

# Panorama

# du secteur hôtelier

Direction du Tourisme  
**Bureau de la Stratégie**  
**Hélène DENIZET**  
Août 2005

## SOMMAIRE

<u>INTRODUCTION</u> .....	3
<u>1 • UNE OFFRE FRANÇAISE, VARIÉE ET SEGMENTÉE</u> .....	5
<u>1 • 1 • Photographie du parc homologué</u> .....	5
<u>1 • 2 Une régression des indépendants au profit des chaînes</u> .....	8
<u>1 • 3 L'essor des chaînes intégrées</u> .....	11
<u>1 • 4 • Quand les chaînes volontaires copient les chaînes intégrées...</u> .....	13
<u>1 • 5 Les indépendants : libres et majoritaires mais fragiles</u> .....	16
<u>2 • POIDS ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DU SECTEUR</u> .....	19
<u>2 • 1 Quelques données économiques</u> .....	19
<u>2 • 2 Les créations et défaillances d'entreprises</u> .....	22
<u>2 • 3 Évolution des prix</u> .....	24
<u>2 • 4 L'investissement</u> .....	26
<u>2 • 5 L'emploi</u> .....	29
<u>3 • LES STRATÉGIES HÔTELIÈRES</u> .....	34
<u>3 • 1 • La globalisation des secteurs touristiques au niveau mondial</u> .....	34
<u>3 • 2 • Le paysage européen</u> .....	38
<u>3 • 3 • Les restructurations françaises les plus récentes</u> .....	42
<u>3 • 4 • La commercialisation du produit hôtelier</u> .....	44
<u>4 • LES RÉFLEXIONS EN COURS</u> .....	48
<u>4 • 1 • Un système de classement un peu bousculé</u> .....	48
<u>4 • 2 • Positionnement par rapport aux autres hébergements ?</u> .....	49
<u>4 • 3 • Le Plan Qualité France</u> .....	50
<u>4 • 4 • Alignement des classements au niveau européen</u> .....	51
<u>CONCLUSION</u> .....	56
<u>BIBLIOGRAPHIE</u> .....	59

## INTRODUCTION

Le maillon hôtelier est un élément majeur de la chaîne touristique. Avec 1,2 millions de lits, l'hôtellerie classée représente 6,9 % de la capacité d'accueil (lits touristiques) de l'hébergement marchand en France derrière l'hôtellerie de plein air. En Europe, la France possède la quatrième capacité hôtelière derrière l'Italie (1,9 millions de lits), l'Allemagne (1,6 millions), l'Espagne (1,3 millions), et devant le Royaume-Uni (1,1 million).

L'hôtellerie est un secteur d'activités complexe en constante mutation, sur lequel il était nécessaire de faire le point, pour dégager les grandes tendances qui orientent ce marché. L'offre française est fortement atomisée et pas toujours clairement structurée. Il faut ainsi distinguer entre les hôtels classés tourisme ou homologués (du 0 au 4\*Luxe) et les hôtels non classés dits de préfecture d'une part ; entre les hôteliers adhérant à une chaîne intégrée ou volontaire et ceux qui demeurent indépendants, d'autre part. L'étude approfondie des résultats de l'enquête INSEE<sup>1</sup> sur le parc hôtelier homologué français en 2004 permet de comprendre les évolutions récentes et les orientations stratégiques des hôteliers. Elle recoupe aussi les grandes lignes de la réflexion menée par le Conseil National du Tourisme sur le devenir de l'hôtellerie indépendante française<sup>2</sup>.

Cette étude dresse un panorama de l'offre hôtelière homologuée en France (parc, poids économique et social) ainsi que sa situation sur l'échiquier international, à partir de données quantitatives (enquêtes INSEE/DT, EAE, SIRENE, UNEDIC principalement) et qualitatives (études de cabinets spécialisés, revues spécialisées, rapports d'activités des entreprises, interviews,...).

### Ce qu'il faut retenir...

- Le parc hôtelier français a considérablement évolué ces dix dernières années : baisse globale du nombre d'hôtels, mais capacité hôtelière en hausse, en particulier sur les segments des 0\* et des 4\*/4\* Luxe Cette évolution recoupe le développement majeur des chaînes, au détriment des hôteliers indépendants, dont la situation est plus que jamais contrastée.
- La dimension internationale est déterminante, dans un contexte de globalisation où l'on cherche à atteindre des tailles critiques au niveau mondial.
- L'année 2004 a cependant marqué une pause dans les mouvements de restructurations des grands groupes, qui en ont profité pour améliorer leur rentabilité et leurs services de réservations.

<sup>1</sup> - A partir de l'enquête INSEE et Partenaires régionaux coordonnée par M. A. Le Garrec à la Direction du Tourisme.

<sup>2</sup> - Conseil National du Tourisme, Rapport sur le plan de soutien à l'hôtellerie indépendante, janvier 2005.

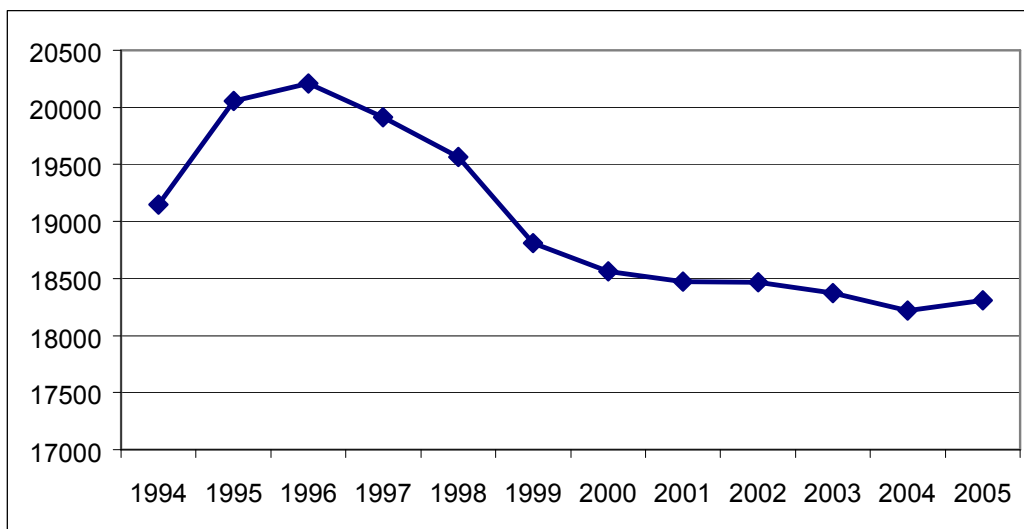
- Une certaine concurrence avec d'autres formes d'hébergement (villages de vacances, chambres d'hôte par exemple) émerge en créant quelques tensions territoriales avec les hôteliers.
- Un des changements majeurs de cette dernière décennie concerne la commercialisation des nuitées hôtelières, notamment par Internet.
- La distribution passe aussi par une affirmation des marques toujours plus forte. L'affichage des logos et labels est devenu un souci majeur des enseignes. Beaucoup de groupes ne mettent d'ailleurs pas en avant leur classement en étoiles mais plutôt leur enseigne liée à une image de services et de produit bien défini.
- Les consommateurs, plus expérimentés et exigeants, sont à l'affût d'une offre à la fois plus individualisée et plus moderne, moins homogène mais polyvalente.
- Le secteur, dans une phase de professionnalisation, souffre d'un déficit d'images positives et attrayantes et, en conséquence, peine à recruter des salariés.

