culture, deux trésors nationaux et des enjeux en partage	48
Tourisme et développement durable, les 5 faits qui ont marqué l'actualité en 2019 : décryptage des tendances	52
Les 5 clés de la réussite de la négociation du BEFA hôtelier pour le bailleur	56
AMO hôtelier : le bon conseil de plus ?	62
Digitalisation et transaction hôtelière : la technologie blockchain comme outil, le conseil comme coeur de métier	64
Nos services	69
Vos contacts	70
Nos partenaires	71

# Editorial

Le constat n'est pas nouveau, mais il se confirme d'année en année, avec de nouvelles illustrations : nous vivons une époque de changements rapides, qui n'épargne pas le secteur de l'hôtellerie et du tourisme, tant il est au cœur de nos modes de vie.

La conjoncture, tout d'abord, évolue de plus en plus vite : crises politiques, conflits sociaux, soubresauts économiques, attaques terroristes peuvent altérer la donne de manière brutale, avec souvent peu d'anticipation possible pour les acteurs du marché.

L'année 2019 n'en a pas été exempte en France, avec le mouvement des gilets jaunes sur le premier semestre, puis les grèves contre le projet de réforme des retraites en fin d'année.

Si l'impact sur l'activité n'est jamais totalement neutre, on observe toutefois une résilience croissante de l'activité hôtelière et touristique : une fois l'onde de choc passée, la vie reprend et les flux se redéveloppent finalement assez vite, le client ayant bien intégré que nous vivons désormais une époque pleine d'aléas.

Les nouvelles générations qui arrivent en âge de consommer, à titre personnel et professionnel, des prestations hôtelières, touristiques et culturelles impulsent également une mutation rapide et profonde des offres de produits et services, pour répondre à leurs valeurs et à leurs attentes. Les produits hôteliers se déstandardisent et s'hybrident, en empruntant à d'autres formes d'hébergement telles que l'auberge de jeunesse, ou en s'imbriquant dans des complexes de co-living ou de résidence étudiante revisitée.

La durabilité et l'éco-responsabilité deviennent de véritables exigences, qui doivent se retranscrire de manière tangible dans le produit proposé au client. L'ancrage local prend également de l'importance, avec une intégration croissante dans la décoration hôtelière des savoir-faire locaux en matière d'artisanat et de métiers d'art. Les réseaux sociaux, loin d'être un gadget de communication, façonnent de plus en plus la nouvelle manière d'approcher le client, de le fidéliser, et de le transformer en ambassadeur du produit par selfies et hashtags interposés.

Même l'appréhension de l'espace urbain se modifie : plus question de le laisser vacant et socialement improductif pendant une phase transitoire de réaménagement, il peut trouver une vocation temporaire de « friche culturelle », au bénéfice de la collectivité et en contribuant à des opérations de revitalisation des cœurs de villes.

Ce sont ces sujets, et quelques autres, que nous avons souhaité cette année soumettre à votre réflexion à travers les articles de cette nouvelle édition des Tendances du tourisme et de l'hôtellerie, rédigée par les experts de notre équipe et ses partenaires.

Nous vous en souhaitons une agréable lecture !

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

# L'activité hôtelière française a progressé en 2019, malgré les turbulences

Gilets jaunes au premier semestre, canicule pendant l'été, puis grèves contre la réforme des retraites en décembre : l'année 2019 n'aura pas été un fleuve tranquille... Pourtant, hormis un impact sensible sur le Haut de gamme à Paris, l'hôtellerie française a montré une bonne résistance aux aléas conjoncturels, en particulier en régions.

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

L'année 2019 a été marquée par de nombreuses incertitudes pesant sur l'économie mondiale et de facto sur la croissance du tourisme. Le Fonds monétaire international annonçait une croissance économique mondiale devant atteindre environ 2,9% en 2019, contre 3,6% en 2018<sup>1</sup>. Ce ralentissement économique mondial, couplé aux tensions commerciales et défis géopolitiques grandissants, aux troubles sociaux, à l'incertitude concernant le Brexit et à la diminution de la confiance des entreprises a impacté la croissance du tourisme mondial l'année dernière.

Toutefois, celui-ci poursuit sa trajectoire en 2019 malgré un ralentissement dans certaines zones du globe. Selon l'Organisation mondiale du tourisme, il y a eu 1,5 milliard d'arrivées de touristes internationaux soit une progression au-delà de la croissance économique globale (4% par rapport à l'année précédente), et ce pour la dixième année consécutive. Cette croissance témoigne du rôle moteur du secteur du tourisme et de sa résilience en tant que secteur économique, eu égard en particulier aux incertitudes actuelles.

Les ralentissements se sont fait sentir principalement en Europe et en Asie-Pacifique. S'agissant du classement des pays de destination, la France, l'Espagne et les États-Unis restent les pays les plus visités au monde.

Dans ce contexte, le secteur de l'hôtellerie réussit tout de même à tirer son épingle du jeu. Le continent américain a enregistré la plus forte progression de chiffre d'affaires hébergement (RevPAR) dans le monde en 2019, avec une croissance d'environ 6% par rapport à l'année précédente, d'après les statistiques de notre partenaire STR. L'Europe arrive en deuxième position, suivie de la zone Moyen-Orient / Afrique, affichant des croissances de chiffre d'affaires hébergement comprises entre 2% et 3%.

## En France, une année marquée par le ralentissement économique mondial et de nombreux conflits sociaux

Selon le Fonds monétaire international, la croissance économique française devrait atteindre environ 1,3% sur l'ensemble de l'année 2019, en ligne avec le très net ralentissement que l'on connaît depuis



Kimpton Fitzroy London, Royaume-Uni - InterContinental Hotels Group

2017. Toutefois, notre pays a mieux résisté que certains de nos voisins au ralentissement mondial généralisé. A titre d'exemple, la croissance annuelle devrait être de l'ordre de 0,5% en Allemagne et de 0,2% en Italie. Sur l'ensemble de la zone Euro, la progression attendue est de près de 1,2% en 2019.

Mais l'année 2019 a été marquée par de nombreux conflits sociaux : les gilets jaunes en début d'année et les mouvements de protestation contre le projet de réforme des retraites en fin d'année, entraînant une importante réduction des transports publics, et générant une dégradation de notre image sur les marchés émetteurs. Plusieurs secteurs ont été impactés et ont vu leur activité ralentir, en particulier l'hôtellerie et la restauration ou le commerce de détail à Paris et dans certaines agglomérations françaises.

## Alors quel bilan tirer de l'année 2019 pour l'économie hôtelière ?

Par rapport à nos voisins, le bilan de l'activité hôtelière française reste positif

en 2019 : au niveau national, l'année se clôture avec un taux d'occupation stable et une hausse d'un peu plus de 1% de la recette moyenne par chambre louée, soit un RevPAR en progression de 1,6% par rapport à 2018. Le mouvement des gilets jaunes en début d'année et les grèves des transports en fin d'année auront eu un impact plus important sur la capitale qu'en régions. Comparativement, selon les données de STR, le Royaume-Uni et l'Allemagne ont connu une progression d'environ 1% de leur RevPAR en 2019, et les Pays-Bas de moins de 1%. L'Espagne et la Belgique ont affiché une progression plus importante, avec des RevPAR en hausse de 5% à 6% sur l'exercice 2019.

Dans son ensemble, le début d'année en France a été marqué par un net repli de la clientèle étrangère suite aux mouvements des gilets jaunes. De fait, au premier trimestre 2019, l'hôtellerie française a enregistré une baisse d'occupation, affectant particulièrement l'hôtellerie Haut de Gamme et Luxe (en retrait de 4% d'occupation). Les mouvements de

protestation contre le projet de réforme des retraites en fin d'année ont également eu de fortes répercussions sur le secteur hôtelier, et spécialement sur la clientèle d'affaires.

D'une manière générale, les taux d'occupation ont été stables sur tous les segments, à l'exception d'une baisse sur le segment Haut de Gamme & Luxe. Les prix moyens s'affichent par contre en légère augmentation. Grâce à une bonne base de clientèle française, ouvrière ou de chantier, l'hôtellerie Super-économique s'est démarquée cette année. Elle a réalisé la meilleure progression, avec un RevPAR (et donc un chiffre d'affaires hébergement) en hausse de presque 3% par rapport à l'année précédente.

En compensation des nombreux conflits sociaux, les résultats enregistrés dans l'hôtellerie française ont été soutenus par de grands événements tels que la Coupe du monde féminine de football, le 75<sup>ème</sup> anniversaire du débarquement et de la bataille de Normandie, l'Armada de Rouen, les Floralies internationales à Nantes

<sup>1</sup> Perspectives de l'économie mondiale, mise à jour de janvier 2020, Fonds monétaire international



Voco™ Dubai - InterContinental Hotels Group

ou encore le sommet du G7 à Biarritz. Sans les mouvements sociaux, le secteur hôtelier aurait donc certainement connu une croissance plus importante de son chiffre d'affaires hébergement.

#### A Paris, les perturbations ont bridé la croissance des chiffres d'affaires hébergement

Sans surprise, c'est la capitale qui a le plus souffert cette année. Le bilan est mitigé avec une activité affectée par les gilets jaunes, les grèves à la SNCF au printemps et les mouvements contre la réforme des retraites en décembre (avec une paralysie des transports en commun sur presque tout le mois, incluant les fêtes de fin d'année). Toutefois, les résultats 2019 sont à nuancer, le Grand Paris avait enregistré un record de fréquentation touristique en

2018. L'hôtellerie parisienne intra-muros a terminé l'année 2019 avec une baisse d'occupation d'environ 3% mais une croissance de 2% de la recette moyenne par chambre louée comparée à 2018. Les taux d'occupation ont reculé de l'ordre de 2% en Île-de-France, avec une baisse quasi identique à Paris, en Petite et Grande Couronne.

Le premier trimestre a été catastrophique avec des taux d'occupation en net repli. L'activité s'est redressée au printemps et en été, notamment grâce à la Coupe du monde féminine de football ou au salon aéronautique du Bourget. Sur la fin de l'année, les mouvements sociaux contre la réforme des retraites ont grandement impacté l'activité hôtelière. Ces perturbations ont entraîné beaucoup

d'annulations et un fort ralentissement du pick-up (montée en charge des réservations). Sur l'année, les taux d'occupation mensuels ont été inférieurs à ceux enregistrés en 2018, à l'exception des mois d'avril et juin où l'occupation a crû de 1% à 2% (impact notamment du Salon aéronautique du Bourget en juin). Par rapport à l'année précédente, l'écart le plus significatif était en mars, avec une baisse d'environ 8% d'occupation en 2019.

Globalement, l'année 2019 a été portée par la clientèle française. La clientèle européenne représentait plus de la moitié des arrivées hôtelières étrangères et a été stable par rapport à 2018. La clientèle américaine s'est placée en première position, devant la clientèle britannique, allemande, espagnole et chinoise.

Trois marchés ont été affectés par des facteurs conjoncturels : les britanniques (impact des gilets jaunes et du Brexit), le Moyen-Orient (clientèle sensible à l'insécurité et à fort pouvoir d'achat, se réorientant rapidement vers d'autres destinations), et les chinois (impact des mouvements sociaux en France, et des tensions commerciales ralentissant l'économie chinoise). En contrepartie, les Japonais, Belges et Américains ont été plus nombreux qu'en 2018.

À Paris, les chiffres d'affaires hébergement ont baissé dans l'hôtellerie Haut de Gamme et Luxe, respectivement de 2% et 9%, alors qu'ils ont progressé dans l'hôtellerie Economique et Milieu de Gamme. Ils ont été maintenus par l'augmentation des prix moyens par chambre louée sur toutes les catégories, sauf sur le segment Luxe. Dans le reste de l'Île-de-France, les

variations de chiffre d'affaires étaient comprises entre -1% dans l'hôtellerie Economique et 2% dans le Super-économique. Ces ralentissements s'expliquent en partie par la perte de vitesse de la croissance économique, les conflits sociaux mais également par une année impaire, avec moins d'événements professionnels.

#### Côte d'Azur : un bel été et arrière-saison

Sur la Côte d'Azur, selon le Comité Régional du Tourisme de la Côte d'Azur la demande touristique globale a été relativement stable sur l'année 2019. De janvier à décembre, les nuitées domestiques étaient en augmentation par rapport à l'année précédente, compensant une baisse des nuitées étrangères. Néanmoins, on a observé sur certains mois de l'année un retour de la clientèle étrangère long-courrier, telle que

les Japonais, les Russes ou les Américains. Comme dans la capitale, la clientèle du Proche et Moyen-Orient a connu la plus forte baisse en 2019.

L'hôtellerie azuréenne, tous segments confondus, a enregistré en 2019 une progression de près de 2% de son taux moyen d'occupation comme de sa recette moyenne par chambre louée (soit environ +3,5% de RevPAR). Ces résultats ont été portés par les bonnes performances enregistrées au deuxième semestre, alors que le premier était stable (par rapport toutefois à un premier semestre 2018 qui constituait un record de fréquentation touristique jamais atteint depuis dix ans, grâce à la croissance de la clientèle étrangère). Finalement, l'exercice 2019 s'est terminé avec des RevPAR (et donc des chiffres d'affaires hébergement) en croissance sur l'ensemble des segments, à l'exception du Super-économique.

Tableau 1. Résultats cumulés en France en 2019

Global France	TO 2019	Var. 19/18	Var. 19/15	RMC 2019	Var. 19/18	Var. 19/15	RevPAR 2019	Var. 19/18	Var. 19/15
Haut de Gamme & Luxe	67.4%	-1.2%	2.4%	220 €	0.9%	2.3%	148 €	-0.3%	4.8%
Milieu de Gamme	68.0%	0.3%	5.8%	110 €	1.6%	5.0%	75 €	1.9%	11.1%
Economique	64.8%	0.8%	6.8%	64 €	0.9%	2.2%	42 €	1.7%	9.2%
Super Economique	65.8%	-0.1%	3.9%	49 €	2.7%	8.4%	32 €	2.6%	12.7%

Source : In Extenso Tourisme, Culture & Hôtellerie

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

Tableau 2. Résultats cumulés par zone géographique en 2019

Catégories	Paris			Côte d'Azur			Province		
	RevPAR 2019	Var. 19/18	Var. 19/15	RevPAR 2019	Var. 19/18	Var. 19/15	RevPAR 2019	Var. 19/18	Var. 19/15
Luxe	395 €	-8.5%	-15.9%	329 €	1.2%	10.3%	126 €	1.7%	12.0%
Haut de Gamme	184 €	-2.1%	-1.3%	120 €	3.1%	7.3%	62 €	3.1%	11.6%
Milieu de Gamme	121 €	0.6%	9.0%	77 €	4.5%	5.7%	40 €	2.2%	9.0%
Economique	78 €	2.4%	12.3%	53 €	6.2%	10.3%	30 €	2.9%	12.2%
Super Economique	n.d	n.d	n.d	32 €	-0.8%	-6.8%	30 €	2.9%	12.2%

Source : In Extenso Tourisme, Culture & Hôtellerie

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

**Tableau 3. Evolution globale des résultats cumulés par zone géographique en 2019**

Zones géographiques	Var. TO		Var. RMC		Var. RevPAR	
	19/18	19/15	19/18	19/15	19/18	19/15
France	0.3%	5.5%	1.3%	3.8%	1.6%	9.4%
Paris (hors Île-de-France)	-2.5%	2.2%	1.7%	2.1%	-0.8%	4.3%
Régions	1.3%	6.6%	1.2%	3.9%	2.6%	10.7%
Côte d'Azur	1.9%	3.8%	1.6%	4.2%	3.5%	8.1%
Grandes métropoles régionales	0.9%	6.8%	2.3%	5.4%	3.2%	12.5%

Source : In Extenso Tourisme, Culture & Hôtellerie  
NB : toutes catégories confondues

L'hôtellerie avait débuté l'année 2019 avec un bilan mitigé, certaines catégories ayant souffert de la basse saison. Après une saison d'hiver compliquée, les vacances de Printemps, le week-end de Pâques et le beau temps avaient permis aux hôtels d'enregistrer des réservations en masse et les hôteliers étaient globalement satisfaits de ce début de saison. Toutefois, le printemps fût contrasté en raison d'une mauvaise météo et des jours fériés de mai positionnés en milieu de semaine.

Pour la Côte d'Azur, destination majeure de la saison estivale, le pic de la haute saison est traditionnellement sur les mois de juillet et août, où les taux d'occupation atteignent des niveaux très élevés (85 à 90%). Le beau temps, l'organisation de nombreux congrès, le championnat du monde Ironman 70.3 et la présence d'une clientèle étrangère Haut de gamme ont permis à l'hôtellerie d'enregistrer également un niveau d'occupation record au mois de septembre, supérieur à 85%. Les professionnels ont observé que septembre devient un mois à part, avec une clientèle à fort pouvoir d'achat désireuse d'éviter la foule des mois de juillet et août. La fin de l'été et l'arrière-saison 2019 ont ainsi été exceptionnelles.

**En régions, des chiffres d'affaires hébergement qui ne cessent de croître**

Depuis 2015, l'hôtellerie en régions (hors Côte d'Azur et Île-de-France) a connu une progression continue de son chiffre d'affaires hébergement (dont le RevPAR

est l'indicateur). Ces cinq dernières années, l'occupation a augmenté de presque 7% et la recette moyenne par chambre louée de 4%, particulièrement grâce aux bons résultats enregistrés dans les catégories supérieures (chiffres d'affaires hébergement en progression d'environ 12% dans l'hôtellerie Milieu de Gamme, Haut de Gamme & Luxe).

En 2019, l'hôtellerie en régions, toutes gammes confondues, a réalisé à nouveau une croissance de son chiffre d'affaire hébergement par rapport à l'année précédente, grâce à une augmentation d'un peu plus de 1% de son taux moyen d'occupation et de sa recette moyenne par chambre louée (RMC). Les mouvements sociaux en début et fin d'année ont eu un impact sur l'activité, mais dans une mesure moindre qu'à Paris (les transports publics locaux, notamment, ayant subi des blocages moins intenses). De façon globale, tous les indicateurs étaient au vert au premier et deuxième semestre 2019, sauf pour l'hôtellerie Haut de Gamme et Luxe, qui a enregistré une légère baisse d'occupation.

Ensuite, la météo clémente durant les vacances de printemps a globalement permis à la province d'enregistrer de bons niveaux d'occupation sur l'ensemble des catégories. Avec en plus un calendrier événementiel bien garni, certaines villes

françaises ont profité de cette bonne tendance. Avec les jours fériés de mai mal positionnés et les grèves du personnel de la SNCF en mai et début juin, la tendance s'est ensuite orientée à la baisse. Les grandes agglomérations du nord et de l'est, telles que Strasbourg, Reims, Nancy et Lille, et du sud-est telles que Marseille ou Avignon, ont particulièrement souffert en mai 2019.

Toutefois, au mois de juin, l'hôtellerie en régions s'est démarquée, avec de bons résultats sur l'ensemble des catégories. Certaines agglomérations françaises affichaient une progression à deux chiffres de leur RevPAR. Citons par exemple le Havre Seine Métropole (hausse de 39% sur l'Economique à 52% sur le Milieu de Gamme), qui a été l'une des villes hôtes de la Coupe du monde féminine de football, ou Rouen Normandie (croissance du RevPAR d'environ 40% à 41%), avec l'Armada. De plus, l'ouest de la France a enregistré

de fortes progressions de chiffre d'affaires hébergement, notamment sur les littoraux des Hauts de France – Normandie et de Bretagne.

Durant les mois de juillet et août, les régions ont continué à se distinguer de la capitale et de la Côte d'Azur. Sur ces deux mois, le taux d'occupation moyen a progressé de près de 2%, et la RMC d'environ 3% par rapport à l'an dernier. L'agglomération de Bayonne-Anglet-Biarritz, qui n'avait pas particulièrement brillé durant le mois de juillet, s'est nettement démarquée en août grâce au sommet du G7.

En conclusion, l'hôtellerie en régions a terminée l'année avec une hausse moyenne de chiffre d'affaires hébergement d'environ 3% par rapport à l'année précédente, soit une progression supérieure à l'hôtellerie parisienne mais inférieure à la Côte d'Azur. ■



Hôtel Hampton by Hilton Paris Clichy, Hilton Hotels

# Une année réussie en régions

Malgré les mouvements sociaux qui ont agité l'année, et même si les résultats sont nuancés d'une métropole à l'autre, le bilan global de l'année hôtelière s'affiche positif en 2019. Outre une météo estivale qui a redonné de l'attractivité à la moitié nord du pays, les efforts de développement des métropoles, en particulier au niveau de la desserte aérienne, contribuent manifestement à cette bonne tenue de l'activité.

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

## Le dynamisme des métropoles françaises se poursuit en 2019

L'hôtellerie des grandes métropoles a globalement enregistré de bons résultats en 2019, profitant pleinement du développement économique et de la création d'emplois. Le dynamisme ne se cantonne toutefois pas au développement de zones d'activités pourvoyeuses de nuitées. Les grands pôles urbains français engrangent également le bénéfice des efforts consentis depuis de nombreuses années, en termes de développement de l'accessibilité, de diversification des clientèles, etc.

Le taux d'occupation a progressé dans les catégories Super-économique à Milieu de Gamme et a été stable sur le segment Haut de Gamme & Luxe. Cette gamme d'hôtels a toutefois souffert à Lille, Strasbourg et Toulouse. Lille notamment a subi de nombreuses annulations de séjours ou de séminaires du fait de la baisse de la clientèle britannique et des grèves de transports.

L'hôtellerie Economique a obtenu la plus forte hausse d'occupation, soit une augmentation d'environ 2%. Sur l'agglomération de Lyon, les résultats ont été particulièrement bons sur cette catégorie. Le Sirha, la Coupe du monde féminine de football (demi-finale et finale) et la présence de la clientèle d'affaires ont boosté les performances dans l'hôtellerie. Durant la Coupe du monde, la clientèle

américaine a été très présente et est restée plusieurs jours, profitant de la ville. Les RevPAR dans l'agglomération ont progressé de 3% sur le segment Haut de Gamme & Luxe à 9% sur le Super-économique par rapport à l'année précédente.

La métropole de Montpellier a également enregistré de belles hausses d'occupation en 2019, de l'ordre d'environ 3% dans les catégories Economique et Milieu de Gamme, 4% en Super-économique et 7% sur le marché Haut de Gamme & Luxe. Montpellier a été ville hôte de la Coupe du monde féminine de football et a accueilli cinq rencontres dont les huitièmes de finale. Elle a aussi profité d'une météo clémente durant les vacances de printemps, de nombreux événements tels que le Salon Ob'Art, le Congrès de la Confédération Francophone d'Hypnose et de Thérapie Brève, permettant une progression des taux d'occupation sur l'ensemble des catégories.

Dans les métropoles, les recettes moyennes par chambre louée ont augmenté dans toutes les catégories en 2019, de 1% dans l'hôtellerie Economique à 3% sur le marché Super-économique et Haut de Gamme & Luxe. Nantes Métropole s'inscrit dans cette tendance, avec une activité Affaires soutenue par de nombreux petits événements et par les Florales Internationales. De plus, la clientèle étrangère a bien été présente,



Hôtel Courtyard by Marriott Paris Porte de Versailles, Marriott International

grâce notamment au développement soutenu du trafic aérien low-cost sur l'aéroport de Nantes-Atlantique. L'hôtellerie d'entrée de gamme nantaise (Super-économique et Economique) a enregistré une augmentation de l'ordre de 4% à 5% de prix moyen par chambre louée en 2019 par rapport à l'année précédente.

En consolidé sur les dix plus grandes métropoles régionales, l'année 2019 s'est ainsi clôturée sur des RevPAR (et donc des chiffres d'affaires hébergement) en croissance dans l'ensemble des catégories. Les progressions sont de bon niveau, comprises entre 3% et 4% par rapport à l'année précédente. Les résultats sont toutefois nuancés entre les métropoles. Lyon a enregistré la plus forte progression de RevPAR, avec une croissance d'environ 6% par rapport à l'année précédente. L'agglomération de Nantes est arrivée en deuxième position, suivie de Rennes, avec des croissances de RevPAR comprises entre 3% et 5%,

toutes gammes confondues. Le bilan est cependant moins dynamique dans quelques agglomérations comme Lille et Strasbourg (où les grèves ont notamment perturbé le traditionnel marché de Noël), avec des chiffres d'affaires hébergement s'affichant en léger repli (un peu moins de 1%) par rapport à 2018.

La croissance de l'activité hôtelière dans les métropoles régionales devrait toutefois se poursuivre en 2020 avec un calendrier plus dynamique et de grands événements attendus tels que Bordeaux fête le vin, Lille Métropole Capitale Mondiale du Design, la biennale d'art contemporain Manifesta à Marseille ou encore le festival Normandie Impressionniste.

## Les compagnies aériennes low-cost contribuent au dynamisme des territoires français en améliorant leur connectivité

Le développement actuel des dessertes aériennes low-cost devrait également

continuer à dynamiser l'activité hôtelière des grandes métropoles sur l'année à venir. Il permet d'inscrire les métropoles françaises dans un véritable réseau de destinations européennes aisées à découvrir pour un week-end, un court séjour ou le temps d'un congrès.

L'exemple de Nantes a évoqué un peu plus haut : l'ouverture sur l'année 2019 de 29 nouvelles lignes à l'aéroport de Nantes-Atlantique (dont 14 pour la seule compagnie EasyJet, qui y a installé une nouvelle base opérationnelle en avril) a fortement contribué de toute évidence aux bons résultats hôteliers affichés par la métropole : +4,5% de RevPAR toutes gammes confondues par rapport à 2018, et des progressions particulièrement fortes en gammes Economique et Super-Economique (supérieures à 6%). A Montpellier également, l'ouverture de plusieurs lignes courant 2019 (EasyJet vers Bristol, Paris CDG et Porto ; Ural Airlines vers Moscou ; TUI Fly vers



Base Camp Lodge, Bourg Saint-Maurice - © Manu Reyboz

Casablanca) a permis de développer les flux émetteurs mais aussi réceptifs avec ces destinations, et a participé à la hausse du taux moyen d'occupation de la métropole montpelliéraine (+3,4% par rapport à 2018).

Cette internationalisation du tourisme dans les métropoles va se poursuivre en 2020, avec nombre d'ouvertures de lignes low-cost prévues, et l'installation de nouvelles bases opérationnelles (notamment Transavia à Montpellier, avec 14 dessertes annoncées ; ou Ryanair avec une base ouverte à l'aéroport de Toulouse à l'automne 2019, et qui sera pleinement opérationnelle sur 2020, avec 13 nouvelles lignes prévues).

A plus long terme, peuvent toutefois se poser la question de la pérennité des lignes (les fermetures pouvant s'opérer aussi rapidement que les ouvertures

en cas de rentabilité insuffisante ou de réorientation stratégique de la flotte, pour des opérateurs n'ayant pas d'obligation de maintien d'un réseau), ainsi que la question plus profonde de l'évolution des comportements de voyage des nouvelles générations, en particulier vis-à-vis des voyages aériens (le « flygskam » ou « honte de voler » qui commence à se répandre depuis l'Europe du nord : tendance marginale ou lame de fond pour les années à venir ?).

#### La moitié nord de la France et l'arc atlantique plébiscités par les touristes

D'une manière générale, la fréquentation touristique estivale en France a augmenté en 2019, confirmant la résilience et l'attractivité de l'hôtellerie hexagonale, malgré une conjoncture marquée en début d'année par de nombreux mouvements sociaux et la canicule en juin et juillet. Cette bonne résistance a

été soutenue par la hausse des touristes français, qui a compensé une diminution de la fréquentation étrangère.

Profitant des vagues de chaleur et de l'organisation d'événements, les régions de l'Ouest et du Nord ont enregistré les plus fortes hausses de fréquentation touristique pendant la saison estivale, alors qu'elle a été globalement en baisse pour la moitié sud de la France. Les touristes ont privilégié les régions aux températures plus clémentes durant les épisodes successifs de canicule.

La saison estivale, soit les mois d'avril à septembre 2019, a été très favorable en région Normandie. Elle a enregistré un nouveau record de fréquentation touristique, progressant pour la troisième année consécutive. Selon l'Insee, les hôtels normands ont totalisé 5,2 millions de nuitées en 2019, soit une augmentation de presque 2% par rapport à 2018 et

particulièrement dans le Calvados. Sur le littoral du Nord – Hauts-de-France et de Normandie, trois gros événements (le 75<sup>ème</sup> anniversaire du Débarquement, l'Armada de Rouen et la Coupe du monde féminine de football au Havre) ont permis à l'hôtellerie d'enregistrer les plus fortes hausses d'occupation et de prix moyen par chambre louée au mois de juin 2019. Ceci a permis au chiffre d'affaires hébergement de progresser d'environ 28% par rapport à l'année précédente. Suite à ces événements internationaux, la Normandie a été l'une des seules régions du nord de la France à avoir vu sa fréquentation touristique propulsée par la clientèle étrangère en 2019, et notamment par les Américains. En définitive, l'hôtellerie sur le littoral a terminé l'année avec une croissance de près de 4% de son chiffre d'affaires hébergement.

Le bilan 2019 a également été très positif en Bretagne, profitant de l'effet canicule dans le sud de la France, et ceci malgré un calendrier événementiel moins favorable. L'arrière-saison a été compliquée avec trois mois de pluie, impactant fortement les week-ends. Globalement, les chiffres d'affaires hébergement ont progressé sur tous les mois sur le littoral, à l'exception du mois de mai, en partie dû aux jours fériés positionnés en milieu de semaine et à une météo défavorable. Le cœur de saison 2019 (juillet-août) a joué un rôle important et a porté l'activité. La Bretagne s'est située en quatrième position en termes de fréquentation touristique après les Hauts-de-France, la Normandie et le Centre-Val de Loire, sur la saison estivale. Contrairement à la région Normandie, la clientèle française y a boosté la fréquentation touristique.

En cumul à fin décembre 2019, l'hôtellerie sur le littoral Ouest – Bretagne et Pays de la Loire, toutes catégories confondues, affichait une hausse de 2% du taux moyen d'occupation et une augmentation de 3% de la recette moyenne par chambre louée. Les bonnes performances devraient se poursuivre en 2020 grâce à la tenue de gros événements tels que les Fêtes maritimes en juillet à Brest (organisées tous les quatre ans, environ 70 000 visiteurs attendus), ou encore The Transat, course transatlantique en solitaire (au départ de Brest également). ■

#### Résultats cumulés par littoral en 2019

Littoraux	Haut de Gamme & Luxe			Milieu de Gamme			Economique		
	RevPAR 2019	Var. 19/18	Var. 19/15	RevPAR 2019	Var. 19/18	Var. 19/15	RevPAR 2019	Var. 19/18	Var. 19/15
<b>Littoral Nord</b> (Hauts de France, Normandie)	63 €	5.0%	11.4%	39 €	4.6%	9.4%	34 €	8.3%	14.0%
<b>Littoral Ouest</b> (Bretagne, Pays de la Loire)	79 €	4.0%	11.8%	45 €	7.2%	23.7%	29 €	3.7%	19.4%
<b>Littoral Sud-Ouest</b> (Nouvelle Aquitaine)	62 €	1.8%	11.0%	46 €	11.0%	17.9%	39 €	-0.7%	8.0%
<b>Littoral Méditerranéen</b> (hors Côte d'Azur)	74 €	5.4%	1.9%	45 €	7.4%	10.7%	30 €	1.2%	8.9%

Source : In Extensio Tourisme, Culture & Hôtellerie (NB) : les montants des RevPAR sont indiqués hors taxes

#### Résultats cumulés par agglomération en 2019

Agglomérations	Haut de Gamme & Luxe			Milieu de Gamme			Economique			Super-Economique		
	RevPAR 2019	Var. 19/18	Var. 19/15	RevPAR 2019	Var. 19/18	Var. 19/15	RevPAR 2019	Var. 19/18	Var. 19/15	RevPAR 2019	Var. 19/18	Var. 19/15
<b>Bordeaux</b>	173 €	-3.1%	14.8%	72 €	4.2%	17.9%	47 €	1.5%	13.9%	34 €	3.3%	8.0%
<b>Lille</b>	87 €	-2.8%	19.5%	66 €	1.0%	8.6%	40 €	-2.5%	1.4%	32 €	-0.5%	5.2%
<b>Lyon</b>	106 €	3.2%	15.3%	73 €	7.4%	18.9%	55 €	6.9%	19.6%	38 €	8.9%	24.4%
<b>Marseille</b>	93 €	3.0%	12.7%	68 €	6.2%	8.6%	41 €	1.2%	-4.9%	31 €	2.3%	9.3%
<b>Montpellier</b>	99 €	7.3%	7.3%	56 €	3.3%	-3.7%	44 €	2.7%	0.8%	31 €	4.4%	4.7%
<b>Nantes</b>	n.d	n.d	n.d	71 €	1.6%	25.1%	50 €	6.6%	29.2%	35 €	6.0%	19.2%
<b>Nice</b>	174 €	8.4%	16.0%	87 €	6.0%	8.4%	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
<b>Rennes</b>	n.d	n.d	n.d	56 €	3.7%	25.1%	46 €	0.8%	23.9%	33 €	8.6%	27.8%
<b>Strasbourg</b>	86 €	-0.1%	5.9%	72 €	-0.8%	10.7%	50 €	-2.6%	22.1%	29 €	-0.2%	15.1%
<b>Toulouse</b>	84 €	-5.7%	4.6%	65 €	-3.1%	10.0%	40 €	5.7%	12.0%	31 €	-0.5%	10.2%

Source : In Extensio Tourisme, Culture & Hôtellerie (NB) : les montants des RevPAR sont indiqués hors taxes

# HILTON EN France:

PLUS VITE, PLUS PERFORMANT,  
PLUS DURABLE



Hilton Garden Inn Paris Massy

Depuis plus d'un siècle, Hilton accueille ses clients partout dans le monde et a toujours été un pionnier dans le développement des destinations prisées de tous les voyageurs.

Plus présent que jamais (15 hôtels ouverts), et en forte croissance avec 4 ouvertures en 2019 et 4 ouvertures à venir en 2020, Hilton accélère sa présence en France. Une croissance notamment permise par une stratégie multi-régions et multimarques (bientôt 7 marques ouvertes en France) avec des partenaires et propriétaires multiples.

Vos projets hôteliers sont au cœur de notre stratégie et nous mettons à votre disposition notre expertise internationale et locale pour avancer ensemble vers la voie du succès.

Nous innovons en permanence, en proposant de nouvelles destinations, de nouvelles expériences de vie et technologiques qui transforment les voyages de nos clients. Cette vision se retrouve dans nos engagements 2030 pour la planète: diviser par deux notre empreinte environnementale et multiplier par deux notre impact social grâce à notre programme Travel with Purpose.

Rejoignez Hilton, contactez-nous :

**David Heijligers**, Directeur Général du Développement  
[david.heijligers@hilton.com](mailto:david.heijligers@hilton.com)

**Esteban Lozada**, Directeur du Développement  
[esteban.lozada@hilton.com](mailto:esteban.lozada@hilton.com)

**Paul Cotteret**, Responsable du Développement  
[paul.cotteret@hilton.com](mailto:paul.cotteret@hilton.com)

Pour plus d'informations, veuillez consulter : [hilton.com/development](https://hilton.com/development)

## Les résidences urbaines ont bien résisté dans une année 2019 tourmentée

Après une année 2018 marquée par une forte croissance de ses performances commerciales, le marché français des résidences urbaines a connu des progressions de RevPAR plus modérées en 2019. Au vu de la conjoncture mouvementée de l'année écoulée, ces résultats restent satisfaisants.

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

Les performances 2019 des résidences urbaines<sup>1</sup> s'inscrivent dans un contexte de développement de l'offre. L'an passé, le parc français a progressé d'environ 3%<sup>2</sup> pour atteindre près de 750 résidences et plus de 62 000 logements début 2020. Cette croissance a été en grande partie influencée par l'Ile-de-France, où elle a dépassé 4%. En plus de résidences venant étoffer des marchés déjà structurés de Paris intra-muros ou La Défense, des constructions voient désormais le jour sur des pôles économiques en plein essor, en petite et grande couronnes (Saclay, Massy, etc.). Au total, un millier de logements supplémentaires ont été mis en marché en 2019 en Ile-de-France. En régions, un peu plus de 800 studios et appartements ont rejoint le parc, répartis sur neuf métropoles régionales.

### Une année 2019 en dents de scie

Le premier trimestre 2019 a incontestablement été perturbé par le mouvement des « gilets jaunes » et les répercussions des images

des manifestations parisiennes de décembre 2018. Ce climat a eu un impact négatif particulièrement important sur la clientèle étrangère d'agrément, et donc sur les destinations où elle occupe une place stratégique : à fin mars, les résidences Milieu de Gamme de Marne-la-Vallée et des villes de la Côte d'Azur accusaient ainsi des reculs de fréquentation de 6,3% et 27,8%. La chute du taux d'occupation s'est avérée moins prononcée à Paris (-1,3% à fin mars sur le segment Milieu de Gamme) mais les annulations ou reports de séjours d'affaires ont fortement perturbé la fréquentation des résidences Milieu de Gamme en périphérie de la capitale (-8,9% à fin mars). Les métropoles régionales n'ont pas été épargnées par la morosité ambiante mais les résultats des trois premiers mois de 2019 y ont été plus hétérogènes : d'un côté fort recul de l'activité (Lille, Montpellier, Strasbourg), de l'autre une croissance de 2% à 7% pour Bordeaux, Clermont-Ferrand, Marseille et Nantes.

<sup>1</sup> Résidences de tourisme et hébergements assimilés (résidences hôtelières, appart'hôtels) localisés en zones urbaines

<sup>2</sup> Source : base de données des hébergements marchands In Extenso TCH, données 2019 provisoires



Résidence Residhome Apart Hôtel Marseille, ouverte en octobre 2019 - Crédit A.Fernando/Studio PH2B

Un apaisement de la situation sociale et la réalisation de séjours n'ayant pas pu avoir lieu sur le premier trimestre ont donné à avril un air de reprise : les résidences franciliennes ont enregistré de fortes progressions de leur fréquentation par rapport au même mois l'an passé (jusqu'à +12% sur le pôle de Marne-la-Vallée), tout comme les résidences de centre-ville des métropoles régionales (+4%). Mais cette tendance ne s'est pas maintenue en mai... En régions, où la clientèle d'affaires reste prédominante, les jours fériés en milieu de semaine ont pénalisé la fréquentation (-2,1%

en moyenne dans les résidences Economiques des grandes villes et -5,2% dans les villes moyennes). En Ile-de-France, la baisse de fréquentation a été contenue entre -1% et -2%.

Le premier semestre s'est achevé sur un mois de juin très positif en matière de tourisme d'affaires. Il a en outre été dopé par la coupe du monde féminine de football et par l'Air Show, salon aéronautique de rayonnement international organisé au Bourget. Traditionnellement très élevée en juin, la fréquentation des résidences franciliennes est restée à des niveaux

#### Performances 2019 des résidences Milieu de gamme (1)

	Milieu de gamme		
	Taux d'occupation	Prix moyens (RMA HT)	RevPAR HT
<b>Paris et portes périphériques</b>	79%	131 €	103 €
	-0.6%	3.7%	3.0%
<b>La Défense</b>	74%	119 €	88 €
	-2.9%	4.7%	1.7%
<b>Marne-la-Vallée/Val d'Europe</b>	77%	98 €	75 €
	-0.7%	0.1%	-0.7%
<b>Ile-de-France (moyenne)</b>	76%	112 €	85 €
	-1.0%	3.2%	2.2%
<b>Agglomérations de 200 000 hab. ou plus</b>	71%	77 €	54 €
	-0.4%	1.0%	0.7%

#### Performances 2019 des résidences Economiques (1)

	Economique		
	Taux d'occupation	Prix moyens (RMA HT)	RevPAR HT
<b>Ile-de-France</b>	78%	63 €	49 €
	-2.4%	4.5%	2.0%
<b>Agglomérations de 200 000 hab. ou plus</b>	73%	51 €	37 €
	-0.8%	3.8%	3.0%
<b>Agglomérations de moins de 200 000 hab.</b>	72%	46 €	33 €
	-1.3%	4.0%	2.7%

(1) Les pourcentages indiqués en bleu correspondent aux variations des indicateurs par rapport à 2018 (à échantillon constant)

proches de ceux de juin 2018 (taux d'occupation moyen de plus de 85% à l'échelle régionale).

En revanche, les prix moyens ont fortement augmenté, contribuant en grande partie au gain de RevPAR annuel (voir plus loin). En régions, ce sont les résidences de centre-ville qui ont tiré profit de ce regain de fréquentation (+2,1% sur le segment Milieu de Gamme et +3,4% sur le segment Economique).

Les performances estivales ont de nouveau douché les espoirs de reprise, notamment en raison d'un mauvais

mois de juillet. La canicule a fortement perturbé le tourisme urbain et la tendance a été amplifiée sur le marché des résidences du fait que beaucoup de résidences Economiques ne proposent pas la climatisation. En Ile-de-France, le recul du taux d'occupation a atteint 5,5% pour les résidences Economiques et, en régions, les résidences Milieu de Gamme périurbaines ont vu leur fréquentation chuter de près de 15%.

Sans être mauvaise, la rentrée 2019 a été mitigée. En Ile-de-France, les taux d'occupation de septembre et octobre sont restés supérieurs à 80%, mais

en léger recul par rapport à 2018. En régions, septembre a été très favorable à la fréquentation des résidences Milieu de Gamme (+4,6%) mais octobre a vu ce même segment reculer de 2%. Quant à la fin de l'année, elle a évidemment été affectée par les mouvements sociaux relatifs à la réforme des retraites, et plus particulièrement les perturbations dans les transports en commun et ferroviaires. La forte diminution des déplacements d'affaires a eu pour effet de maintenir la fréquentation à des niveaux proches de ceux de décembre 2018... lesquels avaient subi l'impact du mouvement des « gilets jaunes ».

**Une année sauvée par les prix moyens**

La succession de hauts et de bas observée en 2019 traduit une conjoncture incertaine à laquelle les acteurs du secteur s'attendaient dès le début de l'année. Ainsi, c'est à travers les Recettes Moyennes par Appartement loué (RMA) que les croissances de RevPAR ont été réalisées.

D'une part, les opérateurs n'ont pas cédé à la panique dans les périodes de recul de la demande, conscients que le facteur prix est peu décisif face à une clientèle qui craint les perturbations dans les transports ou la chaleur caniculaire. A l'inverse, ils ont capitalisé sur les périodes plus porteuses pour optimiser leurs prix moyens. A cet égard, le mois de juin a

été décisif : en plus de la fréquentation habituelle, la forte demande liée aux grands événements tels que la coupe du monde féminine de football ou l'Air Show a permis de réaliser de fortes progressions de RMA par rapport à l'année précédente : +15% à +16,5% en Ile-de-France (et jusqu'à +20% en Petite couronne), +4% à +6,5% dans les métropoles régionales et +12,3% dans les villes moyennes.

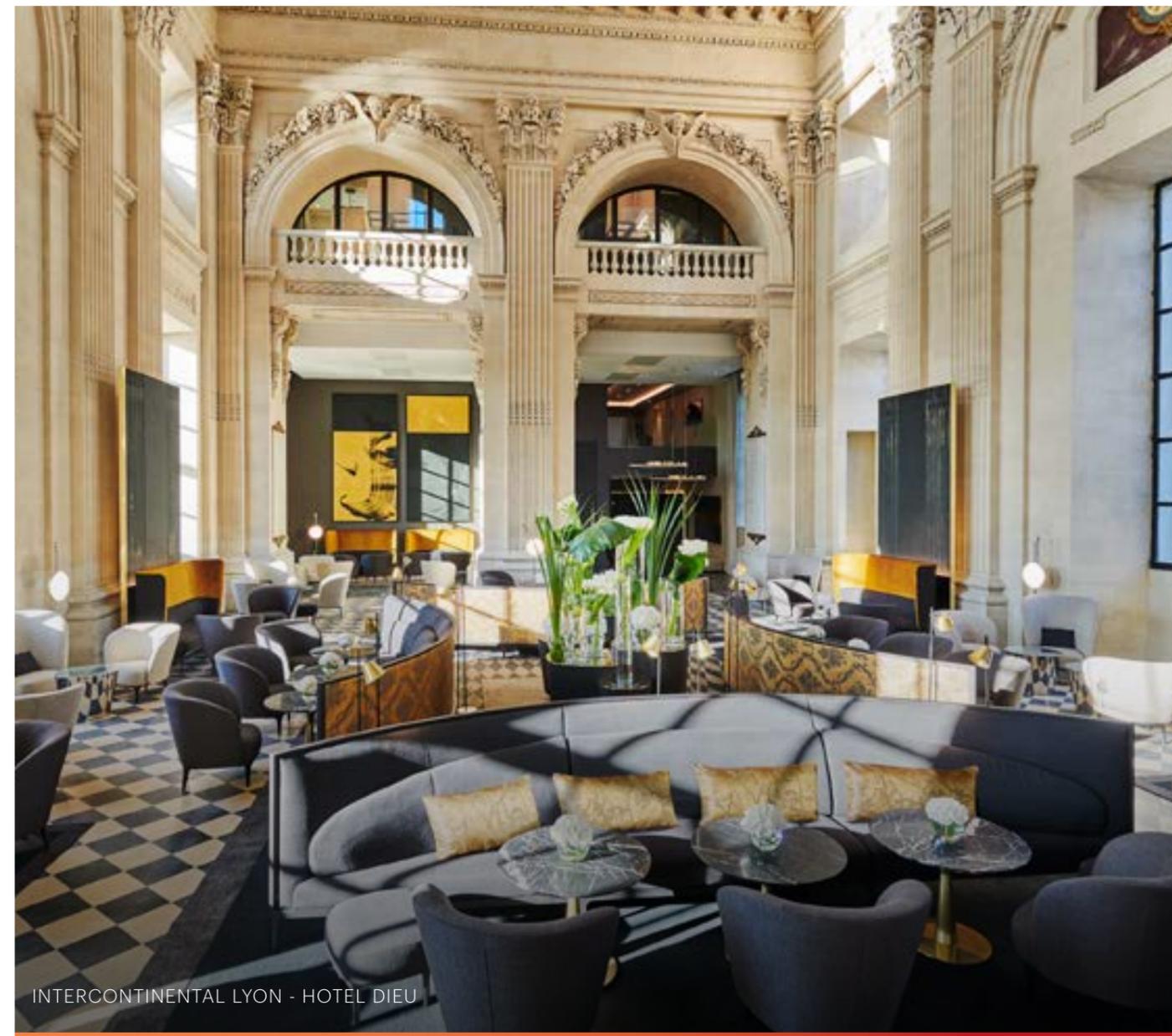
D'autre part, ces prix moyens plus élevés se justifient aussi par le rehaussement qualitatif d'une partie du parc : les principaux opérateurs du secteur ont tous lancé des programmes de rénovation d'une partie de leurs établissements tandis que la plupart des nouvelles résidences urbaines mises en marché offrent des studios et appartements à la décoration et au

confort plus aboutis, complétés par des parties communes plus vivantes. Au final, l'année 2019 s'est achevée sur un léger recul, généralisé, des taux d'occupation des résidences urbaines, compensé dans la plupart des cas par une hausse des prix moyens. Les résidences Milieu de Gamme de Marne-la-Vallée / Val d'Europe ont davantage souffert (RevPAR en recul de 0,7%), mais elles ont néanmoins rattrapé une grande partie du retard accumulé au cours du premier trimestre (RevPAR en recul de près de 12% à fin mars 2019). ■

*Les statistiques présentées sont tirées de l'Observatoire In Extensio Tourisme, Culture & Hôtellerie dédié aux résidences urbaines. Réalisé en partenariat avec la plupart des opérateurs du secteur et avec des exploitants indépendants, il rassemble plus de 60% de l'offre nationale.*



Staybridge Suites Dundee, Royaume-Uni - InterContinental Hotels Group



INTERCONTINENTAL LYON - HOTEL DIEU

## Building success in partnership

At IHG®, we are focused on building your business. We help to optimise your investment by recommending the most appropriate brand and design options that best suits the location and positioning profile of your property.