## 1 • Une offre française, variée et segmentée

### 1• 1 • Photographie du parc homologué

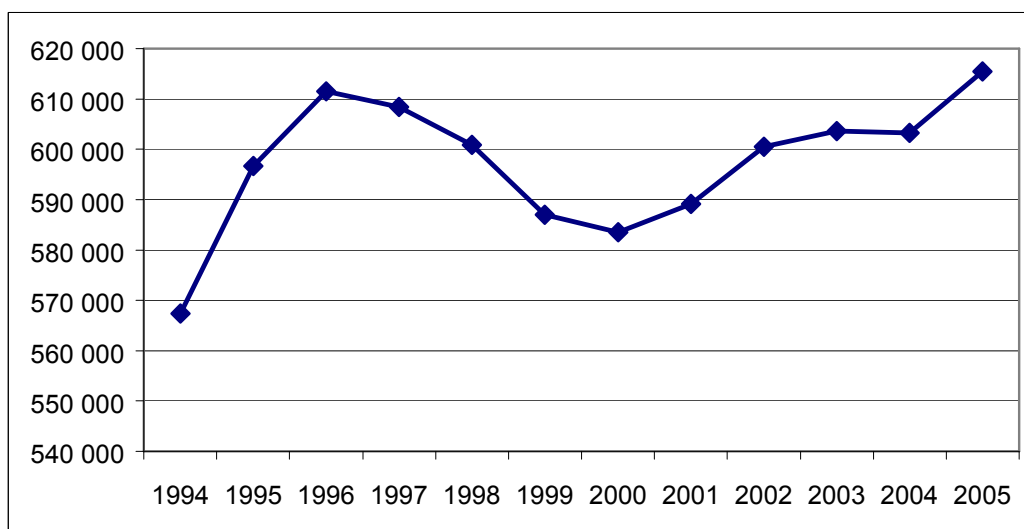
Selon l'INSEE, on dénombre au 1<sup>er</sup> janvier 2005, 18 309 hôtels classés<sup>3</sup> en France, soit 4,4 % de moins qu'en 1994. Depuis 1996, la baisse est continue (- 9,4 %).

**Evolution du nombre d'hôtels en France depuis 1994**



Source : Insee, Direction du Tourisme, Partenaires régionaux

**Evolution du nombre de chambres en France depuis 1994**



Source : Insee, Direction du Tourisme, Partenaires régionaux

<sup>3</sup> - Il convient d'ajouter à ces chiffres 200 hôtels de chaîne non classés, représentant 10 000 chambres.

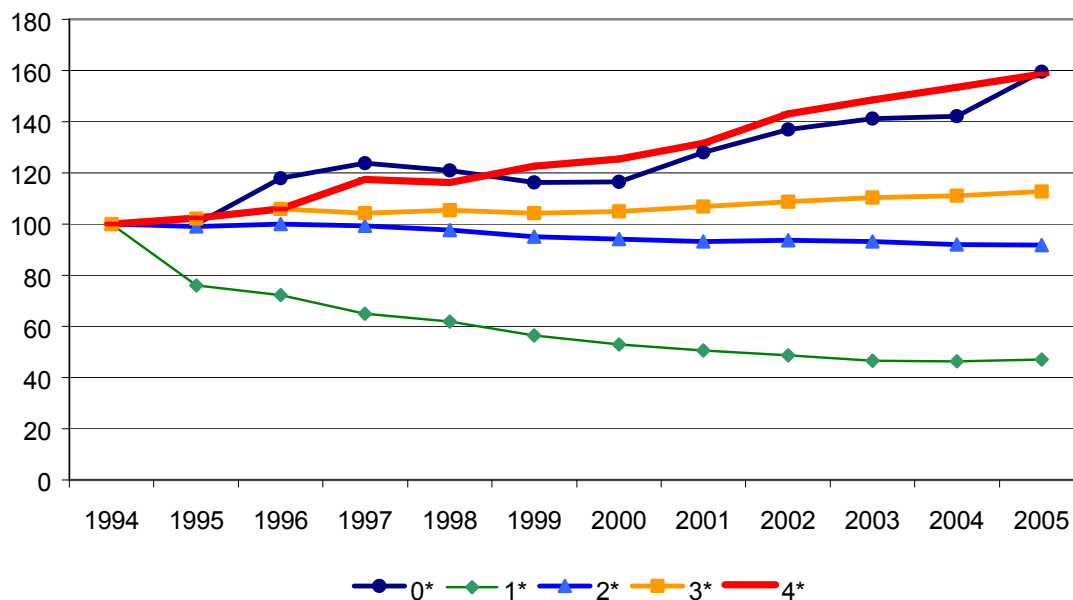
La capacité hôtelière, soit le nombre de chambres, affiche, en revanche, une belle progression (+ 8,5 %) passant ainsi de 567 402 chambres en 1994 à 615 402 en 2005.

Ces évolutions ont pour conséquence une augmentation de la capacité moyenne des hôtels classés : celle-ci passe de 30 à 33 chambres par hôtel en moyenne depuis 1994. Ce volume équivaut à 1,2 million de lits, soit 22,4 % de la capacité d'accueil en hébergement marchand en France (derrière le camping (51,2 %).