By partnering with us, you are perfectly placed to leverage our global systems and channels as well as regional teams, helping your investment shine in its local market and on a global stage.

Find out more about how our winning strategies bring your business to the next level.

Email [europedevelopment@ihg.com](mailto:europedevelopment@ihg.com), find your regional developer contact at [development.ihg.com](http://development.ihg.com)

### IHG® Hotels & Resorts

KIMPTON®  
HOTELS & RESTAURANTS

Regent

HOTEL  
INDIGO

CROWNE PLAZA

HUALUXE  
華邑酒店及度假村

Holiday Inn

Holiday Inn  
CLUB  
HOTELS

IHG®  
Rewards  
Club

INTERCONTINENTAL

VOCO

STAYBRIDGE  
SUITES

CANDLEWOOD  
SUITES

avid

EVEN HOTELS

Holiday Inn  
Express

# La thalasso a le vent en poupe

L'activité reste en progression d'année en année, et les établissements hôteliers intégrés aux centres de thalassothérapie en sont les premiers bénéficiaires.

Par **Florent DANIEL**, Manager, In Extenso  
Tourisme, Culture & Hôtellerie

En thalassothérapie, l'année 2019 s'est achevée, une fois encore, sur un nombre de curistes en augmentation : +4,6% par rapport à 2018. Le secteur se porte décidément très bien avec, depuis 2013, des curistes chaque année plus nombreux. Seul 2017 faisait exception avec un léger recul du volume de curistes (-3,5%). Le premier semestre de cette année-là était, il est vrai, très chargé d'un point de vue électoral. Cette situation n'avait cependant pas empêché le chiffre d'affaires thalasso de l'année 2017 de finir sur une augmentation, comme du reste tous les ans depuis 2013.

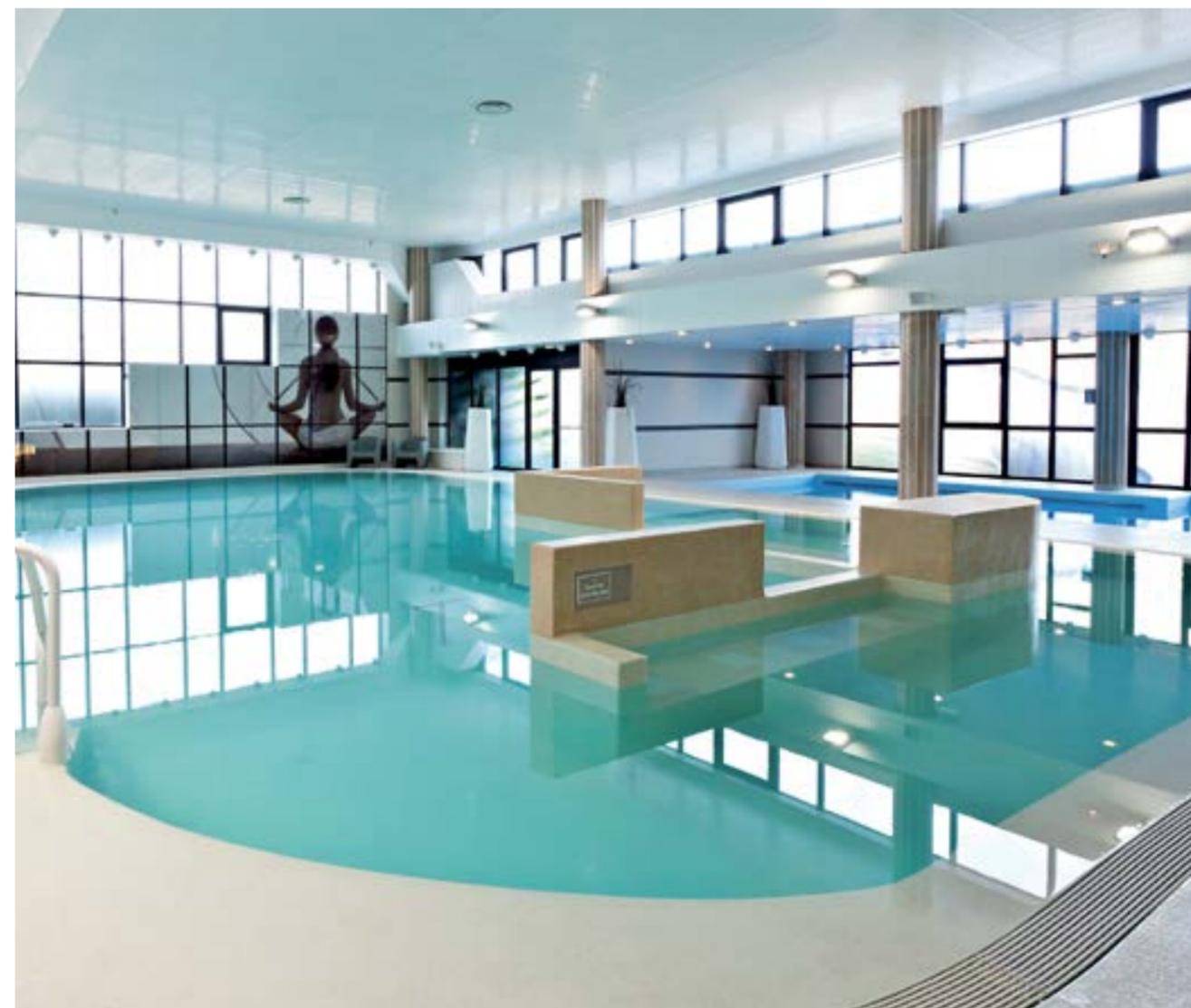
## **Une croissance alimentée par des prix moyens en hausse régulière ces dernières années.**

La hausse des prix moyens doit beaucoup à l'engouement des français pour un secteur depuis longtemps engagé dans le bien vieillir et le capital santé, la progression des volumes de curistes est là pour en témoigner, mais pas seulement. Les gains de prix moyens sont aussi stimulés par des durées de séjour se réduisant : 2,1 jours de cure (-1%) en moyenne en 2019, favorisant, dans un contexte de demande soutenue, une politique d'optimisation tarifaire. Stratégie tarifaire qui en plus s'appuie également sur une tendance de fond à la rénovation des établissements. Rien qu'en 2019, ce ne sont pas moins de 5 établissements (Bénodet, Le Touquet, St-Jean-de-Luz, etc.), soit près de 10% du parc national, qui ont fermé temporairement leurs portes pour des travaux de rénovation et de montée en gamme.

Principale bénéficiaire de cet engouement et de la montée en gamme, la composante hôtelière des centres de thalassothérapie. Les hôtels de thalasso affichent non seulement des taux d'occupation annuels très élevés pour de l'hôtellerie en région (75% en 2019), mais aussi des prix moyens à faire pâlir d'envie de nombreux centres urbains puisqu'ils atteignaient en moyenne 142 € HT en 2019 pour l'hôtellerie de Milieu de gamme, et 261 € HT pour les établissements de Haut de gamme et de Luxe.

Ces prix moyens continuent d'augmenter, avec pour ces deux gammes, des croissances respectives de 4% et 2% en 2019. Ces excellents indicateurs suscitent l'intérêt des investisseurs et favorisent les projets de développement. ■

**In Extenso Tourisme, Culture & Hôtellerie** a développé en partenariat avec le syndicat professionnel France Thalasso, l'observatoire de la Thalassothérapie. Cet outil de suivi de l'activité collecte chaque mois les principaux indicateurs – chiffre d'affaires, curistes, journées cure, ventilation femmes/hommes des curistes, etc. – d'une quarantaine d'établissements sur la cinquantaine en activité en France. Ces chiffres de l'observatoire de la thalassothérapie font aujourd'hui autorité sur le secteur. ■



Thalazur Ouistreham (Calvados), le parcours marin - © Preschesmisky

# Métiers d'art et savoir-faire à la rencontre de l'hôtellerie

L'ennui naquit un jour de la standardisation... Tel pourrait être un résumé, un peu lapidaire, des évolutions qui ont agité et transformé les produits hôteliers depuis une dizaine d'années. Aujourd'hui, haro sur le hall d'accueil neutre et la chambre interchangeable : le client veut être surpris et séduit, il souhaite que chaque séjour soit une nouvelle expérience, et une rencontre avec une ville, un territoire.

Par **Jean-Michel Kozianski**, Dexteris  
et **Thierry Mailliez**, Manager, In Extenso  
Tourisme, Culture & Hôtellerie

**Le secteur des métiers d'art en France, c'est plus de 200 métiers**, dont l'exercice requiert l'acquisition d'un savoir-faire manuel hautement qualifié, le plus souvent séculaire. Certains de ces métiers sont connus de tous, puisque présents dans beaucoup de territoires ; d'autres sont au contraire exercés au sein de rares ateliers. Leur finalité est la production d'objets beaux, bien faits et porteurs de sens (ou leur restauration). Il existe trois grands ensembles de métiers d'art : les métiers de la création, qui permettent la conception et la réalisation d'objets originaux ; les métiers de la tradition, qui visent la réalisation, à partir de modèles et techniques hérités du passé, d'objets traditionnels ; les métiers de la restauration, qui s'appliquent au patrimoine immobilier ou mobilier.

Une liste officielle des métiers d'art<sup>1</sup> permet de circonscrire le secteur à 16 domaines : le métal, la céramique, le verre et le cristal, le textile, le cuir, l'architecture et les jardins, l'ameublement et la

décoration, le luminaire, la bijouterie-joaillerie-orfèvrerie-horlogerie, la tabletterie, la mode et les accessoires, le spectacle, le papier-graphisme-impression, les jeux-jouets-ouvrages mécaniques, la facture instrumentale, la restauration.

Selon une récente étude de l'Institut Supérieur des Métiers<sup>2</sup>, il existe environ 70 000 entreprises métiers d'art en France, qui emploient 157 383 salariés. Il s'agit à 95% de TPE, présentes sur tout le territoire français, aussi bien en milieu urbain (à l'instar du Faubourg Saint-Antoine et du Viaduc des Arts à Paris) qu'en milieu rural, comme l'atteste la liste des communes labellisées Ville et Métiers d'Art<sup>3</sup>, où Brévilles (Charente, 466 habitants) et Pont-de-Montvers (Lozère, 613 habitants) côtoient des métropoles comme Montpellier et Strasbourg.

**Depuis quelques années, on peut observer un fort intérêt des médias pour les métiers d'art et, plus**



La Maison sur la Sorgue (Esprit de France), L'Île-sur-la-Sorgue - Le concept store

**encore, une évolution favorable des comportements des consommateurs**, attirés par un secteur qui porte en lui des valeurs et des caractéristiques en totale adéquation avec le « consommer moins mais mieux ».

Diverses tendances sociétales sont indubitablement favorables aux métiers d'art : l'ancrage territorial, le bien-être, la co-conception, l'éco-conception, le do-it-yourself, l'événementiel, l'expérientiel, la personnalisation... En particulier, la génération Y - motrice de la profonde transformation des habitudes d'achat - est sensible à l'expérience client, à la personnalisation et elle est en quête de lieux de vente où elle peut faire autre chose qu'acheter. Les métiers d'art sont, par nature, aptes à répondre à l'ensemble de ces aspirations. Idem pour les attentes d'écologie, de bien-être (plus de qualité et de proximité, circuits

courts...), de « made in France » et bien sûr de « made in local ». Mais alors qu'évolutions sociétales et nouveaux comportements d'achat paraissent favorables aux métiers d'art, beaucoup d'ateliers réalisent un faible - voire très faible - chiffre d'affaires. L'explication est structurelle et liée aux caractéristiques même du secteur : atomisation, insuffisante visibilité, absence de réseaux de commercialisation structurés. Mais aussi : difficulté des professionnels/TPE à concilier toutes les dimensions de leur activité (conception, production, promotion, commercialisation et administration) et insuffisante demande (due à une méconnaissance des métiers d'art par les consommateurs et à une incompréhension du prix élevé de leurs productions).

Mais les lignes bougent et le milieu des métiers d'art est en pleine mutation.

On assiste en particulier à un profond renouvellement des profils (la grande majorité des professionnels les plus récemment installés est venue aux métiers d'art dans le cadre d'un projet de reconversion) ; ce qui se traduit par une ouverture à l'égard de l'innovation, la coopération, la mutualisation et par la recherche de nouveaux positionnements, marchés, opportunités et modèles économiques, dans une certaine proximité territoriale le plus souvent.

**Il convient donc d'en finir une bonne fois pour toutes avec l'image poussiéreuse et réductrice que l'on a encore trop souvent du secteur.** Non, les métiers d'art, ce ne sont pas que ces petits objets déco et ces bijoux fantaisie achetés sur un coup de cœur, l'été, à l'occasion d'un « marché d'artisanat d'art » ou de la découverte d'une « échoppe » dans les ruelles de Pézenas

<sup>1</sup> <https://www.institut-metiersdart.org/metiers-art/ressources/la-liste>

<sup>2</sup> Métiers d'art - Chiffres clés, Institut Supérieurs des Métiers, mars 2019

<sup>3</sup> <https://www.vma.asso.fr/>



Château de Saulon (Côte d'Or) - © Gaspard Hermach / Rinck

ou de La Gacilly ! Oui, les métiers d'art s'adressent à une multiplicité d'univers de marchés, de clientèles et acteurs : particuliers, monuments historiques, musées, espace public, architecture, décoration, design, mode, luxe, art contemporain et industrie. Et parmi ceux-ci, **le secteur de l'hôtellerie (et de la restauration) présente un potentiel élevé de commandes, partenariats et innovations.**

**En premier lieu, les métiers d'art peuvent être associés à la décoration et à l'équipement d'un hôtel.** La diversité des métiers permet de répondre à l'ensemble des besoins,

depuis la création d'assiettes et autres articles des arts de la table personnalisés (verres, couteaux...), jusqu'à l'entière décoration et/ou rénovation d'un hôtel (a fortiori s'il s'inscrit dans un bâtiment prestigieux ou classé). Ainsi, depuis longtemps, des artisans d'art (céramistes et maîtres-verriers notamment) participent à EquipHôtel (et à d'autres salons professionnels, dont bien sûr Maison & Objet) dans le but de faire connaître leurs savoir-faire et process auprès des professionnels de l'hôtellerie-restauration et de leurs maîtres d'œuvre. D'autres ateliers sont démarchés directement par des architectes auxquels des hôtels ont confié leur décoration

intérieure. Qu'il s'agisse de projets arty ou au contraire de redonner à un établissement son lustre d'antan, menuisiers d'art, ébénistes ou tapissiers vont se voir confier la création (ou la rénovation) de mobiliers sur-mesure et personnalisés, tandis que fresquistes, peintres décorateurs, fabricants de luminaire, ferronniers, vitraillistes ou encore mosaïstes se verront confier les autres lots d'un chantier global de décoration (ou de restauration).

L'hôtellerie de luxe est naturellement consommatrice de ces expertises de métiers d'art, par l'exigence de qualité et de personnalisation qu'elle porte. Serge

Nicole, ancien président d'Ateliers d'Art de France, et membre de la commission d'attribution de la distinction « Palace », le confirme : « Des centaines d'artisans d'art travaillent pour l'hôtellerie de luxe. Depuis 2011, le recours aux métiers d'art est devenu un critère indispensable pour obtenir la distinction de « Palace », au même titre que la clientèle, l'ancienneté ou les matériaux. Nous y sommes très attentifs et les hôtels sont devenus eux aussi très sensibles à la présence de cet artisanat d'art, à ces objets de qualité qui représentent l'art de vivre à la française »<sup>4</sup>.

Ainsi par exemple, pour la rénovation il y a quelques années de l'hôtel de Crillon, un des Palaces parisiens implanté dans des bâtiments historiques sur la place de la Concorde, sur les 4 000 ouvriers mobilisés par le chantier, environ 500 étaient des compagnons, artisans et artistes. Selon Alain Tayar, directeur de production chez Bouygues Bâtiment Ile-de-France Rénovation Privée, « quelque 600 matériaux ont été utilisés, dont 53 marbres différents, mais aussi de l'or, de l'argent, du laiton, du bronze, du mica, du cuir craquelé, du palladium perforé pour l'acoustique, du papyrus pour absorber les odeurs... ». Des compétences similaires ont été mobilisées également à Paris pour la rénovation de l'hôtel Ritz et du Plaza Athénée, ou pour la « réinvention » par le décorateur Jacques Garcia du décor Second Empire de l'hôtel La Réserve, avec ses moulures, ses dorures, sa marqueterie, ...

Parfois, l'hôtel devient le réceptacle et la vitrine même d'un ou plusieurs métiers d'art, généralement par un lien de propriété, ou par déclinaison de marque. Ainsi le Château de Saulon, établissement 4 étoiles localisé près de Dijon en Bourgogne, a été racheté fin 2017 par Rinck Heritage, ensemblier décorateur qui y a déployé son savoir-faire en termes de mobilier (pièces originales ouvragées, en copie d'ancien ou création moderne), de boiseries, de tissus d'ameublement. En Alsace, la Villa

René Lalique, Relais & Châteaux 5 étoiles doté d'un restaurant doublement étoilé au Michelin, a été développée dans l'ancienne résidence du célèbre maître verrier par son propriétaire Silvio Denz, PDG de Lalique. Les créations du groupe y sont particulièrement mises en valeur, tant dans les chambres qu'au restaurant et dans les autres parties communes. On peut citer également Baccarat Hotels, dont le premier établissement a ouvert à New York, et qui intègre les créations renommées de la cristallerie dans la décoration élaborée par les architectes d'intérieur Gilles & Boissier.

**En deuxième lieu, les métiers d'art peuvent être associés à « ces hôtels où l'art a élu domicile »,** pour paraphraser un article récent de Beaux-Arts Magazine<sup>5</sup>. En effet, on ne le sait pas assez, mais les métiers d'art, c'est aussi la pièce unique, l'œuvre d'art. Il existe ainsi en France, parmi les professionnels des métiers d'art vivants, plusieurs centaines de créateurs reconnus de par le monde. Ils travaillent la terre, le verre, le bois, le métal ou le textile, souvent ils mélangent les matières. Ils exposent dans des galeries d'art, voient leurs créations rejoindre des collections publiques et privées et des commandes parfois techniquement ou visuellement spectaculaires leur sont confiées. Mais ils sont les grands oubliés de ce mouvement qui voit des hôtels de luxe faire appel à des artistes contemporains pour créer des œuvres permanentes ou temporaires destinées à donner un caractère remarquable et unique à leur établissement. Toutefois, il arrive que l'artisanat d'art s'intègre dans la démarche d'un artiste. L'hôtel Baccarat à New York, déjà cité, a ainsi confié un lot de 10 verres Baccarat Harcourt à 11 artistes différents, qui les ont chacun incorporés dans une œuvre d'art originale. Ces œuvres sont exposées au sein de l'hôtel, dans les Harcourt Vitrites.

**Enfin, les métiers d'art sont des acteurs de l'attractivité, de l'identité et de l'animation d'un site ou d'un territoire.**

Les métiers d'art font rêver et attirent. Ils sont dans la tendance. Portés par le tourisme créatif et le tourisme de savoir-faire, et répondant à une demande croissante des particuliers, les professionnels des métiers d'art ouvrent davantage aujourd'hui les portes de leurs ateliers. Visites, démonstrations et – surtout – initiations et transmissions de leurs savoir-faire à des publics curieux ou passionnés, constituent pour eux des sources nouvelles de revenus. La plateforme Wecandoo valorise et donne de la visibilité – avec succès – à l'offre de découverte proposée par des artisans des principales villes de France (Paris, Lyon, Bordeaux, Nantes, Lille, Aix-Marseille...). Airbnb, qui a saisi le potentiel de business lié aux pratiques artisanales et artistiques, propose une rubrique « Activités » permettant de coupler réservation d'un hébergement et réservation d'un cours dans un atelier.

**Mais - presque - tout reste à faire entre professionnels de l'hôtellerie et professionnels des métiers d'art.**

Ces derniers, comme dit plus haut, ont du mal à gérer toutes les dimensions de leur activité et aimeraient pouvoir déléguer la commercialisation de leurs créations. Ils ont en outre beaucoup à espérer d'une valorisation de leurs ateliers et de leurs savoir-faire auprès des touristes et des visiteurs de leur territoire, en quête d'authenticité, d'humanité, d'expérience, de made in France et de made in local. Les hôtels peuvent donc constituer pour eux des partenaires de proximité, en vue de stratégies « gagnant-gagnant ».

Pour les hôtels, mettre en avant - sous des formes diverses - les créations de professionnels des métiers d'art, valoriser la présence d'ateliers dans l'environnement proche, peut aider à différencier l'offre, à renforcer l'enracinement de l'établissement ainsi que son positionnement qualitatif et à cibler de nouvelles clientèles très certainement (susceptibles de séjourner à l'occasion d'un stage chez un artisan par exemple).

<sup>4</sup> « Les rénovations de palaces font les affaires des PME », Les Echos, 20/03/2017

<sup>5</sup> <https://www.beauxarts.com/lifestyle/8-hotels-ou-lart-a-elu-domicile/>



Château de Saulon (Côte d'Or) - © Lionel Dupouy

Déjà des hôtels se sont lancés avec enthousiasme dans la valorisation d'artisans créateurs auxquels ils dédient une salle d'exposition, une galerie d'art ou un concept store. Ainsi, l'hôtel Littéraire Alexandre Vialatte à Clermont-Ferrand, établissement 4 étoiles affilié à la chaîne Best Western Plus, a puisé dans les métiers d'art locaux pour élaborer sa décoration intérieure (portraits de l'écrivain sur les vitrines de l'hôtel et dans le salon d'accueil, peintures murales, sculptures, ouvrages reliés artisanalement dans la bibliothèque, ...), et met en valeur les artisans dans l'établissement et sur son site internet.