La forte croissance des 0\* et 4\*

Parallèlement au développement de l'hôtellerie de chaîne, la capacité hôtelière des 0 \* et celle des 4 \* et Luxe a augmenté. Pour ces deux catégories, le nombre de chambres a augmenté respectivement de 59,5 % et de 55,2 % en 10 ans.

**Evolution du nombre de chambres par catégorie (base 100 : 1994)**



Source : Insee, Direction du Tourisme, Partenaires régionaux

Le développement de l'hôtellerie de chaîne a modifié la composition du secteur. « La croissance de l'hôtellerie de chaîne intégrée, dont le taux de pénétration est maximal dans les deux extrémités de confort, a permis le fort développement des 0\* et des 4\*/4\*Luxe dans le parc hôtelier français. »<sup>4</sup> On peut ainsi expliquer le déclin des hôtels 1 \* (-46,5 % depuis 1995), gamme peu intéressante pour les chaînes. En termes de capacité, les hôtels 1 \* ont perdu près de 38,2 % et les hôtels 2 \*, 7,4 % depuis 1995. Cependant, les 2 \* demeurent la première catégorie du secteur avec 53,8 % d'hôtels classés et 45,1 % des chambres en 2005. Quant aux hôtels 3\*, qui représentent quand

<sup>4</sup> - LE GARREC, Marie-Anne, L'hôtellerie classée et l'hôtellerie de plein air en France métropolitaine en 2003, ONT, Paris, 2004, p.11.

même 27,2 % de la capacité hôtelière française, ils ont progressé de 12 ;5 % en nombre d'hôtels et de 10,4 % en nombre de chambres depuis 1995.

Le développement maîtrisé des chaînes en milieu urbain

Les principales régions d'accueil de l'hôtellerie classée française sont l'Ile de France (24 % de la capacité totale), Rhône-Alpes (12 %) et PACA (11 %).

**Répartition des hôtels classés par catégorie et selon les régions  
au 1<sup>er</sup> janvier 2004**

	Hôtels					Total
	0*	1*	2*	3*	4* - 4*L	
<b>Région</b>						
Alsace	47	35	340	131	16	569
Aquitaine	138	99	638	208	37	1 120
Auvergne	92	106	459	66	5	728
Basse-Normandie	49	59	319	90	11	528
Bourgogne	59	57	315	129	23	583
Bretagne	61	84	579	157	17	898
Centre	126	89	378	109	23	725
Champagne-Ardenne	31	34	163	47	13	288
Corse	55	23	173	115	16	382
Franche-Comté	43	31	221	41	3	339
Haute-Normandie	60	25	160	46	7	298
Ile-de-France	242	196	951	768	198	2 355
Languedoc-Roussillon	86	81	552	199	19	937
Limousin	37	45	142	22	2	248
Lorraine	80	29	291	56	8	464
Midi-Pyrénées	159	169	696	233	25	1 282
Nord-Pas-de-Calais	74	28	213	68	22	405
Pays-de-la-Loire	93	84	385	96	13	671
Picardie	43	22	126	49	8	248
Poitou-Charentes	54	55	319	82	6	516
Provence-Alpes-Côte-d'Azur	192	191	1 069	545	180	2 177
Rhône-Alpes	263	214	1 336	445	95	2 353
<b>Type</b>						
Chaîne	679	154	1 136	577	169	2 715
Indépendant	1 405	1 602	8 689	3 125	578	15 399
<b>Espace touristique</b>						
Littoral	277	286	1 856	867	187	3 473
Montagne	360	326	1 848	435	60	3 029
Rural	630	502	2 823	777	166	4 898
Urbain	817	642	3 298	1 623	334	6 714
<b>TOTAL</b>	<b>2 084</b>	<b>1 756</b>	<b>9 825</b>	<b>3 702</b>	<b>747</b>	<b>18 114</b>

Source : INSEE, direction du Tourisme, partenaires régionaux

« L'espace urbain concentre 37 % des hôtels classés et 55 % des chambres en 2005. Les établissements y sont de taille largement supérieure à la moyenne, en particulier en Ile de France. Les chaînes sont très fortement implantées dans les zones urbaines (la moitié de la capacité) mais également le long des axes routiers. D'après l'Ortif (Observatoire Régional du Tourisme d'Ile de France), le parc hôtelier a progressé de 41 % entre 1990 et 2003 passant ainsi de 105 600 à 148 800 chambres. La progression francilienne a été quatre fois supérieure à celle enregistrée au niveau national. Ce sont surtout des hôtels

moyen de gamme (2 et 3\*) qui constituent l'essentiel de ce parc francilien (70 %), y compris à Paris où ils représentent plus de 75 % des hôtels en 2003.

Le littoral concentre près de 20 % de l'offre hôtelière, dont la moitié en Méditerranée. A la campagne et en montagne, les hôtels sont de taille assez petite (20 chambres). Sur ces deux espaces, les chaînes sont très peu présentes ».<sup>5</sup>

L'hôtellerie de chaînes intégrées se développe au détriment du parc des hôtels indépendants. Sauf sur le segment du haut de gamme où les hôtels indépendants 4\* ont bien progressé en 2004. « Le développement des moyens de distribution mis à la disposition des hôteliers indépendants, via Internet notamment, a facilité leur commercialisation vers les marchés internationaux les plus porteurs. »<sup>6</sup>

## 1 •2 Une régression des indépendants au profit des chaînes

Depuis la loi du 5 juillet 1996, relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat, complétant et modifiant la loi du 27 décembre 1973 dite « loi Raffarin », les investisseurs hôteliers doivent demander à la Commission départementale d'équipement commercial une autorisation d'exploitation commerciale pour toute création d'établissement dépassant les 30 chambres en province et 50 en Ile de France, ainsi que pour les extensions d'hôtels.

Le secteur a donc évolué en fonction : les indépendants d'un côté et le développement des chaînes intégrées de l'autre. Ces deux offres sont a priori complémentaires puisqu'elles s'adressent à une demande différente : on peut dire globalement que l'hôtellerie de chaîne satisfait davantage la demande de la clientèle d'affaires et l'hôtellerie indépendante celle de la clientèle de loisirs.