A Saint-Malo, l'hôtel Les Charmettes a créé une boutique physique et en ligne (Boutique by The Charmettes) proposant des objets du quotidien (sets de table, t-shirts, coussins...) et des petits cadeaux-souvenirs (bols bretons, boules à neige, boîtes à bijoux, ...). Particularité : tous ces objets sont dessinés et conçus par des artisans et créateurs locaux. Autre exemple : la Maison sur la Sorgue (Esprit de France), petit établissement d'atmosphère à l'Île-sur-la-Sorgue (Vaucluse) qui, outre une galerie d'art, intègre un « concept store » (physique et en ligne) proposant des objets de créateurs ramenés du

monde entier (masques du Mozambique, horloge japonaise, vaisselle du Portugal, bougies du Danemark, ...).

Les potentiels d'exploration et de déclinaison sont donc vastes ! Par leur capacité à faire du sur-mesure et à répondre à des commandes, les métiers d'art peuvent être force de proposition (en termes de conception) et d'exécution (création/ fabrication/ restauration), ou mettre leurs savoir-faire et leur expertise de la matière au service de la réalisation de mobiliers, objets ou décors uniques conçus par un maître d'œuvre (architecte, architecte d'intérieur, designer...). Un des enjeux toutefois sera probablement, à l'instar d'un établissement comme Les Charmettes, de ne pas cantonner les métiers d'art aux seules commandes de l'hôtellerie de luxe, pour leur permettre d'irradier beaucoup plus largement les autres gammes d'hébergement (en particulier les établissements situés dans leur environnement local ou régional), en capitalisant sur la richesse et la diversité des formes qu'ils peuvent prendre, pour tous les publics et (presque) tous les budgets. ■

Aujourd'hui, la demande de découverte et d'expérience de la part des consommateurs comme touristes, l'intérêt pour le «made in France» et le «made in local», le fait main, l'artisanat... offrent une vraie opportunité de développement économique et de valorisation pour les entreprises détentrices d'un savoir-faire ancien, remarquable et enraciné dans l'identité du territoire ou encore d'un savoir-faire reconnu et valorisé par le label Entreprise du Patrimoine Vivant (EPV).

In Extenso TCH et Jean-Michel Kosianski ont développé une vraie expertise des métiers d'arts : conseil des entreprises à la mise en tourisme de leur savoir-faire (visite d'atelier, boutique d'usine, musée d'entreprise...) et accompagnement des territoires dans leur attractivité par cette filière (cluster, pépinière, pôle métiers d'art...). ■



Hilton Garden Inn Massy (Essonne), le restaurant Babette

# Investissement et expansion de l'hôtellerie de chaîne en Afrique subsaharienne, contre vents et marées ?

L'hôtellerie africaine au sud du Sahara ne s'est jamais aussi bien portée que ces dernières années. L'émergence de l'Afrique comme l'une des régions en forte croissance économique et touristique de ces vingt dernières années a inéluctablement favorisé l'embellie observée sur le marché hôtelier continental au sens large

Par **Olivier Teme Enama**, Consultant, In Extenso Tourisme, Culture & Hôtellerie

La croissance économique de l'Afrique subsaharienne a ainsi été de 3,1% en 2018, et elle devrait se situer autour de 3,6%<sup>1</sup> en moyenne sur 2019 – 2020.

Les arrivées de touristes internationaux sur le continent africain se sont quant à elles accrues de 7% en 2018 (au regard d'une moyenne mondiale de 5% selon l'OMT), tandis que les recettes du tourisme international progressaient de 13% (moyenne mondiale : 4%)<sup>2</sup>.

Parallèlement, bien que le décompte précis des capacités existantes soit un exercice difficile (les pays africains n'étant pas tous dotés d'un système d'homologation hôtelière, et les dispositifs existants n'étant pas homogènes d'un pays à l'autre), il est manifeste que le continent africain reste faiblement doté en équipements hôteliers. Selon les données compilées par STR, la capacité globale d'hôtellerie professionnelle sur le continent africain peut être estimée à environ 548 000 chambres. Plus

d'une moitié de ces capacités (57%) est toutefois implantée en Afrique du Nord, principalement en Egypte, au Maroc et en Tunisie. L'Afrique subsaharienne ne représenterait ainsi, selon les données de STR, qu'environ 238 000 chambres d'hôtellerie professionnelle.

Ce volume apparaît modeste, lorsqu'on le rapporte aux 640 000 chambres d'hôtel recensées sur un seul pays comme la France (ou aux 160 000 chambres que compte la seule région Ile-de-France), même si ces données sur l'Afrique intègrent a priori peu la petite hôtellerie indépendante, faiblement structurée. La répartition des chambres recensées par STR sur l'Afrique subsaharienne est également très inégale entre les pays, avec 35% des capacités concentrées en Afrique du Sud. Viennent ensuite le Kenya (9%), le Nigeria (6%) et le Ghana (5%). Les 45% restants se répartissent de manière assez diffuse entre la quarantaine d'autres pays de la zone.

<sup>1</sup> Source : Banque mondiale

<sup>2</sup> Source : Organisation mondiale du tourisme



Odalys City Douala, Cameroun – Ouverture fin 2022

Ces dynamiques économiques et touristiques couplées à un taux d'équipement encore faible ont entraîné une appétence aussi bien chez les investisseurs que chez les développeurs de chaînes hôtelières internationales dans un premier temps, puis une émergence de chaînes typiquement africaines, ou du moins s'inspirant du cadre local. Les tensions conjoncturelles et quelquefois cycliques ponctuant régulièrement les pays du continent (crises socio-politiques, crises économiques, épidémies, etc.) n'ont paradoxalement pas ralenti l'expansion du secteur hôtelier qui, au fil du temps **a su renvoyer l'image d'un marché des plus résilients.**

## Relocalisation Ouest Africaine, leadership Sénégalais-Ivoirien

Les destinations d'Afrique de l'Est et australe sont longtemps apparues comme figures de proue en termes d'investissements et de développement qualitatif de l'offre, mais on observe depuis ces cinq dernières années un leadership pris par les pays d'Afrique de l'Ouest sur la bataille que se livrent les

investisseurs et autres acteurs du secteur. Le Nigeria, puissance régionale, arrive ainsi en tête des destinations privilégiées, avec une cinquantaine d'hôtels prévus (environ 8 000 chambres selon les prévisions de pipeline annoncées en 2019 par certains observateurs). Côté francophone, le Sénégal et la Côte d'Ivoire demeurent les principales destinations d'intérêt pour le maillage des investisseurs et des groupes hôteliers. La Côte d'Ivoire affiche notamment un pipeline d'une douzaine de projets dans la seule ville d'Abidjan, avec une majorité sous enseignes, représentant un potentiel d'au moins 2 000 chambres supplémentaires à horizon 2021-2023.

Du côté de l'Afrique Centrale francophone, le Cameroun, locomotive économique de la sous-région qui n'avait pas connu une véritable dynamique de développement de son parc hôtelier ces 20 dernières années, a de nouveau suscité l'intérêt de nombreux investisseurs. Avec l'attribution de l'organisation de la Coupe d'Afrique des Nations (CAN) 2019, de nombreux groupes hôteliers internationaux se sont

positionnés avec leurs marques les plus emblématiques (Radisson, Hilton, Hyatt, Onomo...). Si l'évènement a finalement été reporté à 2021, l'appétence et les projets n'ont pas faibli. Onomo a ainsi ouvert à Douala en septembre 2019 et maintient ses projets à Yaoundé et Kribi ; Radisson a un établissement en cours de construction dans la capitale économique Douala ; Hyatt maintient ses deux projets à Yaoundé et Douala, etc.

En définitive, l'investissement hôtelier dans la sous-région a le vent en poupe et résiste spectaculairement aux caprices conjoncturels cycliques.

## Avant, beaucoup de Haut de Gamme / Luxe, mais ça c'était avant !

Pendant des décennies, la cartographie hôtelière d'une grande partie de l'Afrique subsaharienne affichait majoritairement des hôtels d'affaires Haut de Gamme ou Luxe, seuls à intéresser les investisseurs, et s'adressant majoritairement à une clientèle occidentale et, dans une moindre mesure, institutionnelle via des contrats spécifiques. On dénombrait également

quelques établissements positionnés en Milieu de Gamme, et un nombre important d'hôtels dits « Economique » (en réalité des produits de qualité très médiocre, souvent tenus par des particuliers).

Progressivement, la tendance à un développement tous azimuts de produits Haut de Gamme s'est modérée, et un rééquilibrage tend à s'opérer avec l'arrivée d'établissements d'entrée de gamme ou de Milieu de gamme plus normés.

Investisseurs et groupes hôteliers internationaux déjà présents ou nouveaux entrants, mus par des perspectives de croissance de l'économie et du tourisme africains, se sont ainsi orientés vers une stratégie leur permettant une couverture différenciée du marché, avec un repositionnement sur leurs enseignes « middle class », voire « lower class » autrefois réservées aux seuls marchés occidentaux. C'est le cas d'Accorhôtels, le groupe le plus établi sur le continent en nombre d'établissements, qui a mis l'accent sur le développement de ses marques Ibis (Super Economique et Economique) et Novotel (Milieu de Gamme). Dans cette optique, le groupe a créé en 2018 une plateforme dédiée à l'investissement hôtelier en Afrique subsaharienne avec Katara Hospitality, société contrôlée par le fonds souverain du Qatar.

Nommée Kasada Capital Investment, cette plateforme a finalisé en avril 2019 son premier fonds d'investissement, Kasada Hospitality Fund LP, doté de 500 millions USD de fonds propres. Il permettra de financer le développement hôtelier (construction, acquisition ou rénovation), avec un niveau de fonds propres à hauteur de 50%. Selon les ambitions du groupe, la priorité est d'investir sur les segments Economique, Milieu de Gamme et Apparthôtel, produits répondant davantage aux caractéristiques et attentes d'une classe moyenne africaine grandissante.

**En effet, l'émergence de cette classe moyenne africaine, aussi**

**bien sur les segments d'affaires que d'agrément, en recherche de produits budgétairement accessibles mais répondant aux besoins du voyageur moderne, a su conforter ces choix stratégiques, accélérant progressivement la tendance.**

Au fil du temps, investisseurs et groupes internationaux ont ajusté leur lorgnon pour mieux apprécier les perspectives de ces segments.

Dans un autre registre, mais toujours dans la dynamique de développement de l'hébergement touristique en Afrique, on remarque l'arrivée récente de l'appart-hôtel ou résidence de tourisme urbaine (appartement meublé assorti d'une gamme plus ou moins développée de services hôteliers).

Ces produits autrefois peu connus et absents du parc hôtelier de la plupart des pays africains sont dans un premier temps apparus sous des formes dissimulées, entre offre immobilière classique d'appartements individuels à louer, et produit hôtelier traditionnel (généralement développé par des particuliers locaux) dérivant vers la location de longue durée. Ils répondaient aux besoins d'une clientèle « d'origine » (vacancier de la diaspora séjournant quelques jours en général), puis d'une clientèle professionnelle locale ou occidentale, désireuse de passer un séjour en toute autonomie, mais avec des conditions de confort proches du chez-soi.

Cette nouvelle demande tend à se démocratiser, et on assiste désormais à une structuration de l'offre, au travers d'enseignes internationales. Après des premières ouvertures réalisées par le groupe américain Marriott (Executive Apartments à Addis-Abeba en Ethiopie, et Johannesburg en Afrique du Sud) et le singapourien Frasers Hospitality (Fraser Suites à Abuja, au Nigéria), les enseignes françaises préparent leur arrivée, avec des projets lancés par Appartcity (annoncés à Cotonou au Bénin et à Abidjan en Côte d'Ivoire),



Noom Hotel Niamey (Niger) - Mangalis Hotel Group

puis par Adagio pour Accor (un premier projet annoncé pour 2021 à Abidjan, et d'autres à suivre rapidement, avec l'effet de levier de la plateforme Kasada Capital Investment, précédemment évoquée). Le groupe Odalys a également pris position récemment sur ce marché, dans le cadre de sa stratégie de diversification à l'étranger, via ses marques Odalys City (appart'hôtel de centre-ville) mais aussi Odalys Campus (résidences étudiantes). Le premier établissement Odalys City ouvrira à Douala au Cameroun courant 2022 (130 logements 4 étoiles, restaurant en rooftop, espace séminaires et espace bien-être). Le pipeline d'Odalys prévoit

rapidement une série de développements à Yaoundé (Cameroun), Lomé (Togo), Abidjan (Côte d'Ivoire), Dakar (Sénégal) ou Kigali (Rwanda), à l'horizon 2024. Toutefois, l'hégémonie historique des investisseurs et opérateurs internationaux est ébranlée depuis quelques années par une nouvelle vague d'entrepreneurs locaux qui ont, timidement mais sûrement, marqué leur intérêt pour le développement hôtelier et se sont saisis de l'opportunité offerte par les dynamiques de croissance. Cela s'est rapidement illustré par la naissance de nouveaux concepts et d'établissements modernes, soucieux de répondre

à la fois aux normes du secteur et à une clientèle en constante demande et exigeante...

**Et l'Afrique de l'Ouest francophone devient le berceau de nouvelles marques panafricaines**

Si l'Afrique subsaharienne est longtemps restée à la traîne sur le développement d'enseignes typiquement locales, l'avènement d'entrepreneurs locaux intéressés par le secteur a progressivement reconfiguré la tendance. En Afrique de l'Ouest francophone notamment, **le groupe Azalaï** du Malien Mossadeck Bally reste pionnier

des marques locales, avec à ce jour sept hôtels localisés sur les principales capitales de la sous-région. Ses produits se déclinent en catégories 2 à 5 étoiles, avec des thématiques puisées dans l'art ou la culture locale. Le groupe compte par ailleurs un hôtel d'application incluant un centre de formation à l'hôtellerie et au tourisme localisé à Bamako.

L'année 2017 a vu l'ouverture de deux établissements, à Abidjan (Côte d'Ivoire, 200 chambres) et Nouakchott (Mauritanie, reprise de l'hôtel Marhaba, 64 chambres). Pour 2019-2020, 4 nouveaux établissements sont annoncés



Le concept Kama Hôtel

dans des villes d'Afrique de l'ouest<sup>3</sup>, ainsi que la réouverture après rénovation de l'Azalaï Indépendance à Ouagadougou au Burkina Faso.

Dans la même lancée, **Onomo Hôtels** a ouvert ses premiers établissements entre 2010 et 2012 à Dakar (Sénégal), Abidjan (Côte d'Ivoire) et Libreville (Gabon), avec des produits novateurs positionnés en gamme « Economique », s'intégrant aux identités locales et répondant aux exigences des normes internationales, tout en revendiquant l'accent mis sur le développement durable. Ces établissements ont rapidement apporté les services attendus par les clientèles majoritairement représentées par l'homme d'affaires national, régional ou international en recherche d'un produit d'un bon rapport qualité-prix.

A partir de 2015, après la relocalisation marocaine de son siège, le groupe a accéléré son développement sur ce pays. De deux hôtels, le portefeuille est rapidement passé à 6, avec 4 ouvertures

pour la seule année 2019 grâce à un climat des affaires favorable dans le Royaume. Ailleurs en Afrique, de nombreuses ouvertures ont jalonné l'année 2019, dont Douala au Cameroun, Dar Es Salam en Tanzanie, et Maputo au Mozambique (le dernier ouvert en décembre 2019).

Deux ouvertures sont prévues en 2020, à Kampala en Ouganda et Yaoundé au Cameroun. Avec une présence aujourd'hui dans 12 pays et 20 hôtels en opération (environ 2 000 chambres), le groupe poursuit donc son expansion et devrait compter environ 3 700 chambres d'ici 2022 à travers le continent. L'Ethiopie, le Ghana, le Nigeria et le Kenya sont les priorités de développement à moyen terme.

Le groupe **Mangalis**, entré sur le marché il y a environ cinq ans, se décline quant à lui en 3 enseignes et catégories : **Noom** (Haut-de-gamme), **Seen** (Milieu de gamme) et **Yaas** (Economique). Comme pour les autres, les hôtels du groupe répondent aux normes internationales, en termes de

services, surfaces chambres, équipements et s'adressent aux mêmes clientèles, locale, régionale et internationale. Après les trois premiers établissements ouverts courant 2017 (le Noom de Conakry en Guinée, le Seen d'Abidjan en Côte d'Ivoire, et le Yass de Dakar au Sénégal), le Noom de Niamey au Niger a ouvert en mai 2019. Le groupe maintient son objectif d'un ambitieux pipeline annoncé lors de son lancement, avec plus de 15 projets en cours de développement ou en négociation. D'ici 2021, le portfolio du groupe devrait atteindre 2 300 chambres à travers l'Afrique de l'Ouest.

Philippe Collet, spécialiste de l'hôtellerie africaine, a annoncé en 2018 le lancement d'un nouveau concept hôtelier sous la marque **Kama Hôtel Africa**. Une nouvelle révolution ? En effet, le projet ambitionne de s'implanter en priorité dans des villes secondaires africaines encore peu ou pas explorées par la plupart des groupes hôteliers, ce qui correspond à une vraie attente pour les clientèles

nationales et régionales. Il s'agira donc du premier groupe à entrer dans les pays sans cibler nécessairement les capitales. L'autre nouveauté consistera à retrouver, dans la même structure, un mix de chambres Economique et Milieu de Gamme. Une exigence sera portée également sur la dimension développement durable et l'empreinte culturelle locale. Enfin, le groupe revendique un projet porté uniquement par des investisseurs africains. Le premier établissement « flagship » est annoncé à Abidjan courant 2022.

#### Le vent en poupe? Gageons qu'il n'y ait pas de trous d'air !

Si le sous-continent reste encore confronté à des défis importants, les indicateurs du secteur hôtelier restent au vert, avec une bonne croissance des investissements et une amélioration

de la qualité de l'offre au fil du temps, aussi bien pour les économies les plus dynamiques que les destinations les moins prisées. De nombreuses études et l'affluence aux conférences annuelles dédiées à l'investissement hôtelier en Afrique confirment la bonne santé de l'investissement hôtelier et les perspectives de performances du secteur à moyen, voire long terme.

La modernisation des infrastructures, une croissance économique pérenne pour la plupart des pays du continent, plus particulièrement en Afrique de l'Ouest, et une progression continue de la fréquentation touristique apparaissent inéluctablement comme des indicateurs clefs favorisant les investissements dans le secteur hôtelier.

Les acteurs historiques qui confortent leur position et les nouveaux arrivants qui affichent un ambitieux pipeline démontrent que le potentiel d'investissement offert par l'hôtellerie sur le continent aux investisseurs demeure sans précédent. ■

**In Extenso Tourisme, Culture & Hôtellerie** participe de cette dynamique de développement du secteur en Afrique au sens large, et en Afrique francophone en particulier (Afrique de l'Ouest et pays du Maghreb), où de nombreux projets parmi ceux cités ont bénéficié de l'expertise du cabinet (stratégie de développement, étude de marché, élaboration de business plan, assistance à la recherche d'opérateur ou d'investisseur, ...). ■

#### Performances de l'hôtellerie dans une sélection de métropoles africaines

	TO 2019	Evol 2018/19	RMC 2019	Evol 2018/19
<b>Accra (Ghana)</b>	63,7%	4,3	158 USD	0,0%
<b>Addis Abeba (Ethiopie)</b>	54,3%	-3,4	149 USD	-9,1%
<b>Casablanca (Maroc)</b>	57,4%	-6,4	101 USD	-10,3%
<b>Dar Es Salam (Tanzanie)</b>	47,9%	-1,5	109 USD	-6,3%
<b>Lagos (Nigeria)</b>	61,6%	4,7	130 USD	-3,1%
<b>Le Cap (Afrique du Sud)</b>	65,7%	0,8	115 USD	-7,6%
<b>Nairobi (Kenya)</b>	51,1%	-1,5	111 USD	-5,6%
<b>Tunis (Tunisie)</b>	59,9%	5,5	105 USD	5,3%
<b>Windhoek (Namibie)</b>	58,5%	-2,6	94 USD	-7,1%

Source : STR, Africa Hotel Review

<sup>3</sup> 200 chambres 4 étoiles à Dakar (Sénégal) ; 160 chambres 4 étoiles à Conakry (Guinée) ; 150 chambres 4 étoiles à Niamey (Niger) ; et 100 chambres 3 étoiles en complexe de loisirs à Selingué (Mali) – Source : Azalaï.

# FoMO, instagrammabilité ou woke ... Juste des mots à la mode ou un vrai virage dans les stratégies marketing du secteur hôtelier et touristique ?

Les opérateurs hôteliers et touristiques les plus astucieux et perceptifs intègrent de manière croissante les notions de "FoMO", d'"instagrammabilité" ou de "woke" dans leurs politiques marketing et leurs stratégies de marque et de produit. Juste des mots à la mode, ou des expressions populaires ? Certainement pas. Comme le montre le récent naufrage d'un des plus grands groupes mondiaux de l'industrie touristique, ne pas prendre la pleine mesure des changements générationnels en cours peut se révéler dangereux...

Par **Michelle Fawcett**,  
Manager, In Extenso Tourisme,  
Culture & Hôtellerie

## L'analogique ne répond plus

Une renommée bien établie et une clientèle fidèle ne sont plus des gages inébranlables de succès dans l'époque digitale actuelle, comme Thomas Cook en a fait la cruelle expérience il y a seulement quelques mois. Après quasiment 180 ans de bons et loyaux services, le tour-opérateur britannique a dû baisser le rideau en septembre 2019. Comment un grand groupe touristique mondial avec un chiffre d'affaires annuel de £9 milliards, 19 millions de clients par an et 22 000 employés répartis dans 16 pays peut-il se retrouver en faillite, alors que tout le monde voyage de plus en plus ?

Certains analystes ont pointé comme une des causes de cet effondrement l'incapacité qu'a eue Thomas Cook à s'adapter à une nouvelle ère où les habitudes des consommateurs évoluent très rapidement. Plutôt que de développer une présence forte sur internet, le groupe s'est enfoncé dans un modèle économique dépassé, reposant sur des boutiques physiques, de l'assistance téléphonique et de l'échange en face-à-face avec des agents de voyage.

Pourtant selon l'ABTA, organisation professionnelle des agents de voyage outre-manche, seul un vacancier britannique sur sept réserve un voyage auprès d'une agence physique, et ceux qui le font sont généralement âgés (plus de 65 ans) et ont un pouvoir d'achat moins élevé. Les autres vacanciers réservent en ligne, faisant leur choix en accord avec les attentes actuelles d'individualisation des prestations.

Le cas de Thomas Cook illustre parfaitement comment une mauvaise prise en compte de toutes les évolutions du digital, couplée à une incapacité à comprendre les évolutions générationnelles, peut laisser un opérateur hôtelier ou touristique sur le sable. Regardons à présent comment trois termes généralement associés au langage populaire des Milléniaux et de la Génération Z ont été captés par des opérateurs ingénieurs, et incorporés dans leurs stratégies de marketing, de marque et de produit.

## #evokeFoMO : créer l'occasion de partager des expériences

Plus qu'un mot à la mode, le FoMO, ou la peur de manquer quelque chose (fear



Qbic Hotel London (Royaume-Uni)

of missing out), est en fait une aspiration essentielle de l'être humain à faire partie des initiés. Dans l'économie de l'attention actuelle, où l'information se déverse sans fin, où les statuts sont sans cesse actualisés et où les nouvelles se diffusent en temps réel, il semble y avoir une hantise générale d'être à la traîne, ou carrément hors du coup. Dans le monde d'aujourd'hui, le FoMO c'est partager des histoires et rechercher des expériences uniques. En d'autres mots, si les autres semblent s'amuser, nous voulons également notre part.