Les deux dernières décennies ont été marquées par le **développement des chaînes hôtelières** : en vingt ans, le nombre de chambres appartenant à des chaînes a triplé<sup>7</sup>. Le taux de pénétration de l'hôtellerie de chaîne atteignait 36 % en 2005, ce qui signifie qu'environ deux tiers des chambres hôtelières en France sont toujours indépendantes. Ce taux de pénétration est comparable au taux mondial (un tiers environ).

Le tableau ci-dessous souligne les évolutions de l'offre à partir des différents types d'hôtels. En 2005, les chaînes constituent 36,2 % du parc hôtelier français soit 9 % de plus qu'en 1999. Le développement des chaînes est particulièrement imputable à **l'augmentation du nombre de franchisés** : leur part est passée de 1,6 % à 14 % depuis 1999. La part des adhérents à une chaîne volontaire est relativement stable depuis 1999 et représente 15,2 % de la capacité hôtelière totale.

---

<sup>5</sup> - Ibid.

<sup>6</sup> - HTR, Nouvelle contraction du parc hôtelier français, N° 121/122, Février/Mars 2005.

<sup>7</sup> - LE GARREC, Marie-Anne, L'hôtellerie classée et l'hôtellerie de plein air en France métropolitaine en 2003, ONT, Paris, 2004, p.10.



**Répartition du parc hôtelier selon le type (au 1<sup>er</sup> janvier)**

CHAMBRES	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Chaînes intégrées	151 002	159 709	164 130	171 099	170 651	159 962	133 934
Franchisés	9 324	15 321	22 952	31 815	42 368	56 604	84 887
<b>Total chaînes</b>	<b>160 326</b>	<b>175 030</b>	<b>187 082</b>	<b>202 914</b>	<b>213 019</b>	<b>216 566</b>	<b>218 821</b>
Adhérents à une chaîne volontaire	78 496	88 290	88 148	91 038	92 025	91 544	90 970
Indépendants	348 122	320 258	313 944	306 540	298 575	295 169	294 444
<b>Total indépendants</b>	<b>426 618</b>	<b>408 548</b>	<b>402 092</b>	<b>397 578</b>	<b>390 600</b>	<b>386 713</b>	<b>385 414</b>
<b>Total</b>	<b>586 944</b>	<b>583 578</b>	<b>589 174</b>	<b>600 492</b>	<b>603 619</b>	<b>603 279</b>	<b>604 235</b>
<b>%</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Chaînes intégrées	25,7%	27,4%	27,9%	28,5%	28,3%	26,5%	22,2 %
Franchisés	1,6%	2,6%	3,9%	5,3%	7,0%	9,4%	14,0 %
<b>Total chaînes</b>	<b>27,3%</b>	<b>30,0%</b>	<b>31,8%</b>	<b>33,8%</b>	<b>35,3%</b>	<b>35,9%</b>	<b>36,2 %</b>
Adhérents à une chaîne volontaire	13,4%	15,1%	15,0%	15,2%	15,2%	15,2%	15,1 %
Indépendants	59,3%	54,9%	53,3%	51,0%	49,5%	48,9%	48,7 %
<b>Total indépendants</b>	<b>72,7%</b>	<b>70,0%</b>	<b>68,2%</b>	<b>66,2%</b>	<b>64,7%</b>	<b>64,1%</b>	<b>63,8 %</b>
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0 %</b>

Source : Insee, Direction du Tourisme, Partenaires régionaux

Seuls les *hôtels indépendants* adhérents à une chaîne volontaire se sont développés à un rythme comparable à celui des chaînes intégrées ; en 2005, ils représentent 21 % des hôtels et 15 % des chambres.

Les hôtels indépendants subissent une diminution de 15 % depuis 1999. Ils représentent, malgré tout, près de la moitié de la capacité hôtelière classée (48,7 %).

Le taux de pénétration des chaînes par département est maximal dans le Nord et dans les départements périphériques de Paris. Il est en revanche très faible dans le centre de la France ou en Corse. En nombre de chambres, les indépendants ne représentent plus que 48 % du parc urbain contre 63 % en 1999.<sup>8</sup> Les indépendants sont, en revanche, largement présents dans les zones rurales et en montagne où ils représentent respectivement 86 % et 96 % de la capacité hôtelière au 1<sup>er</sup> janvier 2005.

Sur le 0\* et le 1\*, l'hôtellerie de chaîne est dominante puisqu'elle joue de son effet réseau et de ses économies d'échelle. Les hôteliers indépendants ont plus de mal à

<sup>8</sup> - Conseil National du Tourisme, Rapport sur le plan de soutien à l'hôtellerie indépendante, janvier 2005.

rivaliser sur ces segments. En revanche, le segment 2\* est encore largement dominé par l'hôtellerie indépendante avec presque trois quart de l'offre.

« Les évolutions du paysage hôtelier français laissent concevoir une tendance à la complémentarité entre l'hôtellerie indépendante et les réseaux intégrés. »<sup>9</sup> Sur les segments 0\* et 1\*, la tendance est à l'intégration. Sur le segment 2 \* et 3\*, les indépendants stabilisent leur parc. Et sur les catégories haut de gamme, on est entré dans une phase de consolidation de l'offre intégrée.

*Le secteur hôtelier s'articule autour des propriétaires hôteliers, des gestionnaires, des franchiseurs, des chaînes volontaires :*

↳ *Un gestionnaire est chargé d'exploiter l'hôtel sans être forcément le propriétaire des murs ou même du fonds de commerce. Ce système est très répandu en Amérique du Nord comme avec les groupes Marriott, Accor, Envergure, Hilton, Sheraton,...*

*Le propriétaire est celui qui a investi dans les murs. Il peut être le gestionnaire de l'hôtel qu'il possède ou louer celui-ci ou bien engager un gestionnaire pour l'exploiter.*

↳ *Le franchiseur offre au gestionnaire ou au propriétaire une gamme d'enseignes. Celles-ci sont en général diverses et variées selon le classement, le service de réservation, les services proposés, etc...*

*Sur les 10 premiers groupes hôteliers mondiaux, 7 (Marriott, Choice International, Hilton Hotels,...) sont des entreprises dont toute l'activité ou une forte partie s'exerce dans la vente de franchises.*

*La chaîne volontaire Best Western possède, elle aussi, une activité de franchise non négligeable.*

↳ *Les chaînes volontaires regroupent, quant à elles, des hôteliers indépendants. C'est une « autofranchise librement consentie »<sup>10</sup> et l'adhésion donne en plus accès à un système de réservation. La plus grande de ces chaînes est Best Western, présente dans 80 pays.*

↳ *Enfin, le promoteur d'immobilier hôtelier peut vendre un immeuble hôtelier à un investisseur. Qu'ils soient généralistes comme Bouygues, ou Cogedim ou spécialisés comme Envergure pour Campanile, ces promoteurs vendent des hôtels à des investisseurs.*

*Les rôles sont ainsi déterminés mais se répartissent parfois de façon plus complexe lorsque certains les cumulent. Par exemple, un propriétaire peut exploiter lui-même son hôtel ou encore certains groupes sont à la fois franchiseurs et gestionnaires comme Accor ou Marriott. Pour certains grands groupes, il est important de juxtaposer ces*

<sup>9</sup> - HTR – « Coup de frein sur la croissance de l'offre globale en France en 2003 », Février/mars 2004, p. 62

<sup>10</sup> - BENHAMOU, François, « Leçon de chose hôtelière », Cahier Espaces n° 75, octobre 2002, p.35.

rôles pour des « raisons d'image et de concurrence ». Ceux-ci sous-entendent souvent « qu'ils investissent, alors qu'ils se limitent à gérer, voire à seulement franchiser »<sup>11</sup>.

*Chaînes intégrées / Chaînes volontaires*

	<i>Chaînes intégrées</i>	<i>Chaînes volontaires</i>
<i>Hôteliers</i>		<i>Indépendants</i>
<i>Contrats</i>	<i>Filiales, contrats de gestion ou franchisés</i>	<i>Affiliation</i>
<i>Rupture du Contrat</i>	<i>Engagement minimum variable de 5 à 10 ans</i>	<i>Liberté totale</i>

Le principal intérêt pour les hôteliers à s'affilier à une chaîne est d'ordre commercial : l'adhésion à un réseau étend ses possibilités et augmente potentiellement le volume de clientèle.

Dans l'hôtellerie de chaînes intégrées en France, le mode d'exploitation le plus courant reste la filiale : près de 50 % des chambres d'hôtels sont la propriété de l'exploitant de l'établissement. On observe toutefois un développement significatif de la franchise. Près du tiers des chambres font désormais partie d'hôtels sous franchise (32 %). On remarque par ailleurs une forte disparité des modes d'exploitation selon la catégorie considérée. Pour l'hôtellerie super économique, c'est la filiale qui est le plus développé. Sur le haut de gamme, c'est la franchise.

### 1 • 3 L'essor des chaînes intégrées

Les chaînes intégrées privilégient la croissance externe avec l'acquisition de chaînes déjà constituées mais en difficulté. Les grands groupes jouent alors sur les économies d'échelle pour rentabiliser ces exploitations. Le secteur connaît depuis quelques années un phénomène de concentration qui va croissant.

Environ une nuitée hôtelière sur deux (dans l'hôtellerie classée) s'effectue dans un hôtel de chaîne intégrée. Il faut mettre en corrélation leur taux d'occupation plus important que chez les indépendants, dû à l'effet réseau, à la notoriété des marques et à leur taille (en moyenne 80 chambres contre 25 chez les indépendants).

#### Les 20 premières chaînes intégrées en France en 2004

<sup>11</sup> - Ibid. p.37.

	Nom de l'enseigne	Groupe	Nb Hôtels		Evol. %	Nb chambres		Evol. %
			2003	2004		2003	2004	
1	IBIS	ACCOR	334	338	1.2	29 570	29 778	0.7
2	MERCURE	ACCOR	251	250	-0.4	24 707	24 224	-2.0
3	FORMULE 1	ACCOR	285	285	0.0	21 182	21 108	-0.3
4	CAMPANILE	ENVERGURE/LOUVRE	333	334	0.3	19 776	19 884	0.5
5	ETAP HOTEL	ACCOR	196	211	7.7	14 901	16 176	8.6
6	NOVOTEL	ACCOR	121	120	-0.8	15 269	15 300	0.2
7	PREMIERE CLASSE	ENVERGURE/LOUVRE	192	198	3.1	13 524	13 923	3.0
8	KYRIAD	ENVERGURE/LOUVRE	193	202	4.7	10 239	11 140	11.4
9	BEST WESTERN	BEST WESTERN	216	215	-0.5	11 209	10 948	-2.3
10	B&B	DUKE STREET	100	106	6.0	6 541	7 082	8.3
11	SOFITEL	ACCOR	38	38	0.0	6 741	6 730	-0.2
12	COMFORT INN	CHOICE	135	121	-10.4	6 983	6 481	-7.2
13	HOLIDAY INN	INTERCONTINENTAL HOT.	52	53	1.9	5 484	5 927	8.1
14	DISNEYLAND RESORT	DISNEYLAND RESORT PA	6	6	0.0	5 183	5 183	0.0
15	CONCORDE	ENVERGURE	34	34	0.0	5 108	5 108	0.0
16	BALLADINS	RMH	78	99	26.9	3 736	4 775	27.8
17	VILLAGES HOTEL	VILLAGES HOTELS	47	49	4.3	3 540	3 680	4.0
18	MERIDIEN	NOMURA	5	5	0.0	2 716	2 716	0.0
19	FASTHOTEL	FASTHOTEL	53	55	3.8	2 628	2 682	2.1
20	LIBERTEL	ACCOR	37	36	-2.7	2 348	2 304	-1.9

Source : MKG Consulting - Statistiques officielles des chaînes hôtelières - Février 2004

Cinq groupes contrôlent 76,3 % du marché des chaînes intégrées en France. Quatre groupes hôteliers contrôlent plus de la moitié des chaînes hôtelières en Europe, avec une large domination du groupe français Accor.