Le marketing du FoMO se prête donc très bien à l'activité hôtelière et touristique, dans laquelle il est capital de vendre du rêve. Les hôtels peuvent jouer avec le FoMO en montrant à quoi ressemble vraiment un séjour chez eux – en permettant aux clients de partager leurs expériences en toute occasion, par exemple. Moxy, la marque expérientielle de Marriott International, incarne cela parfaitement, car elle a été conçue dès le départ pour parler le langage des Milléniaux en créant des expériences

inoubliables que les clients adoreront partager. Tous les hôtels Moxy sont équipés d'écrans dans le lobby qui, à la manière d'un livre d'or digital, partagent le contenu Instagram des clients utilisant le hashtag #atthemoxy.

Le même contenu généré par les utilisateurs (CGU) est ensuite mis en ligne sur le site internet de la marque. Et surfant sur la récente mode des selfies pris dans les ascenseurs, les hôtels Moxy proposent également des ascenseurs aménagés en cabine pour selfie – tout cela étant éminemment instagrammable (comme nous allons le voir après).

## #instillFoMO : créer un sentiment d'urgence pour pousser les ventes

En revenant à la définition originelle du FoMO, Booking.com a un talent particulier pour titiller notre peur innée de rater quelque chose afin de pousser à l'action. Le site utilise abondamment les techniques marketing du FoMO :

- en soulignant les occasions manquées avec ce message : "Vous arrivez trop tard !

Vos dates sont très demandées – Nous n'avons plus de disponibilités pour cet établissement sur notre site !"

- en jouant sur la rareté et l'urgence, en indiquant à l'utilisateur combien de chambres il reste sur le site, et en soulignant qu'il peut "annuler plus tard. N'attendez donc pas pour profiter de ce super tarif dès aujourd'hui !".

Si quelque chose semble s'épuiser à vue d'œil, il y a en effet une forte pression pour tenter de l'obtenir maintenant. L'être humain apprécie généralement d'obtenir quelque chose que d'autres n'ont pas, donc assurer au client qu'il a "profité d'un super tarif" peut lui apporter une intense satisfaction.

Non seulement les gens n'aiment pas rater une bonne occasion, mais ils détestent également que d'autres en profitent avant eux. Booking.com joue sur cette corde sensible en indiquant au client combien de fois un hôtel a été réservé sur le site pour leurs dates dans les dernières 12 ou 24 heures, ou en affichant combien d'autres personnes ont regardé cet hôtel aux mêmes dates pendant les 10 dernières



Paradiso Ibiza Hotel, Ibiza (Espagne) - Concept Hotel Group

minutes. Le message sous-jacent est clair : si vous ne vous dépêchez pas, vous allez rater une bonne affaire !

#### #instagrammabilité : une photo vaut bien mieux qu'un long discours

Dans un monde où les jeunes générations valorisent plus les expériences uniques que les biens matériels, font plus confiance aux avis clients qu'aux marques, et contribuent à créer des perceptions de marques dans des communautés, Instagram – l'application de partage d'images – peut être une bénédiction pour l'hôtellerie et le tourisme (un secteur d'activité

étroitement associé de toutes façons au traditionnel cliché de vacances). Avec environ 1 milliard d'utilisateurs actifs mensuels<sup>1</sup>, le sixième réseau social le plus populaire à travers le monde voit des millions de personnes affluer chaque jour à la recherche d'idées de voyage. Une récente étude réalisée pour easyJet a mis en évidence que plus de la moitié (55%) des 18-65 ans avaient déjà réservé des voyages uniquement sur la base d'images qu'ils avaient vues sur Instagram<sup>2</sup>. La même étude a également établi qu'un voyageur prend en moyenne 2 500 photos sur une semaine de voyage, afin de capturer le cliché parfait à poster en ligne !

<sup>1</sup> <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>

<sup>2</sup> <https://www.telegraph.co.uk/news/2019/04/25/instagram-replacing-travel-brochures-survey-finds-social-media/>

grands succès sur Instagram, grâce à son statut de référence sur le marché du luxe, et ses vues spectaculaires sur la Tour Eiffel. Inspiré par les influenceurs avec lesquels il travaille, l'hôtel a récemment lancé une offre spéciale INSTANTS Plaza, offrant au client un accès exclusif à ses espaces les plus emblématiques, et la possibilité de participer à une séance de photos avec un photographe professionnel spécialisé dans les réseaux sociaux. L'idée est de permettre au client de réaliser ses meilleurs clichés pour les partager sur les réseaux sociaux, en augmentant ainsi la visibilité en ligne de l'hôtel, et en créant le buzz par la même occasion.

Dans la même idée, le service Relax we post lancé en 2018 par AccorHotels en Suisse pousse le jeu avec Instagram encore un peu plus loin. Les clients des hôtels Ibis pouvaient réserver les services d'un « social media sitter » : un influenceur renommé qui, en lieu et place du client, va alimenter leur compte, en postant des « stories » et des photos des points touristiques les plus emblématiques, pendant que le client, lui, se détend et profite de son séjour. Testée pendant 5 semaines dans seulement deux villes (Genève et Zurich) et sur une seule marque (Ibis), l'opération n'a toutefois pas été étendue depuis, ni même reconduite.

#### #instagrammabilité : concevoir les espaces en conséquence

Certains avancent que les voyageurs seraient disposés à payer plus pour un hôtel « instagrammable » que pour un autre établissement. Dans un contexte où les clients prennent en photo et partagent tout ce qui passe dans leur champ de vision, certaines marques poussent la réflexion jusqu'à intégrer « l'instagrammabilité » dans tous les aspects du design hôtelier depuis le premier coup de crayon, en incorporant fermement dans le brief initial de l'architecte la nécessité de créer les « moments instagrammables ». Bien que

fabriquer des instants qui laissent des souvenirs ne soit pas quelque chose de nouveau dans l'hôtellerie, un élément ou un décor photogénique qui peut aisément être partagé devient à présent quelque chose de banal. Cela signifie que les hôtels doivent constamment innover dans toutes leurs parties – depuis les chambres jusqu'aux parties communes – à une époque où ce sont les visuels emblématiques sur les réseaux sociaux qui génèrent le plus de réservations.

Une pièce d'art unique, une décoration éclectique et inspirante ou des références décalées... Les opportunités de « storytelling » visuel sont infinies dans le design hôtelier. Le programme Moxy Blank Canvas par exemple (qu'on pourrait traduire par Moxy Toile Blanche), ne fournit pas seulement une plateforme pour les artistes en émergence afin qu'ils puissent présenter leur travail (une sélection d'œuvres est utilisée dans les nouveaux hôtels Moxy à travers le monde), il vise aussi à « réinventer l'expérience de séjour classique du client hôtelier et à encourager de nouveaux échanges autour des arts et de la culture »<sup>3</sup>.

La « partageabilité sociale » sur Instagram est au cœur du design pour le Concept Hotel Group, basé à Ibiza, comme le montre la plus récente ouverture réalisée par le groupe : le Paradiso Ibiza, « conçu spécialement pour les influenceurs et leur flux Instagram »<sup>4</sup>. Le projet Zero Suite lancé par l'hôtel offre aux clients un séjour gratuit s'ils acceptent de passer une nuit dans une chambre située dans le hall de l'hôtel et dont les murs sont constitués de vitres. Les clients doivent surtout accepter d'être photographiés et filmés pendant ce séjour. Par cette offre, l'hôtel cherche à « proposer une expérience artistique dans laquelle [le client est] le protagoniste »<sup>5</sup>, en créant le buzz par la même occasion.

Et pour encourager à mettre en boîte le cliché parfait, des slogans et accroches assez surprenants fleurissent un peu

<sup>3</sup> Vicki Poulos, Global Brand Director, Moxy Hotels, [www.moxyblankcanvas.com](http://www.moxyblankcanvas.com)

<sup>4</sup> <https://www.concepthotelgroup.es/company/>

<sup>5</sup> <https://paradisoibiza.com/zero-suite-project/>



1 Hotel Brooklyn Bridge, New York (Etats-Unis)

partout dans les hôtels, depuis le très cockney « alright treacle ? » (qu'on pourrait traduire par quelque chose comme « ça roule, ma poule ? ») au Qbic à Londres, jusqu'au « citizenM says : nice shoes » (« citizenM dit : super, les chaussures ! »), ou « It's not you, it's gin tonic » (« Ce n'est pas vous, c'est du gin tonic ») chez Zoku....

#### #woke : quand un hôtel n'est pas juste un hôtel

D'origine afro-américaine, le terme « woke » se rapporte traditionnellement à une conscience des problématiques de justice sociale et identitaire. Utilisé à

présent dans une acception plus large d'être sensibilisé et très attentif aux grands problèmes du monde, l'état de « wokeness » (on pourrait oser « wokitude » en français ?) est souvent associé à la Génération Z (les individus nés entre 1995 et 2015), qui tendent à être extrêmement sensibilisés aux injustices sociales, en grande partie parce qu'ils ont grandi avec un accès illimité à internet.

Bien que généralement plus méfiant envers les entreprises, les Génération Z s'identifient bien aux marques qui portent de l'authenticité, qui défendent leurs valeurs et qui offrent un

rapport qualité-prix particulièrement avantageux. Les hôtels commencent à le prendre en compte de plusieurs façons – en mettant à disposition des espaces communautaires pour faire connaissance et développer les réseaux, en promouvant la culture locale et les quartiers environnants, en proposant de la nourriture bio et locale, en mettant en pratique des principes de développement durable, de philanthropie et de mixité sociale, et même en aidant leur clients à accroître leur épanouissement personnel, pour n'en citer que quelques-unes.

The Hoxton, avec des établissements au Royaume-Uni, aux Pays-Bas, en France et aux Etats-Unis, capture parfaitement l'esprit du temps. « Des hôtels ouverts, qui s'inspirent de la diversité et de l'originalité des rues et des lieux qui les entourent »<sup>6</sup>. The Hoxton encourage activement ses clients à se mêler à la population locale. Chaque établissement a une politique de portes ouvertes, offre des parties publiques adaptées, et accueille régulièrement des événements culturels puisant leur ancrage dans le tissu local. De plus, des revêtements, des meubles et des œuvres d'art de fabrication locale sont intégrés dans le design des hôtels, et la gamme de produits en vente dans le hall, réalisée spécialement pour les hôtels, met les talents locaux à l'honneur. The Hoxton se targue également d'une tarification honnête et transparente (Wi-Fi et appels internationaux gratuits, thé et café à discrétion, produits dans les minibars aux prix des supermarchés, etc.). Encore plus dans l'esprit « woke », son site internet présente une Déclaration sur l'Esclavage Moderne (Modern Slavery Statement), et ses établissements organisent régulièrement des conférences sur des thématiques telles que : comment acheter de la mode éthique, ou comment une mère peut-elle équilibrer au mieux vie personnelle et vie professionnelle.

The Standard Hotel, implanté aux Etats-Unis, à Londres et aux Maldives, se présente comme « une communauté

qui célèbre l'échange et l'expression personnelle radicale ».<sup>7</sup> Sur une partie dédiée, son site internet donne la parole aux associations et mouvements locaux, aux militants et aux artistes, et contribue à sensibiliser à des problèmes tels l'usage des armes à feu ou les droits de la communauté LGBTQ. Exploitant la tendance à la recherche de l'accomplissement personnel, les hôtels du groupe accueillent également des événements sous forme de « happenings », permettant au client de s'adonner à la méditation de groupe, à l'acupuncture, voire même de replonger dans ses vies antérieures avec un coach hypnothérapeute.

1 Hotels, la marque américaine lifestyle inspirée par la nature, passe à la vitesse supérieure en termes de sensibilisation écologique. Tout son design, sa construction, son exploitation et, en fait, sa raison d'être se focalisent sur l'hébergement durable. Réduire son empreinte environnementale, organiser des activités bénévoles et payer ses employés pour des journées consacrées au bénévolat, intégrer des principes de design biophilique et des matériaux naturels dans tous ses hôtels, privilégier un approvisionnement responsable en produits alimentaires, et utiliser des produits biologiques sont quelques-unes des façons dont la marque se différencie de ses concurrents. Bien plus qu'un simple hôtel, 1 Hotel se veut « une philosophie et une plate-forme pour le changement »<sup>8</sup>. Le site internet du groupe a une partie consacrée à promouvoir la prise de conscience des problématiques environnementales et de durabilité. Au-delà, 1 Hotel recherche activement de nouvelles façons de protéger la planète, en soutenant des causes comme la réduction des déchets en plastique et Action contre la Faim, ou en finançant la création de jardins publics (1 Hotel Brooklyn Bridge), par exemple.

Ces quelques exemples montrent comment des opérateurs astucieux et perceptifs s'efforcent d'intégrer les mutations générationnelles. Bien plus que des mots à la mode ou des



1 Hotel Brooklyn Bridge, New York (Etats-Unis)

expressions populaires, et largement impulsés par les réseaux sociaux, FoMO, instagrammabilité et woke trouvent systématiquement leur place à présent dans les politiques marketing et les stratégies de marque et de produit.

En regardant l'avenir, on peut s'attendre à voir les acteurs de l'hôtellerie et du tourisme s'appuyer de plus en plus sur les réseaux sociaux ou les messageries instantanées pour aider les ventes, en

cherchant à accroître encore le niveau d'engagement.

Le développement d'Instagram Stories, des vidéos en direct, de la réalité augmentée (RA), de la « gamification » ou « ludification », des chatbots alimentés par l'Intelligence Artificielle (IA) et du marketing de micro-influence, par exemple, ne sont que quelques-unes des tendances de nouvelle génération qui devraient émerger ou s'affirmer en 2020 et dans les années à venir. ■

<sup>6</sup> <https://thehoxton.com/about>

<sup>7</sup> <https://www.standardhotels.com/>

<sup>8</sup> Barry Sternlicht, CEO & Chairman, 1 Hotels. <https://www.1hotels.com/about-us/our-story>

# Les friches culturelles, outils d'urbanisme transitoire

« La nature a horreur du vide » disait Aristote... et Paris aussi ! Si pendant longtemps, friches et locaux vacants ont été officieusement le terrain de jeu, l'atelier d'artiste ou la machine à rêve de collectifs et d'associations occupant les lieux de façon illégale, la municipalité parisienne a désormais rendu la chose officielle.

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

Dix-huit grands opérateurs immobiliers ont signé le 26 août dernier une chartre permettant l'occupation temporaire de sites vacants par des acteurs sociaux ou culturels, dans l'attente des travaux. Le squat serait-il devenu légal ? Dans une formule plus ou moins institutionnalisée il trouve un nouvel éclat avec le phénomène de l'urbanisme dit « transitoire ». Il bénéficie des faveurs des pouvoirs publics et privés et se transforme peu à peu en un concept très en vogue : celui de friche culturelle, de fabrique de territoire, de tiers-lieu ou de Fab-Lab... Comment ce phénomène issu d'un élan spontané se transforme-t-il peu à peu en un modèle rationalisé ? Comment concilier ses opportunités sociales, culturelles et économiques ? Alors que les initiatives se multiplient, le risque n'est-il pas l'homogénéisation ?

## Friches ou fabriques culturelles, une idée qui n'est pas neuve

Les « nouveaux territoires de l'art », en d'autres mots les friches culturelles, apparaissent dès 2001 dans le rapport de Fabrice Lextrait, alors administrateur de la friche marseillaise La Belle de Mai, à destination du Ministère de la culture. Existait auparavant, théorisé donc au début des années 2000, le concept de

friche ou de fabrique culturelle propose une nouvelle forme d'équipement, à la croisée d'un outil de diffusion et médiation, de production et d'animation locale.

Si certains de ces équipements sont aujourd'hui institutionnalisés, comme la Belle de Mai ou le 104 à Paris, ils reposent au départ sur une organisation et un mode d'émergence où la collectivité n'a qu'un rôle d'amplificateur. L'initiative est celle d'artistes et d'acteurs socioculturels jouissant d'une grande liberté.

Il s'agit donc d'espaces, généralement industriels, investis collectivement par des créateurs qui non seulement y travaillent, mais y développent également une logique de projet collaboratif impliquant fortement la population locale, avec une triple visée artistique, culturelle et citoyenne. La gouvernance y est généralement collégiale, avec une grande horizontalité des échanges... mais nécessite un pilotage légitime et admis par tous. Outre cette organisation qui paraît en soi une gageure, la réussite repose sur un dosage fin d'autres exigences parfois contradictoires :

- Une permanence à organiser par l'accueil de résidences longues, voire



Friche la Belle de Mai © - @Jeremy Paulin\_Quelcirque

- de compagnies permanentes, tout en ouvrant de manière large à de nombreuses initiatives ;
- La présence simultanée de professionnels et d'amateurs, avec une frontière relativement floue peu compatible avec la vision habituelle de la pratique artistique et de ses mécanismes de professionnalisation ;
- L'inter-artistique, et au-delà l'intégration de démarches issues du champ de l'action sociale et de l'animation locale comme exigence première : un enjeu de transversalité et de co-construction dépassant la juxtaposition bienveillante des démarches ;
- Une double échelle de réseaux très forts, avec l'appropriation par les habitants du quartier comme base du projet, mais l'intégration à des réseaux d'envergure internationale comme nécessité de sa qualité, voire de sa pérennisation ;
- Enfin, la nécessité combinée d'initiatives citoyennes et d'un soutien public fort :

ainsi la friche se plie mal au portage par les pouvoirs publics, mais ne peut s'affranchir de leur implication...

On voit bien avec cette courte approche que les friches culturelles ne se « décrètent pas ». Implantées dans des quartiers ou territoires souvent porteurs d'enjeux de développement socio-économique importants, elles sont pourtant un formidable outil de renouvellement urbain. C'est justement la manière de les susciter qui aujourd'hui prend un nouvel élan.

## Un alignement des planètes favorable

Le concept d'occupation conventionnée jouit désormais d'un microcosme particulièrement propice à son développement, à commencer par la prise de conscience du secteur public de l'impact positif de ces initiatives issues de la société civile. Les projets de tiers-lieu et de valorisation d'espaces

vacants font désormais partie intégrante des stratégies de développement des territoires et bénéficient ainsi de financements fléchés.

La formule de l'appel à projets permet aux pouvoirs publics de formuler le souhait de voir s'implanter ce type d'initiative tout en ne supplantant pas les porteurs de projet (à Paris par exemple, « Réinventer Paris – les dessous de Paris » pour transformer et révéler le potentiel des souterrains de la capitale, « Inventons la Métropole du Grand Paris » ou encore le programme « Nouveaux Lieux, nouveaux liens »).

Parallèlement, le sérieux, le dynamisme et la crédibilité de certains collectifs, associations ou coopératives spécialistes de la création d'espaces d'activités mixtes dans des bâtiments vacants a pleinement participé à cette prise de conscience des collectivités. Grâce à ces collectifs, l'occupation temporaire n'est plus

	Résidents en situation de précarité	Associations et jeunes entreprises	Espaces ouverts au public
<b>Occupation transitoire (2015-2017)</b>	<b>600</b>	<b>250</b>	<b>15 000 m<sup>2</sup></b>
<b>Phase de préfiguration (2018-2020)</b>	<b>180</b>	<b>80</b>	<b>3 000 m<sup>2</sup></b>
<b>Futur quartier</b> 3,4 ha, soit 60 875 m <sup>2</sup>	Logements : 43 140 m <sup>2</sup> dont 50% sociaux	Commerces et activités : 6345 m <sup>2</sup> Equipements publics : 5390 m <sup>2</sup> (petite enfance, espaces sportifs, équipement scolaire mutualisables) Equipement privé d'intérêt général à vocation culturelle (CINASPIC) : 6000 m <sup>2</sup>	13160 m <sup>2</sup> espaces publics

Occupations de type « friche » au sein des Grands Voisins sur les différentes phases du projet. Source : les Grands Voisins

synonyme de contestation urbaine et son aspect transitoire, hors des cadres, est accepté voire recherché.

Enfin, les propriétaires, promoteurs privés et bailleurs sociaux, assurés de récupérer leur bien, adhèrent de plus en plus à ce type d'opération. Ils voient dans l'occupation temporaire ou transitoire un outil permettant de sécuriser et de valoriser leur bien, voire même une opportunité d'y préfigurer de futurs usages permettant de servir un projet. Petit à petit les porteurs de projet urbain et immobilier trouvent ainsi un intérêt à une formule perçue comme « gagnant-gagnant »... et acceptent de jouer le jeu du minimum de contrôle.

#### L'urbanisme transitoire : une fabrique urbaine

Le projet des Grands Voisins, mené dans l'ancien Hôpital Saint-Vincent-de-Paul par les associations Aurora, Plateau Urbain et Yes We Camp depuis 2015 en est une probante illustration. Sur un site foncier de 3,4 ha, enclavé en plein cœur de Paris, et écrin d'un projet ambitieux et exemplaire d'éco-quartier parisien, la Ville de Paris a misé sur l'urbanisme temporaire pour valoriser le site, le temps de la conception du projet. S'y côtoient des associations aussi diverses qu'engagées qui animent les lieux, des hébergements d'urgence de réfugiés et des locaux pour artisans ou

start-ups, à un coût bien en-deçà des prix du marché. Ce lieu de vie ouvert à tous a permis d'impulser de nouveaux usages et a su transformer l'image du quartier par ses projets innovants, ses actions inclusives et installations temporaires. L'un des défis du futur éco-quartier à venir sera d'ailleurs de s'enrichir de l'esprit initié par Les Grands Voisins en devenant un quartier résidentiel à part entière mais animé, attractif, ouvert à tous et innovant...

Afin d'assurer une transition progressive entre l'occupation temporaire des lieux et l'éco-quartier à venir (composé à 50% d'hébergement social), l'expérience des Grands Voisins a pris un tournant en 2018 en entrant dans une « phase de préfiguration » au sein d'un périmètre réduit et en cohabitation avec le chantier en cours. C'est un puissant laboratoire urbain qui permet de tester des concepts à l'heure où la mixité des usages et la mixité sociale s'imposent de plus en plus dans les grands projets immobiliers.

A titre d'exemple, le Centre d'Hébergement d'Urgence sera maintenu à la demande de la mairie du 14<sup>ème</sup> arrondissement. Le projet d'éco-quartier, ainsi co-créé, traduit une véritable connexion entre les usages passés, actuels et à venir du lieu et intègre dans sa conception

l'ensemble des acteurs du futur projet, y compris les résidents qui en seront les premiers usagers.

#### Un modèle reproductible à l'infini ?

La démarche de mobilisation de « l'outil » friche culturelle comme occupation transitoire dans le cadre de projets urbains apparaît comme pertinente parce qu'elle est porteuse de valorisation (des terrains, du quartier, du projet immobilier final...), créatrice de lien social et de développement culturel, tout en répondant aux besoins d'artistes et créateurs en recherche d'espaces pour travailler et expérimenter. Sa systématisation constitue-t-elle pour autant une utopie souhaitable ?

En premier lieu et d'évidence, tous les espaces vacants ne se prêtent pas à l'émergence de friches culturelles. Elles dépendent de la nature des espaces bâtis bien entendu, mais aussi de la présence de volontés artistiques tendant vers ce type d'occupation. N'oublions pas que l'environnement

doit être à la fois porteur, avec une forme de tolérance et de mixité sociale favorables à l'implantation des classes créatives, et présenter des enjeux socio-économiques rendant pertinent le recours à cet outil (encore une fois, la fabrique culturelle n'est pas un centre d'art... Elle vise en particulier au développement local par la co-création de projets mixtes).

Au-delà, les moyens nécessaires à la mobilisation de ces friches par les pouvoirs publics ou privés ne sont pas neutres, et ce même s'ils ne sont pas directement porteurs du projet. Les friches culturelles se distinguent justement des squats parce qu'elles sont autorisées, et donc sécurisées (avec des travaux à minima nécessaires à leur ouverture au public) et soutenues par un financement, aussi mesuré soit-il. Sans s'apparenter à une commande, l'occupation proposée aux artistes ne constitue pas non plus un moyen d'obtenir une intervention artistique gratuite... Des questionnements

émergent enfin à la fois sur leur pérennisation parfois souhaitable et pourtant incompatible avec leur caractère transitoire – ne serait-ce que parce que les terrains sont dans ces cas-là fléchés sur d'autres formes d'occupation- et sur leur potentiel effet de gentrification, qui n'est pas toujours recherché. En attirant une population plus cultivée, voire branchée, elles peuvent aussi générer une valorisation de l'immobilier au détriment des habitants « historiques »...

La friche culturelle demeure ainsi un équipement singulier, qui transgresse de maintes manières les codes établis des politiques culturelles comme urbaines, et non un « outil » d'urbanisme. Ce type de démarche a des effets positifs, démontrés via des expériences réussies, lorsque la stratégie, le positionnement du site comme de son territoire d'implantation rencontrent les volontés des multiples acteurs concernés, propriétaires comme artistes. ■



« La friche dans tous ses états » : tentative de schématisation des stades d'institutionnalisation des friches culturelle. Source : In Extenso Tourisme, Culture & Hôtellerie

# Le coliving, chaînon manquant entre l'hébergement touristique et l'immobilier résidentiel

Répondant à une évolution de la société et des modes de vie, le coliving apparaît comme une nouvelle manière de consommer le logement et donc l'immobilier. Ce concept hybride pioche dans le meilleur des autres modes d'hébergement : les services, les équipements et le design d'un hôtel associés à l'indépendance d'un logement traditionnel pour des séjours de quelques nuits à plusieurs mois.

Par **Amélie Lapi**,  
Consultante senior, In Extenso Tourisme,  
Culture & Hôtellerie

## Un concept hybride

Le coliving est une déclinaison de la location meublée, de l'hôtellerie et de la parahôtellerie. Sa spécificité réside dans son ambition d'enrichir une offre locative relativement classique avec une expérience de vie en communauté, dans des espaces conçus pour favoriser les échanges. Son développement va de pair avec l'évolution des attentes des nouvelles générations, notamment :

- leur nomadisme, et par conséquent le rejet des contraintes trop fortes,
- leur goût des expériences d'échange, de partage.

Le concept réside donc dans la location d'un logement classique, pour quelques nuits ou pour plusieurs mois, prestation à laquelle s'ajoutent des services, des équipements variés mis en commun et de l'animation (salle de sport, salle de projection, soirées à thème, sessions de yoga, etc.) Les opérateurs tiennent à proposer une expérience client inédite. Il s'agit en définitive d'un bon compromis entre la colocation et la location traditionnelle.

L'occupant y trouve davantage d'intimité que dans une colocation mais aussi plus d'opportunités de rencontres et d'échanges que dans la location traditionnelle ou les résidences hôtelières, tout en bénéficiant de la flexibilité qui a fait le succès de ces dernières.

Le coliving fait ainsi écho au coworking, à une économie de partage dans laquelle la notion de propriété s'efface au profit de lieux de vie en communauté. Ces derniers sont au cœur du concept de coliving, lequel repose aussi sur sa flexibilité et sa souplesse à travers une offre « clé en main » : le logement est loué dans une formule packagée incluant l'eau, l'électricité, l'abonnement internet, la télévision, l'accès à des équipements sportifs ou à un espace de coworking, des prestations de ménage, une conciergerie, etc. Certains concepts vont au-delà en proposant des options payantes parfois proches de services hôteliers comme la restauration et le bar.

En contrepartie de lieux de vie en communs surdimensionnés, les logements proposés sont souvent



Bikube, le coliving by Vinci Immobilier

plus compacts que ceux proposés sur le marché locatif traditionnel. Cela rejoint la tendance observée ces dernières années sur le marché hôtelier, notamment avec les concepts développés par CitizenM, Okko Hôtels ou encore Mama Shelter.

Les cibles de « colivers » sont diverses, même si les offres ont tendance à séduire davantage la tranche 24-34 ans. Le coliving est abordé comme une solution de logement temporaire, à une période de transition (personnelle ou professionnelle). Il apparaît comme une solution attractive, parfois plus compétitive que la résidence hôtelière ou la location meublée saisonnière.

Dans certains cas, il apparaît aussi comme un moyen pour favoriser l'attractivité de certaines entreprises : à Ivry-sur-Seine, « Flatmate » est une résidence de coliving dédiée aux startupper de la Station F (Paris 13), qui propose ainsi à ses utilisateurs, notamment étrangers, une solution de logement attractive et conforme aux aspirations de ses collaborateurs.

Si le concept devient à la mode, il n'est pas totalement nouveau. Quelques similitudes se retrouvent avec certains lieux de vie bien plus anciens.

Pour ne citer que lui, le Familistère de Guise, dans l'Aisne, a été conçu au XIX<sup>ème</sup> siècle comme un habitat partagé, composé de logements privatifs organisés autour de grands patios couverts, pour le logement des ouvriers qui travaillaient à l'usine Godin.

Des équipements et services communs renforçaient la vie communautaire : théâtre, économat, lavoir, et même une piscine ! Le déclin des usines Godin a mis un terme à l'expérience communautaire à la fin des années 1960, mais l'un des bâtiments fait l'objet d'un projet de conversion en hébergement hybride (hôtel + hostel), produit plus classique mais conservant une philosophie de mixité et d'échange.

## Un développement à venir dans les grandes villes françaises

Le coliving se développe principalement dans les grandes métropoles, là où le

marché de l'immobilier est tendu : prix des logements élevés, difficultés d'accès au logement (« parcours du combattant » dans certaines agglomérations), demande soutenue, etc.

Le coliving tend à se structurer. Depuis 2017, plusieurs acteurs se sont établis sur le marché. Parmi eux, citons :

- The Babel Community : il s'agit d'une enseigne du groupe Axis, qui intervient comme acteur global (investisseur, promoteur, opérateur). Le premier complexe a été mis en marché en 2017 à Marseille. Le groupe affiche des ambitions importantes, avec un objectif de 25 établissements à l'horizon 2025.
- Colonies : cet acteur dispose de plusieurs complexes de coliving opérationnels, notamment à Fontainebleau, Paris et Berlin, et d'un pipeline bien fourni : plusieurs projets à Paris, en région parisienne et dans d'autres agglomérations de dimension internationale.
- Sharies : deux établissements ouverts (Marseille et Nancy) et d'autres à venir à Paris et en régions.

Plusieurs acteurs historiques de l'immobilier ont également identifié le coliving comme un axe de développement complémentaire au résidentiel dans les grandes villes. Ainsi, plusieurs enseignes devraient faire leur apparition prochainement : Bikube (Vinci), Livinghomes (Quartus) ou encore Koumkwat (Bouygues Immobilier).

Chaque concept de coliving développé par ces acteurs a ses spécificités : certains misent sur une animation plus soutenue et/ou des équipements et services largement ouverts sur l'extérieur, d'autres sur la création autour de communautés thématiques. Au-delà de ces différences, on distingue deux typologies de complexes de coliving :

- Les « petites » structures de type maison : La Casa (8 « casas » implantées en première couronne parisienne), Lime (Biarritz), My name is Bernard (Lille), etc.
- Les « grandes » structures : Bikube, Livinghomes, The Babel Community, etc.

#### Quel équilibre économique ?

Cette nouvelle classe d'actif séduit les investisseurs traditionnels et institutionnels. Rassurés par la dimension résidentielle du concept, ils perçoivent un niveau de sécurité acceptable. Ils sont néanmoins attentifs à la réversibilité du bien.

Le succès du concept repose sur des parties communes généreuses, c'est-à-dire un volume de mètres carrés important : on compte entre 5 et 10 m<sup>2</sup> d'espaces communs par logement.

#### Dans ce contexte, comment s'équilibrent les opérations ?

Certains opérateurs ne développent pas uniquement du coliving mais l'associent à d'autres composantes pour générer des recettes complémentaires qui contribuent à mieux absorber les charges fixes. C'est le modèle que Quartus Coliving a choisi de développer avec sa future enseigne « Livinghomes ». Dominique Esnault, directrice générale, a imaginé une cohabitation de courts, moyens et longs séjours (de quelques nuits à plusieurs

mois). Ainsi, le concept repose sur une complémentarité des clientèles avec un système de « briques : une brique hôtelière et une brique coliving », associés à des services ouverts sur l'extérieur : restauration, bar, coworking, animations, etc. Ces services sont destinés à renforcer l'animation des lieux mais aussi à optimiser les revenus et la rentabilité du complexe. Il s'agit du modèle retenu pour le premier établissement « Livinghomes » qui verra le jour à Bordeaux en 2021.

Bikube, de Vinci Immobilier, se positionne sur un fonctionnement assez semblable et propose « un concept de résidences urbaines pour jeunes actifs souhaitant expérimenter, de un jour à un an, une nouvelle manière de vivre, centrée sur la communauté et le service ». Emilie Schlageter, directrice de Bikube, souligne que la mixité des durées de séjours et donc des cibles de clientèles, renforce l'attractivité du produit.

Pour Julien Dunand, directeur des résidences gérées chez Hines, qui s'intéresse également à ce sujet, le coliving sera associé à une autre composante, de type résidence étudiants ou résidence de tourisme par exemple, pour optimiser la rentabilité de l'ensemble en absorbant mieux les charges fixes.

Des structures telles que Sharies ou The Babel Community proposent des équipements ouverts sur l'extérieur (restaurant, café, bar, etc.) permettant d'accroître la commercialité en rez-de-chaussée et ainsi drainer des flux, développer les recettes et optimiser les charges.

Quelle que soit la stratégie retenue, l'objectif final reste de servir des niveaux de loyer attractifs pour les investisseurs. La mixité des éléments qui composent les complexes de coliving est également un atout pour supporter les charges foncières souvent élevées dans les centres-villes : là où un projet résidentiel classique peine à trouver un équilibre, le coliving peut plus facilement trouver sa place. Son caractère innovant est par ailleurs



The Babel Community Marseille République

apprécié des collectivités dans l'optique de diversifier le logement. Le coliving est par conséquent de plus en plus présent dans les réponses aux appels à projets lancés sur des opérations stratégiques.

#### Un marché émergent et des questions en suspens

Comme pour beaucoup de produits innovants, au-delà de la rentabilité se pose la question du cadre réglementaire.

Les développeurs, investisseurs et collectivités ont encore peu de recul sur le sujet. Un complexe de coliving

s'apparente-t-il à un hôtel, à une résidence de tourisme ou à du logement ? Quid des règles et normes à respecter et autres questions que cela implique (taxe de séjour, part de logements sociaux, places de stationnement, etc.) ? La profondeur du marché est également un point à surveiller avec attention. Le coliving est encore un marché de niche (et même un marché qui reste à créer dans de nombreuses villes) mais la multiplication des projets va changer la donne dans les années à venir.

Le risque est d'atteindre une surcapacité comme cela a été le cas il y a quelques

années sur le marché des résidences de tourisme urbaines (alors favorisé par des dispositifs fiscaux avantageux).

#### Dans ce contexte, l'expérience a démontré que deux facteurs-clés de succès sont importants :

- La notoriété et l'expertise des enseignes, leur capacité à promouvoir les atouts du coliving et à tenir la promesse produit (animation des parties communes en particulier),
- La qualité des sites retenus, élément déterminant pour mieux résister à l'accroissement de l'offre.

Sur ce point, les développeurs recherchent des localisations assez similaires : ils privilégient les grandes agglomérations (plus de 200 000 habitants), les terrains bénéficiant d'une bonne accessibilité en transports en commun, idéalement dans des lieux fréquentés (indispensable pour développer des services ouverts sur l'extérieur). La jauge de développement potentiel recherchée est très variable selon les concepts et s'étend de 2 000 à 6 000 m<sup>2</sup> (surface plancher). ■

# Tourisme et culture, deux trésors nationaux et des enjeux en partage

Au sein du service de la coordination des politiques culturelles et de l'innovation (SCPCI) du Secrétariat général du ministère de la Culture, **Ariane Salmét** dirige le Département de l'éducation et du développement artistiques et culturels (DEDAC). **Nicolas Monquaut** est chargé de mission Culture-Tourisme au DEDAC. Référents concernant l'action du ministère sur les enjeux du tourisme culturel, par nature transversale, impliquant ses trois directions générales, ses opérateurs, les DRAC et les DAC<sup>1</sup>, ils assurent la coordination de la politique et des projets conduits en ce domaine dans un cadre interministériel (suivant la convention-cadre du 19 janvier 2018 entre le ministère de la Culture et les ministères chargés du tourisme) et l'organisation des Rencontres du Tourisme Culturel.

Interview du ministère de la Culture  
Questions de **Dominique Lecea**, Associé  
In Extenso Tourisme, Culture & Hôtellerie  
à **Ariane Salmét** et **Nicolas Monquaut**

**Culture et tourisme participent fortement à l'attractivité de la France. C'est une évidence, qui n'en a pas toujours été une, mais qui aujourd'hui redevient une opportunité de développement... Quelle est l'analyse du ministère de la Culture à ce sujet ?**

Culture et tourisme entretiennent une relation mutuellement bénéfique pour de nombreuses raisons.

D'abord, les déplacements touristiques sont des temps particulièrement propices aux pratiques culturelles comme de multiples études l'ont montré. L'alliance de la culture et du tourisme représente donc un vrai levier pour l'accès du plus grand nombre à la culture, pour élargir le cercle des publics, pour la démocratisation culturelle.

D'autre part, la richesse de l'offre culturelle française, dans toutes ses composantes, constitue l'une des premières motivations des séjours

effectués en France tant pour les touristes internationaux que français, qui restent les premiers visiteurs de leur propre pays ! Marqueur de l'identité et de la créativité d'un territoire, la culture constitue de surcroît un puissant facteur de distinction. C'est un enjeu crucial pour nos destinations et d'autant plus aujourd'hui, à l'heure où les visiteurs sont davantage demandeurs de partager la culture vivante d'un lieu et de ses habitants.

Considérée dans toutes ses dimensions, la culture permet aussi de renouveler l'image et l'expérience d'une destination, et ainsi de répondre à l'évolution constante des populations touristiques et de leurs attentes.

**Dans quel cadre s'inscrit l'action du ministère de la Culture, et à quels enjeux répond-elle ?**

Cette action s'inscrit dans un cadre interministériel. En janvier 2018, le ministère de la Culture et les ministères

<sup>1</sup> DRAC : direction régionale des affaires culturelles (en métropole) ; DAC : direction des affaires culturelles (dans les départements et régions d'outre-mer).

<sup>2</sup> <http://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Developpement-culturel/Culture-et-tourisme/Actualite/La-culture-un-veritable-atout-pour-le-succes-touristique-de-nos-territoires>



Ville de Fougères, lauréate du programme Action Cœur de ville @Philippe Dangles

chargés du tourisme (Europe et Affaires étrangères / Économie et Finances) se sont engagés, par la signature d'une convention cadre<sup>2</sup>, à renforcer leur coopération et celle de leurs opérateurs et partenaires respectifs pour promouvoir, soutenir et développer la filière du tourisme culturel en France. Cette mobilisation se décline tant à l'échelle nationale qu'à travers les politiques menées dans les régions. Depuis ce rapprochement, les Conseils interministériels du Tourisme, présidés par le Premier ministre, intègrent régulièrement des mesures relatives à l'offre culturelle, fixées avec le ministère de la Culture.

Venons-en aux enjeux. Si tous nos atouts culturels contribuent de façon importante aux excellents

chiffres du tourisme en France, les publics touristiques, d'un autre côté, représentent des ressources, un supplément de notoriété voire un potentiel de développement pour les lieux, les manifestations et les territoires visités. Au-delà, le tourisme œuvre à la promotion de la culture française et concourt à notre diplomatie d'influence. Une autre question doit retenir toute notre attention. Notre pays fait actuellement face à un important défi : parvenir à mieux répartir sur l'ensemble du territoire les flux touristiques, qui restent aujourd'hui principalement concentrés sur Paris et un petit nombre de régions. Cela est d'autant plus nécessaire que certains sites atteignent un niveau de fréquentation très élevé, et parfois critique. La France

a la chance de disposer d'une offre culturelle, patrimoniale et artistique, d'une exceptionnelle densité, assez bien répartie géographiquement et s'adressant à tous les publics. Celle-ci a, d'évidence, un rôle essentiel à jouer dans ce rééquilibrage territorial. Ce point souligne toute l'importance d'un travail pleinement collaboratif entre les acteurs culturels et ceux du tourisme présents à l'échelle locale.

Enfin, renforcer la coopération entre ces deux secteurs, confronter et mutualiser leurs expertises, est une condition indispensable pour parvenir à intégrer le développement durable dans la production et la pratique d'activités touristiques, l'un des enjeux fondamentaux du tourisme de demain.



Festival Demandez-Nous la Lune ! 2015, cie Urbaindigènes © Cadhame-Halle Verrière de Meisenthal

**Patrimoine immatériel, savoir-faire, métiers d'art, quels leviers représentent-ils pour le développement touristique et économique des territoires aujourd'hui et demain ?**

Il est difficile d'y répondre complètement ici. Mais citons, à titre d'exemple, le travail entrepris avec nos partenaires interministériels, les acteurs associatifs et les entreprises pour la structuration et le développement de la filière du tourisme de savoir-faire en France, une dimension à part entière, innovante et riche de potentiel, du tourisme culturel.

La France est le pays leader dans ce secteur, qui connaît actuellement un réel essor. Environ 14 millions de personnes par an visitent des entreprises françaises : sites industriels, ateliers d'artisans, musées d'entreprises, laboratoires de recherche, centres logistiques, etc. En accueillant des visiteurs, ces entreprises mettent en valeur leur patrimoine, leur ancrage dans

l'histoire du territoire, leurs techniques, leurs innovations, leurs archives, leurs produits mais aussi tout un pan de l'excellence française. Elles montrent également qu'une entreprise n'est pas simplement un lieu de production. C'est aussi un lieu de culture où le public peut à la fois apprendre et comprendre, un espace de diffusion, de transmission de la culture scientifique, technique et industrielle. Enfin, le tourisme de savoir-faire s'inscrit pleinement dans la préservation et la promotion d'un patrimoine immatériel constitué au fil des siècles, et des métiers d'art.

Le tourisme de savoir-faire répond aux nouvelles attentes des visiteurs en recherche d'expériences authentiques, alternatives, associant découverte du territoire et rencontre avec les habitants. Il permet à l'offre touristique de nos territoires de se renouveler, de se réinventer. Il conduit souvent les touristes vers des zones plutôt éloignées des circuits touristiques « traditionnels »,

où les entreprises et ateliers ouverts à la visite peuvent être implantés. Cette filière connaît un véritable essor : elle intéresse de plus en plus de familles, de jeunes, de retraités et de publics étrangers en quête d'expériences alternatives et participatives.

**Quelle est la place de la question culturelle et plus largement des loisirs dans les réflexions urbaines, en particulier sur la revitalisation des centres-villes (cœurs de ville) et des centres-bourgs ?**

La culture constitue une dimension essentielle de tout projet de revitalisation territoriale - qu'il s'agisse de la revitalisation des centres anciens des villes moyennes ou des centres-bourgs - parce qu'un projet de revitalisation s'appuie nécessairement sur l'histoire, le patrimoine, les ressources matérielles et immatérielles du territoire. C'est la raison pour laquelle le ministère de la Culture est partenaire des différents programmes nationaux de revitalisation territoriale qui ont

été lancés ces dernières années, que ce soit l'expérimentation « revitalisation des centres-bourgs » en 2014 ou le programme Action Cœur de Ville en 2018.

L'architecture, le patrimoine, le design et la création sont des leviers essentiels pour, d'une part, préserver et améliorer le cadre de vie, et, d'autre part, développer l'offre culturelle, qui s'adresse aussi bien aux habitants qu'aux touristes. En ce sens, la culture est bien un facteur essentiel de l'attractivité des territoires.

**Un mot sur l'année franco-chinoise du tourisme culturel en 2021 ?**

Nous avons engagé la préparation d'une année 2021 franco-chinoise du tourisme culturel, qui avait été annoncée lors de la visite d'État en France du Président chinois, M. Xi Jinping, les 25 et 26 mars 2019. Pour la France, le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et le ministère de la Culture sont chargés de coordonner sa

préparation et sa mise en œuvre. Cette année franco-chinoise du tourisme culturel aura pour objectif de labelliser des événements culturels français autour de sites ou des monuments, mettant à l'honneur chacun des deux pays et ayant vocation à faire davantage connaître la richesse touristique et culturelle de la France en Chine et de la Chine en France. Pour mémoire, la France accueille actuellement plus de deux millions de touristes chinois par an, représentant le quart de ceux visitant l'Europe occidentale. Elle est la première destination touristique européenne pour les Chinois. La Chine reçoit, quant à elle, environ 500 000 visiteurs français par an. ■

*L'annonce du lancement de cette année 2021 ainsi que la fiche de demande de labellisation sont disponibles sur le site internet du ministère en activant le lien : <https://www.culture.gouv.fr/Aides-demarches/Appels-a-projets/Annee-2021-franco-chinoise-du-tourisme-culturel>*

**In Extenso Tourisme, Culture & Hôtellerie** est partenaire des Rencontres du Tourisme Culturel que le ministère de la Culture organise tous les deux ans (Paris, décembre 2016 - 500 participants ; Louvre-Lens, novembre 2018 - 300 participants). Dans le cadre d'un mécénat de compétence, nous réalisons également, au bénéfice du ministère, une mission sur le thème « Industries culturelles et créatives et développement touristique ».

In Extenso TCH accompagne les collectivités sur les composantes culture, tourisme, loisirs dans le cadre du programme Action Cœur de Ville. Le cabinet a été sélectionné par le groupe Caisse des Dépôts et la Banque des territoires pour apporter son expertise sur ces champs. ■

# Tourisme et développement durable : les 5 faits qui ont marqué l'actualité en 2019

## Décryptage des tendances

Déclaration de Greta Thunberg à l'ONU, grève des élèves et marches pour le climat, attaque d'États en justice pour inaction climatique, gouvernements décrétant l'état d'urgence climatique, ... l'année 2019 a été jalonnée d'évènements qui témoignent de l'éveil des consciences face au changement climatique. Dans le même temps, le tourisme international ne cesse de croître (+4 % de voyageurs internationaux dans le monde entre janvier et septembre 2019 par rapport à la même période l'année dernière). Si voyager n'a jamais été aussi simple, les conséquences néfastes du tourisme de masse sur les écosystèmes sont de plus en plus palpables.

Quels sont les évènements qui nous ont le plus marqué cette année en matière de tourisme et de développement durable ? En quoi sont-ils le signe de tendances de fond à l'œuvre dans l'industrie du tourisme ?

Par **Victoire Escalon**, Directrice du pôle Développement Durable, In Extenso Innovation Croissance

### 1 Mars : Hydrao fait partie des 10 finalistes du programme Booking Booster 2019

#### Les faits

Fondée en 2015, la startup grenobloise Hydrao développe des pommeaux de douche intelligents à destination, entre autres, des professionnels de l'hôtellerie. Objectif : sensibiliser les utilisateurs à adopter une attitude plus responsable face à leur consommation d'eau et faire des économies.