#### Concentration de l'offre des 5 premiers groupes hôteliers en France

	2002	2003	2004	2005
ACCOR	46.0 %	45.8 %	45.9 %	45.8 %
+ENVERGURE/LOUVRE Hotel	67.6 %	66.2 %	65.7 %	65.5 %
+BEST WESTERN	72.2 %	70.6 %	70.0 %	69.8 %
+CHOICE	75.6 %	74.5 %	73.7 %	72.9 %
+ICH GROUP	78.7 %	77.5 %	77.0 %	76.3 %
<b>OFFRE TOTALE</b>	<b>244 594</b>	<b>253 277</b>	<b>256 235</b>	<b>262 266</b>

Source : MKG Consulting - Février 2005

Le marché français est confronté à d'autres spécificités comme l'instauration des 35 heures (39 heures pour l'hôtellerie), la hausse des charges et des coûts d'investissement. Ce que d'autres pays ne rencontrent pas et qui affichent même des résultats intéressants comme en Grande-Bretagne, en Tchéquie ou en Slovaquie.

2004 a enregistré de nouvelles arrivées sur le marché des chaînes intégrées. Elles se sont développées surtout sur le segment 0\*/1\* et le 4\*.

#### Les 20 premiers groupes en France

au 1<sup>er</sup> janvier 2005.

	Groupe	Nb Hôtels		Evol. %	Nb chambres		Evol. %
		2003	2004		2003	2004	
1	ACCOR	1276	1294	1.4	116 118	117 599	1.3
2	ENVERGURE	791	776	-1.9	51 495	50 761	-1.4
3	BEST WESTERN	216	215	-0.5	11 209	10 948	-2.3
4	CHOICE	171	159	-7.0	9 785	9 385	-4.1
5	INTERCONTINENTAL HOT GROUP	68	70	2.9	7 694	8 457	9.9
6	DUKE STREET	-	106	-	-	7 082	-
7	DISNEYLAND RESORT PARIS	6	6	0.0	5 183	5 183	0.0
8	RMH	78	99	26.9	3 736	4 775	27.8
9	GESTION HOTELIERE LSF	60	59	-1.7	4 445	4 382	-1.4
10	VILLAGES HOTELS	47	49	4.3	3 540	3 680	4.0
11	NOMURA	5	5	0.0	2 716	2 716	0.0
12	FASTHOTEL	55	55	0.0	2 644	2 682	1.4
13	JJF	31	32	3.2	1 924	2 033	5.7
14	HILTON	7	7	0.0	2 019	2 025	0.3
15	GOLDEN TULIP	32	27	-15.6	2 153	1 938	-10.0
16	LUCIEN BARRIERE	11	11	0.0	1 825	1 717	-5.9
17	AKENA	29	30	3.4	1 571	1 604	2.1
18	MARRIOTT	5	5	0.0	1 320	1 251	-5.2
19	BONSAI	23	21	-8.7	1 212	1 166	-3.8
20	MARMOTTE	28	28	0.0	1 125	1 126	0.1

Source : MKG Consulting - Statistiques officielles des chaînes hôtelières - Février 2004

## 1 • 4 • Quand les chaînes volontaires copient les chaînes intégrées...

Alors que les géants mondiaux s'imposent sur le marché et que les petites chaînes se multiplient, les indépendants tentent de s'organiser à l'intérieur de chaînes volontaires de plus en plus nombreuses et performantes.

Les hôtels des chaînes volontaires sont regroupés soit parce qu'ils ont certaines caractéristiques communes comme Logis de France et Interhotel en France (2 et 3\*) soit parce qu'ils exploitent un segment de marché particulier comme Relais&Châteaux par exemple.

*Par exemple, les Logis de France, la chaîne volontaire la plus ancienne, regroupe en 2005, 3 250 hôtels. Ce label rassemble 17,8 % des hôtels et 10 % des chambres en France. Au sein de l'hôtellerie indépendante, Logis de France représente 21 % de l'hôtellerie française et 54 % des chaînes volontaires.*

*Ils sont presque toujours dotés d'un restaurant (96 % du parc des Logis), 75 % sont situés dans des communes de moins de 5000 habitants et sont le plus souvent gérés par une famille. Ils ont une moyenne de 19 chambres par établissement.*

*Leur classification en cheminée s'établit comme suit :*

- 18.6 % de 1 cheminée soit 606 hôtels
- 60.6 % de 2 cheminées soit 1969 hôtels
- 20.8 % de 3 cheminées soit 675 hôtels

**Classement des chaînes volontaires présentes en France**

*Au 1<sup>er</sup> janvier 2005*

Nom	Pays	Nb Hôtels		Evolution	Chambres 2005	Chambres 2004
		2005	2004			
Logis de France	F	3 250	3 322	-2.2%	61 009	62 270
Châteaux&Hôtels de France	F	484	478	1.3%	10 795	10 771
Eurostar Hotusa	Esp	128	122	4.9%	10 560	10 553
InterHotel	F	243	236	3.0%	10 481	10 220
Exclusive Hotels	F	179	163	9.8%	7 886	7 109
Elysées West Hotels	F	111	131	-15.3%	5 828	6 873
Citotel	F	165	165	0.0%	5 343	5 550
Abotel	F	98	96	2.1%	4 768	4 702
Hôtels et Préférence	F	76	63	20.6%	4 468	3 681
Leading Hotels of the World	USA	28	24	16.7%	4 078	3 495
Relais du Silence	F	146	138	5.8%	3 655	3 306
Relais&Châteaux	F	134	137	-2.2%	3 286	3 360
Châteaux&Demeures de tradition	F	148	152	-2.6%	3 231	3 316
Symboles de France	F	82	76	7.9%	2 236	2 471
Les pieds dans l'eau	F	65	55	18.2%	2 223	1 578
Small&Elegant Hotels	USA	47	40	17.5%	2 015	1 715
Small Luxury Hotels	USA	48	44	9.1%	1 902	1 832
Arcantis	F	46	17	170.6%	1 883	1 122
Summit Hotels&Resorts	USA	8	8	0.0%	1 088	1 088

*Source : MKG Consulting - Février 2005*

Pour conforter son positionnement, chaque chaîne développe une stratégie plus qualitative que quantitative. L'homogénéisation des services est au centre des préoccupations des chaînes volontaires. Les chaînes volontaires apportent par ailleurs à leurs adhérents différentes aides : au minimum une centrale de réservation et une centrale de référencement pour les achats. Par exemple, Logis de France possède un site Internet visité par 175 154 personnes en 1999 contre 72 904 en 1998. Le site Internet représente, dans ce cas, plus de 30 % des réservations effectuées par l'intermédiaire de la centrale. Elles ont mis à leur disposition des moyens dont disposent les chaînes intégrées. Ainsi, il y a eu mise en place d'une centrale de réservation électronique avec accès direct aux GDS tels qu'Amadeus, Galileo ou Sabre. Ce dispositif est complété par une carte de fidélisation.