En 2019, l'entreprise française intègre le programme d'accélération pour start-up dans le domaine du tourisme durable, Booking Booster, et remporte une enveloppe de 100 000 euros.

#### ➤ Décryptage

Une douche prise en hôtel est en moyenne deux fois plus importante que celle au domicile, soit 300L par nuitée contre 150L à la maison. D'une

manière générale, l'industrie touristique est une grande consommatrice de ressources (eau, énergie, nourriture ...) et les nouvelles technologies doivent être intégrées par les professionnels du secteur comme un facteur d'accélération de la transformation pour une industrie plus économe et respectueuse de l'environnement.

### 2 Juin : Forbes titre « le flight-shaming menace-t-il les compagnies aériennes ? »

#### Les faits

Lancé par des militants d'Europe du Nord sur les réseaux sociaux, le « flygskam » (ou « flight-shaming » en anglais) consiste à boycotter les trajets en avion pour des raisons écologiques. De manière générale, la prise de conscience de l'impact environnemental de ces trajets progresse, ainsi que les évolutions réglementaires de taxation environnementale du secteur



Greet Hôtel Beaune, France (Accor) - © Antoine Martel

de l'aviation, poussant les professionnels du secteur à réfléchir à des stratégies de réduction des émissions (baisse de la consommation de carburant des avions, réflexion sur la motorisation au sol, compensation carbone, etc.).

#### ➤ Décryptage

Alors qu'il n'a jamais été aussi facile et économiquement intéressant de voyager en avion, le critère d'impact environnemental du trajet prend de l'importance auprès des voyageurs. Qu'il s'agisse du fruit d'une minorité ou d'un phénomène plus pérenne, le secteur aérien cherche à réagir. Ce mouvement pourrait également donner un nouveau souffle à la tendance du tourisme lent et du tourisme local, en incitant les voyageurs à aller moins loin et à privilégier des moyens de transport plus lents, remettant ainsi au cœur du tourisme le voyage et non plus uniquement la destination.

### 3 Août : le programme Destinations Internationales Responsables est officiellement présenté dans le cadre du G7 à Biarritz

#### Les faits

Biarritz, Bordeaux, Cannes, Deauville, Marseille, Metz, Nancy, Nantes et Rennes. Neuf villes s'engagent pour servir de destinations pilotes sur la voie de la labellisation Destinations Internationales Responsables.

« Notre activité provoque des nuisances en termes de mobilité, de consommation, etc. Nous devons donc envisager tous les moyens pour minimiser notre impact sur les territoires » indiquait Philippe Augier, maire de Deauville et président de France Congrès et Événements à l'initiative de cette démarche. Une démarche unique au monde, avec en ligne de mire, dans les prochains mois, la publication d'un référentiel.

#### ➤ Décryptage

La France souhaite créer une dynamique dans les territoires, afin de contribuer à faire de la destination France une destination responsable. Cette démarche s'inscrit dans la continuité des Jeux Olympiques 2024, qui auront lieu à Paris et se veulent les premiers JO inclusifs et durables. Il s'agit dorénavant d'organiser des évènements et un tourisme qui s'adaptent aux territoires qui les accueillent et non l'inverse.

### 4 Septembre : Accor inaugure son premier hôtel « Greet » à Beaune

#### Les faits

Développée autour des concepts d'écoresponsabilité, d'économie circulaire et d'insertion, la nouvelle marque du groupe Accor veut séduire les consommateurs en quête de nouvelles façons de consommer, plus engagées et durables. Pour définir ce nouveau concept, la marque Greet s'est

associée avec l'Atelier Consommateur & Citoyen, un nouveau collectif créé à l'initiative de "C'est qui le patron ?!". L'objectif de ce partenariat est de travailler via une nouvelle approche visant à tout construire directement avec les consommateurs, de la co-création du projet aux pistes de progrès et évolutions constantes du concept.

#### ➤ **Décryptage**

Avec 300 hôtels Greet annoncés en Europe pour 2030, Accor affiche son ambition et répond à une demande croissante de la part des clients d'aller vers des hébergements qui limitent leur empreinte environnementale, contribuent à la cohésion sociale et favorisent la valorisation de leur écosystème local. Ce nouveau concept devrait également permettre à Accor de séduire nombre d'hôteliers indépendants via des coûts de rénovation limités.

#### 5 **Novembre : les Pays-Bas annoncent une stratégie pour désengorger Amsterdam**

##### **Les faits**

Fin 2019, les Pays-Bas ont annoncé une série de mesures visant à canaliser à l'avenir la venue des touristes sur leur territoire. Le Bureau chargé du tourisme et des congrès (NBTC) fermera ainsi ses représentations dans un certain nombre de pays. Désormais, les Pays-Bas vont privilégier la venue des visiteurs ayant déjà séjourné dans le royaume. En attirant ces touristes en quête de nouvelles découvertes néerlandaises, l'objectif affiché est de désengorger le tourisme de masse affluant dans la capitale. Ces nouvelles mesures viennent en soutien de la politique déjà menée par Amsterdam pour limiter l'afflux de touristes.

#### ➤ **Décryptage**

Amsterdam, Venise, Costa-Rica, Machu Picchu, l'arrivée de nombreux touristes sur certains territoires génère des déséquilibres : utilisation importante

de ressources (parfois difficiles à trouver pour les populations locales), effets néfastes sur les écosystèmes, dégradations ...

Encore inimaginables il y a quelques années, de nouvelles politiques voient le jour et s'amplifient afin de réguler les flux de touristes (interdiction dans certains quartiers des locations de type Airbnb qui ont fortement contribué à démultiplier les flux, taxes et accès payants, interdictions d'accoster pour les paquebots de croisière, ...).

#### **Ce que nous en retirons**

Dans le domaine du tourisme, l'équation du Développement Durable est encore bien plus complexe à gérer que pour d'autres industries. Les vacanciers souhaitent avant tout satisfaire leurs besoins d'expérience et rompre avec les contraintes du quotidien, et les voyageurs d'affaires à optimiser leur temps. Pour autant, nombre d'entre eux recherchent également de la cohérence et du sens dans leurs actions hors domicile, qu'il s'agisse de la restauration où les labels se multiplient à l'attention des convives en quête de sens<sup>1</sup>, dans les transports ou les hébergements.

Conjuguer le besoin d'expérience (rompre avec les contraintes du quotidien, découvrir de nouveaux horizons) et de cohérence (avoir des pratiques vertueuses) est un exercice particulièrement délicat. Les professionnels et les territoires doivent ainsi accompagner de manière bienveillante des aspirations antagonistes et de plus en plus difficiles à prévoir.

Les innovations au sens large (technologies et usages) permettront de résoudre tout ou partie de cette équation. Les acteurs du secteur doivent pour cela bâtir des stratégies et des plans de progrès ambitieux, ainsi que des projets d'expérimentation concrets pour démontrer la pertinence de ces approches innovantes et gagner l'adhésion de leurs clients. ■

#### **In Extenso Innovation Croissance**

Avec une équipe de 100 consultants et 8 bureaux en France, In Extenso Innovation Croissance conseille les organisations sur les grands défis de demain, qu'ils soient d'ordres technologiques, organisationnels ou sociétaux.

#### **Nous intervenons principalement dans trois domaines :**

- Le management de l'innovation : conseil sur la stratégie et l'organisation, accompagnement sur la génération et la gestion de portefeuille projets, recherche de financements, etc.
- L'identification et la valorisation des innovations technologiques : notre forte présence dans les écosystèmes de l'innovation nous permet de chercher les bonnes technologies pour des projets ambitieux, d'aider nos clients à valoriser leurs briques technologiques, et de piloter les opérations de transfert technologique.
- Enfin nous anticipons la prise en compte grandissante des attentes en Développement Durable grâce à une équipe d'experts, œuvrant sur l'évaluation environnementale, la connaissance des filières clés et les outils dédiés aux démarches d'innovation durable.

Notre singularité est d'avoir réuni, dans une seule organisation, l'ensemble des expertises permettant de répondre de façon personnalisée aux enjeux de transformation de nos clients. ■



## **Vous exigez le meilleur pour vos clients ? Offrez l'exceptionnel à vos équipes !**



#### **Sport & Business Limitless**

crée des défis sportifs exceptionnels pour vos équipes. Sportifs ou supporters, vos équipes vont préparer et relever le défi ensemble, accompagnés de sportifs de haut niveau et challengés sur une appli ludique. Et si le sport était le trait d'union entre vos équipes et une réponse à la transformation sociale que vous vivez ?

[www.sblimitless.com](http://www.sblimitless.com)



Promoteur de l'Activité Physique et Sportive, sans limite

<sup>1</sup> Labels Clef Verte et Écotable, catégorie « Gastronomie durable » du Guide Michelin, futur référentiel environnemental européen, etc.

# Les 5 clés de la réussite de la négociation du BEFA hôtelier pour le bailleur

Dans l'immobilier de loisirs, le bail en l'état futur d'achèvement (BEFA) est plus que jamais d'actualité.

Le BEFA a été créé de la pratique par des professionnels du droit immobilier. Il permet de concilier les intérêts juridiques et financiers de trois acteurs distincts : le promoteur-vendeur, l'investisseur-bailleur et l'utilisateur-preneur.

Par **Christopher Boinet** et **Anne Epinat**,  
Avocats au Barreau de Paris - Associés,  
In Extenso Avocats et **Julien Guittet**,  
Directeur Conseil, In Extenso Tourisme,  
Culture & Hôtellerie

En résumé, l'investisseur-bailleur se place au centre du BEFA. Il est propriétaire du terrain / de locaux ou négocie une vente en l'état futur d'achèvement et traite avec le promoteur qui lui construit un ouvrage hôtelier ou accomplit de lourds travaux de rénovation pour son compte. Parallèlement, l'investisseur-bailleur donne en location le bâtiment dans le cadre d'un BEFA à l'utilisateur-preneur, qui va y créer un fonds de commerce hôtelier après l'achèvement des travaux de construction ou rénovation.

Matériellement, le BEFA s'articule traditionnellement en deux parties : la première partie vise la phase de construction ou de rénovation. La seconde partie vise les conditions générales et particulières du bail conclu avec l'exploitant de l'hôtel.

**Le recours au bail civil :** de façon habituelle, le BEFA est un bail commercial, mais rien n'interdit de conclure un BEFA régi par le Code Civil. C'est le cas notamment lorsque l'investisseur ne détient lui-même que des droits limités sur l'immeuble loué, tirés par exemple d'un bail emphytéotique qui interdit la sous-location commerciale.

Dans le secteur hôtelier, l'investisseur-bailleur sera attentif aux cinq points clés de ce contrat complexe et risqué qui va l'engager sur le long terme avec son preneur.

## 1 L'intérêt de formaliser ses rapports avec le preneur dès le début de l'opération

C'est en général le bailleur hôtelier qui a l'initiative du term-sheet/de la LOI et qui présente ensuite le projet de BEFA au preneur à bail.

Le term-sheet, préparé en amont de l'opération immobilière, permet d'arrêter les points clés de la transaction qui devront être développés entre les parties dans le projet de BEFA hôtelier et ses annexes, notamment plans, comptes prévisionnels, budget FF&E, garanties, assistance technique.... Dès cette première étape, les parties tenteront d'être le plus précis possible sur la définition matérielle du projet hôtelier (nombre de chambres, standing, restauration, espaces-services...), sur l'investissement matériel, technique et économique, et les attentes et contributions notamment financières de chacun au projet.



The Student Hotel Florence Lavagnini, Florence (Italie) - © Sal Marston Photography

Compte tenu des enjeux financiers importants en cause, le bailleur va s'assurer du dépôt du permis de construire purgé de tout recours.

Les parties ont intérêt également à prévoir dans le term-sheet un calendrier pour la négociation et/ou conclure concomitamment une convention d'assistance technique permettant un contrôle des travaux de construction et d'aménagement de l'hôtel par le preneur à bail (et son franchiseur hôtelier le cas échéant, avec son cahier des charges).

## 2 Les points incontournables de la négociation comme le calcul ajusté du prix du loyer, des charges, du Capex et l'évaluation des garanties

L'enjeu de la négociation du loyer : le BEFA hôtelier doit nécessairement comporter une clause relative au montant du loyer.

Pour le bailleur hôtelier, l'un des enjeux essentiels est d'adapter son financement avec le loyer attendu et ses charges. Le bailleur va s'accorder avec son locataire sur un loyer (linéaire ou non, fixe et/ou variable à négocier). En pratique, les deux parties confrontent le compte d'exploitation

prévisionnel du locataire et celui dressé par les consultants du bailleur, en respectant un taux d'effort<sup>1</sup> raisonnable appliqué à l'hôtel.

**Le critère du taux d'effort :** Si cette notion de taux d'effort n'est pas prise en compte lors de la fixation du loyer, le bailleur investisseur risque à terme de se retrouver confronté à une défaillance de l'exploitant.

*Le locataire ne sera plus en mesure de payer le loyer contractuellement fixé sur la base duquel le bailleur a déterminé ses propres engagements économiques (emprunts bancaires ou CBI) et une éventuelle rentabilité.*

La négociation intégrera également le Capex et la répartition entre les parties du coût des travaux, des charges et des mises aux normes hôtelières<sup>2</sup>. Dès lors, le montant du loyer doit être déterminé, en tenant compte de différents facteurs comme l'évolution du loyer en fonction des indices, tels que l'indice des loyers commerciaux, les taux d'amortissement des constructions mais également la nature des points de vente (hébergement, restauration, spa) et la charge de loyer applicable à chacun en fonction des marges anticipées.

Il est également prudent pour le bailleur de préciser dès le stade du term-sheet que le loyer sera actualisé entre la date de signature du bail et sa date de prise d'effet, dès lors qu'entre les deux, le délai des travaux de construction ou de rénovation lourde peuvent dépasser les deux à trois ans.

Enfin, le bailleur hôtelier peut être amené à consentir pendant les deux ou trois premières années du bail une réduction temporaire du loyer contractuel, sous forme de franchise, pour accompagner la création du fonds de commerce hôtelier et la montée en puissance de l'exploitation du preneur à bail.

Dans le cadre de la rénovation lourde d'un hôtel qui a déjà fait la preuve de ses performances, le loyer peut être fixé exclusivement sous la forme d'un loyer variable. Un tel loyer peut être envisagé notamment si le locataire s'appuie sur un franchiseur d'envergure internationale. Ce mode de calcul du loyer est cependant peu compatible avec les impératifs économiques et financiers du bailleur relatifs à l'amortissement fixe de ses investissements.

La tendance actuelle privilégie un Loyer Minimum Garanti (LMG), visant à sécuriser

la rentabilité de l'investissement, ainsi qu'une part de loyer variable indexée sur le chiffre d'affaires.

L'âpre négociation des garanties dans les BEFA hôteliers : le bailleur exigera de son preneur des garanties du paiement régulier des loyers. Nous nous référons à cet égard à notre article sur « l'âpre négociation des garanties dans les BEFA hôteliers »<sup>3</sup>.

En synthèse, en garantie d'une bonne exécution du bail, le bailleur sollicitera du preneur un dépôt de garantie couvrant souvent plus de 6 mois de loyers, ainsi qu'une caution notamment bancaire ou une garantie à première demande d'un montant significatif, visant à faire face à un éventuel défaut de paiement de loyers et charges. Il s'agit là de garanties usuelles en matière de bail.

Il n'est pas rare que les parties conviennent d'une dégressivité des garanties en cours de bail, alors que le risque de défaillance du preneur hôtelier est généralement plus important au cours des premières années d'exploitation, puisqu'il s'agit pour le preneur de créer un fonds de commerce hôtelier, sans être assuré de la réussite de son projet hôtelier.

Le «round» de négociation portera sur la date de délivrance de ces garanties : le bailleur sollicitera en effet leur remise à la date de signature du BEFA, alors que les obligations du preneur couvertes par ces garanties ne prendront effet qu'après la livraison des locaux à la fin des opérations de construction/rénovation de l'hôtel.

Comme le précise l'article sur « l'âpre négociation des garanties dans les BEFA hôteliers », la garantie dite « de bonne venue » vise pour sa part à couvrir le risque pour le bailleur d'une rupture du contrat par le futur exploitant avant la prise d'effet du bail. Or, c'est en considération de la signature du BEFA et de la certitude qu'un opérateur hôtelier



Canopy by Hilton Paris Trocadero (ouverture 2020), Hilton Hotels

va prendre l'exploitation en charge que le bailleur-investisseur va engager des coûts importants dans la construction ou la rénovation lourde d'un hôtel. La garantie « de bonne venue » négociée sera ainsi acquise au bailleur si le preneur ne donne pas suite au bail à l'issue des travaux.

Le montant de cette garantie est d'autant plus justifié qu'il est en cohérence avec le préjudice effectif subi par le bailleur-investisseur du fait notamment de la nécessité de chercher un nouveau preneur, de l'absence de paiement des loyers pendant cette période de recherche, et des éventuels travaux de configuration et d'aménagement demandés par le nouveau locataire.

On observe souvent des positions de principe du bailleur sur les garanties demandées mais une négociation pragmatique devra prévaloir. Ce point étant sensible, le bailleur renvoie souvent

la discussion sur cette question à la fin des négociations.

### 3 Les enjeux financiers et pratiques de la clause portant sur l'aménagement et le financement des FF&E

Les FF&E couvrent traditionnellement les agencements et équipements de l'hôtel ; ils constituent les éléments mobiles indépendants de l'immobilier qui pourront être détachés sans détérioration. Les FF&E représentent une charge significative de l'aménagement de l'hôtel, qui incombe normalement au preneur, propriétaire du fonds de commerce hôtelier, lequel est chargé de le meubler et de l'équiper. La charge financière des FF&E est négociable entre bailleur et preneur.

L'organisation de l'installation des FF&E par le locataire à la fin des travaux de construction ou de rénovation peut s'avérer compliquée : l'achèvement matériel de l'ouvrage hôtelier est réalisé,

mais le bail ne peut pas prendre effet tant que les locaux n'ont pas été aménagés et meublés<sup>4</sup>. Régulièrement, des travaux de finition à la charge du bailleur – constructeur ne peuvent être exécutés qu'après l'installation des FF&E.

Les parties ont intérêt à prévoir avec précision comment les travaux d'agencement et d'équipement s'intégreront dans les travaux de construction ou de rénovation lourde avec l'aménagement juridique complexe des responsabilités alternatives ou cumulées des différents prestataires intervenant sur le chantier.

Pour simplifier cette phase, certains propriétaires hôteliers choisissent de prendre à leur charge les travaux FF&E d'origine, en concertation avec le preneur, afin de les intégrer à l'ensemble des prestations assurées par le bailleur pour pouvoir livrer un hôtel « prêt à l'emploi », de sorte que

le bail hôtelier puisse prendre effet dès que l'achèvement de l'immeuble est constaté.

Bien entendu, ces prestations assumées par le bailleur au lieu et place du preneur peuvent être remboursées à terme pas le locataire ou avoir une incidence sur le montant du loyer. Dans tous les cas, le bailleur s'assurera que des dispositions du contrat de BEFA prévoient que le renouvellement et l'entretien des FF&E sont exclusivement à la charge du preneur.

### 4 L'encadrement impératif des délais de construction pour la livraison de l'ouvrage hôtelier dans le respect des délais du BEFA

Le contrat de BEFA hôtelier est un montage qui s'inscrit dans la durée et qui repose sur plusieurs étapes : la réalisation des travaux, leur achèvement, la réception, la livraison, la mise à disposition de l'ERP hôtelier. Le bailleur est invité

à annexer au contrat de BEFA hôtelier un calendrier précisant chacune de ces étapes. Il peut être pertinent d'y joindre des plans et de prévoir des pénalités de retard pour responsabiliser les différents intervenants à l'opération.

Toutefois, le futur bailleur ne doit pas construire son projet de manière figée. Des mises à jour doivent être prévues dans le calendrier, ainsi que la faculté de solliciter des permis de construire modificatifs en concertation avec le locataire (en concertation avec son franchiseur).

### 5 La durée du BEFA hôtelier et la délicate conciliation de la prise d'effet et du début d'exploitation du preneur

Le bailleur calcule son amortissement sur la durée du bail qu'il va fixer avec son preneur.

Le BEFA est conclu à la date de signature du contrat, ou à la date de réalisation de la ou des condition(s) suspensive(s)

<sup>1</sup> Le taux d'effort est le rapport entre la charge de loyer et le CA de l'hôtel

<sup>2</sup> Voir notre article sur les baux avec la loi Pinel dans l'édition 2017 des Tendances de l'Hôtellerie (pages 52 à 57)

<sup>3</sup> Consultable sur notre page : [fr.linkedin.com/company/in-extenso-avocats](https://fr.linkedin.com/company/in-extenso-avocats)

<sup>4</sup> En tout état de cause, la prise d'effet du BEFA est liée à l'autorisation d'ouverture au public de l'établissement relevant de la catégorie des ERP

le cas échéant (comme par exemple l'obtention d'un permis de construire purgé de tout recours).

Il est délicat de prévoir avec certitude la durée de réalisation des travaux et donc la date de prise d'effet du bail. Seule une durée de travaux prévisible peut être estimée dans le BEFA, avec le cas échéant des clauses de pénalité de retard si la livraison de l'hôtel ne se fait pas dans le calendrier contractuellement prévu par les parties. Donc, quand on fait référence à la durée du BEFA, il s'agit en fait de la durée du bail qui prend effet à l'achèvement de la construction de l'hôtel ou des travaux de rénovation.

En application de l'article L.145-4 du Code de Commerce, la durée du bail commercial ne peut être inférieure à 9 ans. Les parties peuvent également librement convenir d'une durée supérieure à 9 années. Un hôtel étant considéré comme un immeuble monovalent, les dérogations prévues par la loi Pinel en la matière sont applicables : il est donc notamment possible de prévoir que la durée du bail sera une durée ferme, sans possibilité pour le locataire d'y mettre fin à l'issue des périodes triennales.

S'il s'agit d'un bail civil, aucun texte législatif n'encadre la durée. Si le bail commercial ou civil est consenti pour une durée supérieure à 12 ans, il doit faire l'objet d'un enregistrement auprès des Services de la Publicité Foncière.

La négociation la plus délicate en matière de durée du BEFA va porter sur la détermination du point de départ de cette durée. En effet, le bailleur considère que le bail doit prendre effet dès que les travaux de construction/rénovation lourde de l'hôtel sont terminés et que les opérations de réception prévues par le droit de la construction ont été réalisées.

Cependant, l'hôtel n'est pas un commerce comme un autre : il s'agit d'un ERP (Établissement Recevant du Public) d'un type particulier, et il ne peut pas être exploité tant que le preneur n'a pas obtenu des services administratifs une

autorisation d'ouverture au public. Cette autorisation est délivrée sur avis de la Commission de Sécurité qui passera à l'issue des travaux pour s'assurer que l'immeuble hôtelier est conforme aux prescriptions légales et administratives notamment en termes de sécurité incendie et accueil des personnes à mobilité réduite.

Dès lors que le bailleur a l'obligation de délivrer au preneur un immeuble conforme à l'usage auquel il est destiné, le locataire va vouloir retarder la prise d'effet du bail à l'autorisation d'ouverture qui seule établit la conformité des locaux à une exploitation hôtelière. Or, la Commission de Sécurité peut rendre un avis négatif à l'ouverture au public aussi bien parce que les travaux mis en œuvre sous la responsabilité du bailleur présentent des défauts de conformité ou parce que les travaux d'aménagement dont le preneur est responsable ne sont pas satisfaisants. En outre, seul l'exploitant a qualité pour demander une autorisation d'ouverture au public et il ne peut le faire que s'il est déjà locataire.

#### **Sur le point de départ du bail, les parties doivent donc parvenir à concilier leurs intérêts divergents :**

- le bailleur, qui a achevé les travaux qui lui incombent, souhaite que le bail prenne effet immédiatement pour faire courir l'exigibilité du paiement du loyer le plus rapidement possible,
- le locataire, qui ne veut pas être soumis aux obligations du bail, souhaite retarder sa prise d'effet, tant qu'il ne peut pas exploiter, au visa de l'autorisation administrative d'ouverture au public.

Cette négociation est souvent chronophage et constitue l'un des points durs des discussions entre bailleur, preneur et leurs conseils. Les obligations et responsabilités des parties sur cette question sensible doivent donc être négociées et encadrées avec précision lors de la rédaction du BEFA. Notre article n'a pas l'ambition d'être

exhaustif sur le sujet du BEFA hôtelier, tant les formes de BEFA peuvent différer les unes des autres selon le contexte, les montages juridico financiers abordés intégrant un CBI, un contrat de location-gérance, un mandat de gestion, ... et le type et la gamme de l'hôtel.

Enfin, il ne faut pas perdre de vue d'autres points contractuels qui peuvent apparaître de second ordre, mais qui restent délicats à négocier, qu'ils soient propres aux hôtels, voire techniques (comme la tolérance des surfaces de chambres), ou applicables de façon générale aux baux commerciaux (comme la répartition des charges et travaux, mises en conformité), qui ont des impacts significatifs compte tenu de la longue durée de la plupart des BEFA. ■

#### **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 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. ■

# BRANDS. LOYALTY. PARTNERSHIPS. RESULTS. MADE HERE.

With the world's most robust portfolio backed by a powerful global infrastructure and a dedicated team of professionals, we provide a partnership focused on your success. And with the world's largest hotel loyalty program, Marriott Bonvoy™, members can earn, book and redeem in over 7,200 hotels located across 134 countries and territories. Harness the power of Marriott and make the most of your hotel investment.

[MARRIOTTDEVELOPMENT.COM](https://www.marriottdevelopment.com)

**Marriott**  
INTERNATIONAL



THE BODRUM EDITION, TURKEY



# AMO hôtelier : le bon conseil de plus ?

Pouvons-nous faire un hôtel dans ce bâtiment ?  
Quelle surface prévoir pour le back of house ?  
Quelles sont les fonctions nécessaires ?  
A qui faire appel lors des phases de conception et d'exécution ?  
Comment organiser l'interface FF&E avec la construction ?  
Comment organiser les mises à disposition ?

**Autant de questions se posant lors du développement d'un projet hôtelier.**

Par **Guillaume Millet**,  
Directeur ACPH Paris

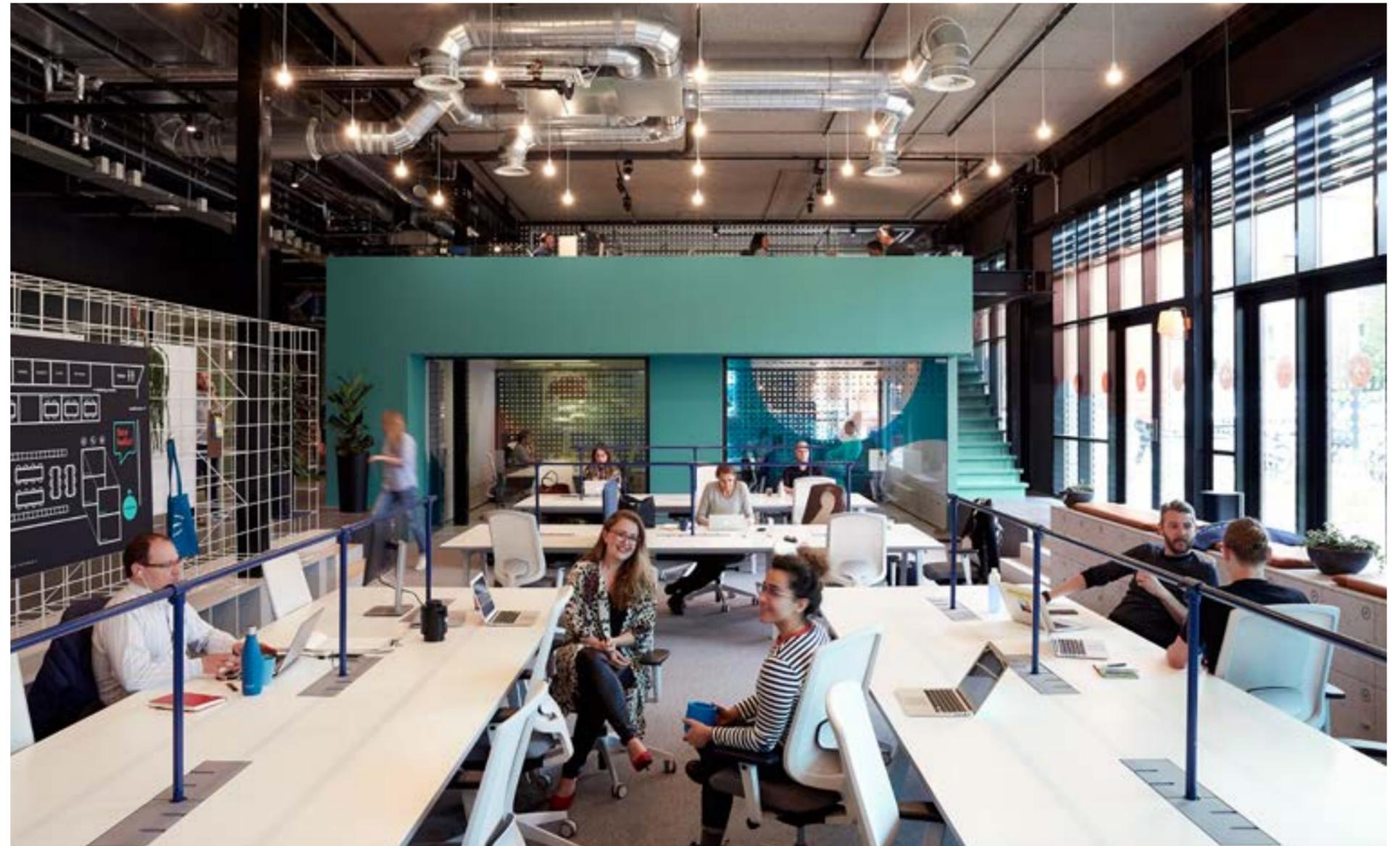
L'acte de construire nécessite pléthore de compétences pour suivre les phases de conception et d'exécution. Nombre de Maîtres d'Ouvrage se posent la question de la nécessité de cumuler toutes ces compétences et craignent en effet que cette multiplicité de couches devienne contre-productive pour le projet.

**Pour autant la construction d'un hôtel nécessite l'intervention de spécialistes dont fait partie l'AMO hôtelier en plus complément des intervenants usuels.**

L'AMO hôtelier réalise tout le scope d'un AMO classique, il peut assister un Maître d'Ouvrage tout au long de l'opération, dès les phases de programmation et l'accompagner jusqu'à l'ouverture de l'hôtel.

**A chaque phase il s'assure du respect du budget et du planning de l'opération.**

En complément, son expertise du milieu hôtelier lui permet de conseiller le Maître d'Ouvrage dans la sélection des bons intervenants et de lui garantir la conception d'un produit répondant au programme ou aux standards des enseignes hôtelières visées.



The Student Hotel Amsterdam City, Pays-Bas - © Kasia Gatkowska

**Il assiste le Maître d'Ouvrage dans la définition de son programme et vient renforcer et organiser les équipes de concepteurs, architectes et architectes d'intérieur, pour concevoir un produit qualitatif et fonctionnel garantissant une exploitation aisée et pérenne.** L'AMO hôtelier vient parfois même pallier à l'absence des enseignes hôtelières quand celles-ci ne sont pas encore désignées ou quand le Maître de l'Ouvrage décide d'ouvrir son établissement sans marque hôtelière.

A la fois conseil et manager de projet, il devient la pierre angulaire de la gestion du projet hôtelier.

Tout au long de l'opération, l'AMO hôtelier est le centre de gravité du trio Maître d'Ouvrage, exploitant hôtelier et équipe projet (Architectes, Architectes d'intérieur, Maîtrise d'œuvre, consultants et entreprises). Il assure en effet un bon équilibre entre les intérêts de chacun, tout en ayant en ligne de mire la parfaite réalisation du projet de construction.

En phase travaux, la Maîtrise d'Œuvre d'Exécution est en charge du suivi administratif et technique du projet défini. L'AMO hôtelier, lui, s'assure que le produit construit répond bien aux contraintes d'exploitation et aux critères de classement visés. Il sera un acteur majeur dans l'anticipation des risques propres à la construction d'un hôtel : sujets administratifs ou en lien avec le phasage et la coordination des travaux et des FF&E.

Au final, l'AMO hôtelier, par l'étendue et la spécificité de son expertise, et sa capacité à faire travailler au mieux ensemble tous les acteurs, apportera au Maître d'Ouvrage l'assistance indispensable pour réaliser un hôtel conforme aux critères de classement et aux standards de l'enseigne, en ligne avec les objectifs de coût et de délai. ■

# Digitalisation et transaction hôtelière

## La technologie blockchain comme outil, le conseil comme cœur de métier

La digitalisation de la transaction hôtelière est en marche !

Par ce biais et celui de la technologie blockchain, le secteur est en train de connaître une véritable restructuration.

Le broker n'a désormais pas d'autre choix que de mettre en avant la valeur du relationnel et du conseil auprès de son client.

L'occasion de mener un état des lieux du métier en regard des tendances technologiques actuelles.

Par **Guillaume Jalliffier**,  
Associé et **Adeline Courbé**,  
Responsable Opérationnelle  
Marketing & Commercial, Transaxio Hôtel

### Le métier de broker aujourd'hui

Le broker est avant tout un conseiller auprès de son client avec lequel il instaure, dès le premier rendez-vous, une relation de confiance. Il accompagne des personnes aux profils très divers (primo-accédants, indépendants, grands groupes, Family Office, fonds d'investissement, institutionnels, promoteurs...) dans leur projet d'acquisition, de cession ou de construction hôtelière. Ce process se déroule sur un temps plus ou moins long et compte de nombreuses étapes : l'estimation, la commercialisation, la négociation, l'assistance dans les due-diligences jusqu'à la signature des actes définitifs. Le secteur est très spécifique, dans le sens où le broker vend aussi bien l'immobilier (« les murs »), que le fonds de commerce (c'est-à-dire l'activité même de l'hôtel, l'exploitation).

On constate que de grands groupes ont internalisé un certain nombre

d'expertises : l'asset management, le développement et l'acquisition concernant la recherche de cibles et d'opportunités en direct. En parallèle, les transactions en gré à gré sont plus nombreuses. C'est donc dans un marché de plus en plus structuré qu'intervient le broker, et dans ce contexte qu'il doit affirmer son rôle de conseil.

Être broker aujourd'hui signifie donc de se démarquer par une connaissance concrète et pertinente du terrain, des biens, des tendances, des acteurs, du marché. Il s'agit également de développer une relation intuitive personae afin de conseiller avec précision chaque typologie de client.

Car les enjeux du secteur hôtelier sont grands, notamment avec l'essor des nouvelles technologies, telles que l'ubérisation et la blockchain qui digitalisent de nombreux aspects du métier.



Hyatt Regency Chantilly (Oise) - Hyatt Hotels

### La digitalisation du secteur hôtelier

La digitalisation, qui modifie les modèles économiques et sociétaux, pousse également le secteur de l'immobilier et de l'hôtellerie à revoir ses process. Définition et usages dans le secteur.

### L'ubérisation de l'économie

Ce phénomène touche aussi bien la société que l'économie actuelle. Il permet aux professionnels et clients de se connecter en direct et de façon instantanée, via les nouvelles technologies. Grâce à la généralisation du haut débit, des smartphones, de la géolocalisation, les intermédiaires sont supprimés. Les conséquences sont la réduction des coûts et des formalités. Or, le secteur de l'immobilier ne fait pas exception : dématérialisation des documents et signature électronique sont deux nouveaux usages issus de l'ubérisation.

### La dématérialisation des mandats

Grâce à la numérisation des documents

lors de transactions immobilières, le broker gagne en productivité et économise du temps qu'il peut consacrer au conseil de ses clients. C'est aussi le gage d'une sécurisation et d'un verrouillage de ce type de documents légaux, permettant une plus grande transparence.

### La signature électronique

Cette signature dématérialisée a pour but de garantir l'intégrité d'un document numérique et d'en authentifier l'auteur. Elle est de plus en plus utilisée en immobilier. Des études révèlent un véritable gain de temps et une réduction des coûts pour toutes les parties.

Enfin, la digitalisation du domaine de l'hôtellerie c'est aussi le développement de la visite virtuelle des biens, la mise en place de critères de recherche de plus en plus affinés... Ces évolutions sont en lien étroit avec une technologie dont on parle beaucoup : la blockchain.

### La révolution de la technologie « Blockchain »

Ce terme est partout dans les médias et fait frémir le monde du web. Mais sait-on exactement de quoi il s'agit ? On a synthétisé pour vous ses éléments clés.

### Comment définir la blockchain ?

Baptisée « the trust machine » par le journal The Economist en 2015, la blockchain (ou, en français, DEEP pour Dispositif Electronique d'Enregistrement Partagé) est un outil numérique qui permet l'échange de données, de documents et même de valeurs et ce, de manière sécurisée et sans aucun intermédiaire. Elle peut se définir comme une base de données réputée infalsifiable et partagée au sein du réseau. Le processus type est le suivant : A effectue une transaction vers B, la transaction est regroupée dans un bloc (d'où le terme « block »), le bloc est verrouillé au moyen de techniques cryptographiques, il vient s'ajouter à la chaîne (d'où le mot

« chain ») et devient lisible par tous, B reçoit la transaction de A. Le piratage de la blockchain impliquerait ainsi que soient hackés simultanément les ordinateurs de chaque intervenant du processus, détenant individuellement l'un des blocs de cette chaîne.

### Vers un autre modèle du web ?

Pour comprendre la blockchain, il faut aussi connaître le modèle dans lequel elle s'inscrit : le web décentralisé. Celui-ci se situe à l'opposé du web que l'on connaît actuellement où les GAFAs, les géants du numérique (Google, Amazon, Facebook...), gèrent via leurs applications la majorité des données digitales des personnes dans le monde. A contrario, dans un web décentralisé, les créateurs d'applications n'ont aucun pouvoir sur les actions des utilisateurs et le fonctionnement de l'application. Une règle du jeu est établie dès la conception de l'application, qui ne pourrait être modifiée en cours de route par quiconque.

Dans ce contexte, se posent plusieurs questions : quelles sont les garanties RGPD de la blockchain ? Comment ce secteur va-t-il se restructurer ? Vers quel modèle du web allons-nous ?

Face à ce virage nouveau dans l'histoire du numérique, quels sont les nouveaux usages auxquels le broker doit se confronter ?

### Quelles conséquences concrètes sur le métier de broker ?

Notre métier, celui de broker dans l'hôtellerie, intègre peu à peu les applications directes de ces nouvelles technologies. En voici les principales.

#### Le traitement de documents

**administratifs** : grâce à la technologie blockchain, ces échanges sont facilités avec moins de contraintes administratives, rapides et sécurisés.

Les **smarts contracts** : une processation de transaction entièrement codée qui devient un programme autonome. Celui-ci, une fois



Hôtel Le Grand Quartier, Paris - ©Romain Ricard

déclenché, exécute automatiquement les conditions préétablies d'un contrat et inscrites dans la blockchain. Exemples : les actes juridiques, les demandes de financement, les offres, due diligence, etc.

Les **cryptoactifs** : il s'agit d'actifs numériques qui utilisent un réseau informatique et la technologie blockchain dans le cadre de transactions de valeurs, sans aucune intervention d'un tiers. « Crypto » désigne simplement la manière dont ils sont sécurisés : par cryptographie. Au sein de ces cryptoactifs, on compte d'abord les **cryptomonnaies** : des monnaies cryptées, numériques, fonctionnant uniquement via une blockchain sans faire appel à un tiers (une banque). La plus connue étant le bitcoin. Il existe, par ailleurs, les **tokens** (« jetons »), un autre système d'actifs qui peuvent s'échanger, se vendre. Les

tokens sont utilisés dans le cadre des ICO (Initial Coin Offerings), ces levées de fonds de plus en plus courantes dans le domaine de l'immobilier.

Concrètement, lors d'un processus de transaction hôtelière, ces jetons numériques offrent la possibilité de gérer et d'échanger en pair-à-pair (c'est-à-dire en direct) de façon sécurisée. L'important étant de bien définir en amont ce que chaque token représente. Par exemple, ce peut être la propriété d'un actif immobilier, ou encore le droit à percevoir des revenus fonciers générés par un actif immobilier. Ainsi, tout le processus habituel de la vente hôtelière peut être découpé en blocs et la prise de participation en tokens, d'où la tendance actuelle d'une « tokenisation de l'immobilier ».

En juin 2019, la première transaction utilisant la blockchain a été réalisée

concernant l'hôtel particulier Anna à Boulogne-Billancourt. Estimée à 6,5 millions d'euros, la vente a été entièrement « tokenisée » par la start-up Equisafe.

### Revenir au conseil et à l'humain comme valeurs ajoutées

Avec l'avènement de la digitalisation et de la blockchain, la transaction hôtelière est ainsi confrontée à de profondes mutations. Comment le broker, dont le rôle est principalement basé sur l'intermédiation, peut-il évoluer et gagner en valeur ajoutée ? Sans conteste : par le biais d'un conseil humain, sur-mesure et au plus proche du terrain.

En effet, les nouvelles technologies ne peuvent enlever au métier de broker son sens du relationnel et l'intuitu personae, son écoute, sa connaissance de l'environnement, son expertise du marché, son rôle de guide et d'aide à la décision.

Les connaissances personnalisées qu'il peut apporter au client constituent là sa vraie valeur ajoutée.

Non seulement il accompagne son client dans les différentes étapes de transaction, mais encore il informe, prévient, alerte sur les points de vigilance. Au-delà des murs, il porte un regard d'expert sur l'exploitation et le potentiel de chaque opération hôtelière, ayant une connaissance fine de l'environnement et du marché dans lequel il se situe (économie, concurrence, projets en développement...). Enfin, son réseau lui permet de développer une commercialisation ciblée, ou « off market » une approche très confidentielle du marché sur la base d'une liste très restreinte de cibles.

Il apparaît donc capital que le broker sache s'approprier et maîtriser les nouveaux outils numériques. Ceux-ci

d'ailleurs lui permettront de dégager plus de temps qu'il se doit de consacrer au conseil, son véritable cœur de métier. ■

**Transaxio Hôtel** est spécialisé dans l'accompagnement des hébergements touristiques et intervient auprès de ses clients (investisseurs privés, primo-accédants, institutionnels, groupes hôteliers et promoteurs...) en transaction hôtelière (cession/acquisition), développement de produits neufs en VEFA/CPI et assistance à l'exploitation. ■

Le CLUB a été créé en 2002 par 12 Dirigeants et fédère aujourd'hui 500 membres qui représentent plus de 150 hôtels 4\*, 5\* et palaces en France. Ces établissements employant plus de 25000 collaborateurs.

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.

Pour une cotisation annuelle de quelques centaines d'Euros, le CLUB vous permet de :

- Connaître les rémunérations annuelles de votre fonction
- Obtenir une aide terrain en cas de conflit social
- Être conseillé en cas de redressement URSSAF ou de contrôle fiscal
- Recevoir les alertes Sécurité (vol, escroquerie)
- Bénéficier de tarifs négociés (sites de recrutement, courtiers en énergies, etc...)

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

Jean-Paul Lafay - Président

06 07 27 33 62

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

## Nos services

### 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, touristique et culturel

- 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)
- Institutions culturelles, musées

### 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, centres d'art...
- Golfs, parcs de loisirs, centres aquarécréatifs...
- Tourisme de santé/bien-être (thermalisme, thalassothérapie, spa...)
- Tourisme de montagne, littoral, urbain, tourisme de nature...

# Vos contacts

## In Extenso Tourisme, Culture et Hôtellerie

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

Cabinet de conseil spécialisé dans les domaines du tourisme, de la culture et de l'hôtellerie, In Extenso TCH accompagne les acteurs publics et privés en France et à l'international.

Nos 30 consultants associent conseil en stratégie, programmation, assistance à la mise en œuvre, à l'exploitation et au développement, pour accompagner efficacement, dans la durée et en toute objectivité les décideurs de ces secteurs.

### Philippe Gauguier

Associé  
Mobile : 06 85 93 67 50  
[philippe.gauguier@inextenso.fr](mailto:philippe.gauguier@inextenso.fr)

### Olivier Petit

Associé  
Mobile : 06 85 43 22 29  
[olivier.petit@inextenso.fr](mailto:olivier.petit@inextenso.fr)

### Dominique Lecea

Associé  
Mobile : 06 79 18 76 72  
[dominique.lecea@inextenso.fr](mailto:dominique.lecea@inextenso.fr)

### Anne Ravard

Directrice Adjointe Tourisme et Culture  
Mobile : 07 88 61 91 46  
[anne.ravard@inextenso.fr](mailto:anne.ravard@inextenso.fr)

## Le groupe In Extenso

In Extenso est historiquement l'un des leaders de l'expertise comptable en France. L'entreprise compte 5000 collaborateurs répartis sur 255 sites.

L'ensemble des filiales conseil du groupe apportent leur expertise spécialisée à un écosystème déployé sur tout le territoire français, au plus proche des clients.

## In Extenso Experts-Comptables

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

### Christian Bardet

Associé  
Tél. : 04 93 06 55 74  
[christian.bardet@inextenso.fr](mailto:christian.bardet@inextenso.fr)

### Xavier Litalien

Associé  
Tél. 02 47 46 50 11  
[xavier.litalien@inextenso.fr](mailto:xavier.litalien@inextenso.fr)

## In Extenso Avocats

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

### Christopher Boinet

Avocat au Barreau de Paris – Associé  
Tél : 01 45 49 49 99  
[christopher.boinet@inextenso-avocats.fr](mailto:christopher.boinet@inextenso-avocats.fr)

### Anne Epinat

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

## In Extenso Innovation Croissance

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

### Noémie Keller

Associée  
Tel : 04 97 21 41 03  
[noemie.keller@inextenso-innovation.fr](mailto:noemie.keller@inextenso-innovation.fr)

### Victoire Escalon

Directrice du Pôle Développement Durable  
Tél : 07 70 12 90 64  
[victoire.escalon@inextenso-innovation.fr](mailto:victoire.escalon@inextenso-innovation.fr)

## Notre partenaire Transaxio Hôtel

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

### Guillaume Jalliffier

Directeur, Associé  
Mobile : 06 49 21 83 44  
[guillaume.jalliffier@transaxio-hotel.com](mailto:guillaume.jalliffier@transaxio-hotel.com)

# Nos partenaires

Nous remercions chaleureusement tous nos partenaires qui soutiennent l'édition 2020 de la conférence des Tendances de l'Hôtellerie.



# In Extenso

Tourisme, Culture & Hôtellerie

**Siège social In Extenso**

106 cours Charlemagne  
CS 40207  
69286 Lyon cedex 02  
Tél. : 04 72 60 37 00  
[www.inextenso.fr](http://www.inextenso.fr)