Les *indépendants* obtiennent de nombreuses garanties en ralliant une chaîne volontaire. Ils accèdent à une organisation spécifique de leur établissement, à l'impact d'une enseigne connue, aux services d'une centrale de réservation, et à la centrale de référencement des fournisseurs. Ils bénéficient en outre d'une étude initiale et préalable de marché qui leur permettra d'évaluer les chances de succès de leur implantation. Leur principal avantage demeure l'originalité de leur identité.

### A quel prix choisit-on d'adhérer à un réseau ?

Le cabinet Coach Omnium a réalisé une étude sur les comportements et attentes des hôteliers indépendants en 2004.<sup>12</sup> Pour adhérer à un réseau, la notoriété de la chaîne est le premier critère retenu. Les affiliés à une chaîne volontaire accordent une grande attention à l'image, au concept de la chaîne et aux caractéristiques des autres membres. Ils veulent adhérer à des réseaux qui leur sont proches et pouvoir bénéficier des outils de commercialisation comme la centrale de réservation et un guide commun. En fait, ces hôteliers souhaitent **un retour sur investissement** après leur adhésion à un réseau. A ce niveau, les chaînes volontaires ont fait un réel effort en ce sens en se dotant de tous ces outils. Ce comportement se rapproche de celui des chaînes intégrées ; la démarche est similaire : on cherche à drainer la clientèle, à la fidéliser etc...

Pour les franchisés, le principal critère retenu est le coût ! Les outils commerciaux sont évidemment primordiaux et ils « comptent sur les actions de la chaîne pour développer leur clientèle et maintenir leur taux de remplissage ».<sup>13</sup> « Les franchisés sont également plus sensibles au caractère international du réseau. »

La grande majorité des affiliés ou des franchisés sont satisfaits de leur adhésion mais il demeure malgré tout quelques insatisfaits environ 14 % au niveau des affiliés et 22 % des franchisés selon l'étude de Coach Omnium.

Les insatisfactions concernent l'apport de la clientèle considéré parfois comme insuffisant, le coût des redevances considéré comme trop élevé, les prestations fournies par la chaîne en deçà de leurs attentes ou tout simplement de mauvais rapports avec la chaîne.

Au sein des réseaux volontaires, les hôteliers changent parfois de réseau (car ils en trouvent de plus adaptés à leur situation, leur enseigne est rachetée par un groupe différent,...), mais ils aiment en général rester à l'intérieur d'une dynamique de groupe. Selon l'étude de Coach Omnium, presque 20 % des indépendants ont déjà été affiliés à un réseau (volontaire ou intégré).

Les économies d'échelle se font ressentir avec les regroupements et les réseaux permettent des affiliations moins onéreuses. Ainsi, les dépenses consacrées aux actions marketing (salons, foires,...), la diffusion de guides et le partage d'une plate-forme sur le Web sont moindres si le réseau atteint une certaine dimension.

Les réseaux volontaires poursuivent leur développement au niveau européen, en direction des pays limitrophes. Outre ces actions de développement, une large priorité est donnée à l'amélioration de la commercialisation. « La plupart des chaînes veulent impliquer davantage les adhérents dans le fonctionnement et la défense de l'image afin de limiter

---

<sup>12</sup> - Coach Omnium, Les hôteliers indépendants et leur comportement et attentes face aux chaînes hôtelières, 2004, 26 p.

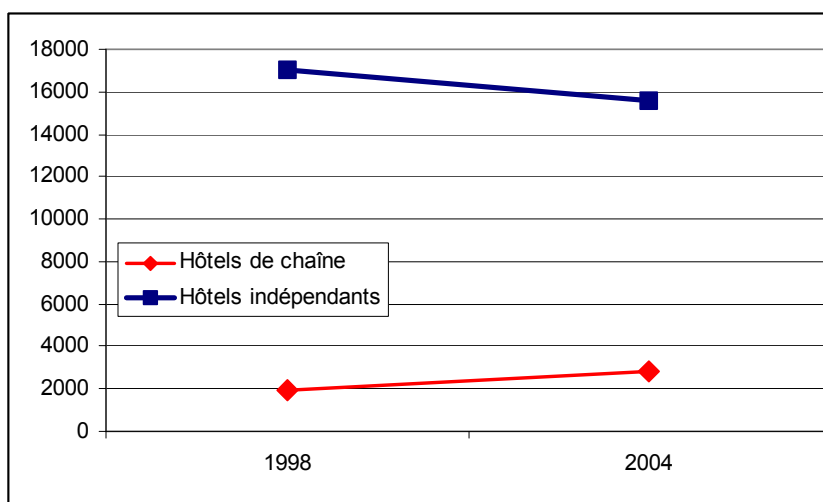
<sup>13</sup> - Ibid , p.6.

la multiplication des appartenances. »<sup>14</sup> Leur objectif est de renforcer les standards qualité avec en ligne de mire la création d'une image de marque forte et fédératrice que le consommateur serait à même de reconnaître.

Au niveau national, comme au niveau européen, la définition de critères qualité homogènes est une priorité (cf partie 4), de même que le développement des coopérations au sein du réseau.

### 1 • 5 Les indépendants : libres et majoritaires mais fragiles

Le secteur indépendant, diffus et en constante mutation, représente près de 63,8 % des hôtels classés. Au 1<sup>er</sup> janvier 2004, l'hôtellerie indépendante réunissait 15 556 hôtels soit 85 % des hôtels contre 90 %, 6 ans plus tôt. En nombre de chambres, la situation est similaire : hôtels indépendants comptaient au 1<sup>er</sup> janvier 2005, 385 414 chambres soit 63.8 % du parc, contre 426 618 chambres en 1998, soit un recul de 8.9%. La taille moyenne des hôtels indépendants est de 24 chambres.



Source : Insee, Direction du Tourisme, Partenaires régionaux

Il faut cependant relativiser ces résultats, puisque dans le même temps de nombreux indépendants se sont franchisés. La progression du nombre des hôtels adhérents à des chaînes volontaires telles que Logis de France, les Relais du Silence ou Relais & Châteaux est sensible. En fait, c'est sur le créneau du haut de gamme que l'hôtellerie indépendante résiste le mieux, puisque par essence, l'hôtel a sa propre identité, son propre cadre, ses particularités que l'on ne retrouve pas dans les hôtels haut de gamme standardisés des chaînes intégrées. Les hôteliers indépendants (hors chaînes volontaires) possèdent 48,7 % des chambres soit 294 444 chambres en France au 1<sup>er</sup> janvier 2005.

#### La survie au prix de la qualité

<sup>14</sup> - HTR, « Les chaînes volontaires accélèrent leur développement », n°121/122, Février/Mars 2005, p.83.



Les indépendants sont partagés au sujet des chaînes : certains y sont plutôt favorables, d'autres y sont farouchement réfractaires. Les indépendants ne forment pas une masse homogène d'hôteliers partageant tous les mêmes attentes.

Beaucoup d'indépendants sont contre « la standardisation des services », des réseaux et la « dépersonnalisation » des hôtels et des services proposés.

D'autres pensent que la mise en concurrence de leur activité avec les chaînes leur est bénéfique sur des produits de qualité et originaux par rapport à une situation géographique par exemple.<sup>15</sup>

Pourquoi les indépendants choisissent-ils de ne pas adhérer à un réseau ?

- soit parce qu'âgés ils attendent la retraite sans vouloir changer leur statut
- soit parce qu'ils refusent d'adhérer au principe d'une chaîne pour diverses raisons dont les plus fréquentes sont : l'affirmation d'une identité propre, l'exploitation d'un créneau particulier, le refus de payer les cotisations d'adhésion ou les investissements nécessaires pour l'adhésion à un réseau, la volonté farouche de rester indépendant.

La structure du marché est soumise à plusieurs contraintes :

- un marché peu dynamique et peu structuré par essence
- un effort de commercialisation insuffisant, en tout cas largement inégal par rapport aux chaînes
- la concurrence avec d'autres hébergements (essor des chambres d'hôte, des HLL, résidences hôtelières à la montagne par exemple)

L'hôtellerie indépendante est également soumise à des frais de personnel très importants. « Le secteur emploie trop d'employés et ils sont trop payés. A nombre de chambre égal, un hôtel restaurant indépendant emploie 10% de plus qu'un hôtel restaurant de chaîne. C'est dans le segment économique (0\* et 1\*) que le différentiel est le plus important. »<sup>16</sup>

La capacité moyenne d'un hôtel de chaîne est de 79 chambres contre seulement 24 chambres pour un hôtel indépendant. Les hôtels de chaîne emploient souvent moins de personnel parce qu'il peuvent faire des économies d'échelle du fait de leur taille (ils sont en moyenne plus grands de par leur nombre de chambres que les hôtels indépendants).

En zone urbaine, il est clairement établi que la disparition des hôtels indépendants s'est faite au profit des hôtels de chaînes (franchisés ou labellisés).

D'après le fichier Sirene de l'Insee, un nouveau problème se présentera dans les années à venir : celui du vieillissement des hôteliers indépendants et de l'avenir de leurs hôtels.

---

<sup>15</sup> - CNT, Quel avenir pour l'hôtellerie indépendante ?, session 2004-2005.

<sup>16</sup> - GUIFFRE, Philippe, « La France de l'hôtellerie familiale », dans CHD Génération-L'Industrie hôtelière, décembre 2004, n°586, p.24.

Presque un quart des hôteliers indépendants ont plus de 60 ans et 40 % ont plus de 55 ans. A qui transmettront-ils leur hôtel ?<sup>17</sup>

Selon l'étude Insee/Direction du Tourisme, on assiste à une « stratégie de recentrage vers le haut de gamme pour les indépendants ». Il est démontré que plus l'hôtel monte en gamme, plus son taux d'occupation augmente. Ainsi, sur le segment haut de gamme, les indépendants réussissent à avoir une meilleure rentabilité que les hôtels de chaîne.

Certains indépendants prennent les devants et innovent pour se défendre face à l'hôtellerie de chaîne : ils montent par exemple leur propre site Internet ou se rattachent à un label du type HotelCert ou un label écologique, ou en s'inscrivant dans une centrale de réservation.

---

<sup>17</sup> - CNT, Quel avenir pour l'hôtellerie indépendante ?, session 2004-2005.

## 2 • Poids économique et social du secteur

*Précisions méthodologiques :*

*La principale source utilisée ici est l'Enquête Annuelle d'Entreprise dans les Services, qui a permis de dresser un panorama économique de l'activité, tant au niveau de sa structure que de ses performances. C'est l'une des sources de la construction des Comptes Nationaux et en particulier des Comptes du Tourisme. Ont été utilisés les codes NAF 551 A, 551 C, 551 E.*

*Les autres sources utilisées (UNEDIC, SIRENE,... ) sont venues compléter le panorama présenté ci-dessous.*

### 2 • 1 Quelques données économiques

#### Nombre d'entreprises en 2003

Hôtels de tourisme	25 253
Hôtels de préfecture	2 388
Autres hébergements	11 650
Restauration	105 719
Cafés, débits de boissons	46 899

Source : INSEE - EAE Services

En 2003, environ 27 641 hôtels étaient répertoriés dans le fichier EAE de l'INSEE. Parmi eux, 66 % étaient des hôtels avec restaurant, 25,4 % étaient des hôtels sans restaurant et 8,6 % des hôtels dits de préfecture<sup>18</sup>.

L'hôtellerie regroupe 14,7 % des entreprises du secteur « Hôtels et restaurants », 7,6% des entreprises du secteur « Services aux particuliers ».

Selon les résultats de l'EAE, en 2003, le chiffre d'affaires global de l'hôtellerie était estimé à environ 14,9 milliards d'euros, et la valeur ajoutée (au prix du marché) à 7,3 milliards d'euros.

Le poids de l'hôtellerie dans le secteur HCR (Hôtellerie/Café/Restaurant) était de 26,7% en chiffre d'affaires et de 27,8 % en valeur ajoutée.

Parmi les activités des services aux particuliers, ces poids sont respectivement de 10,1% du chiffre d'affaires global et 10,6 % de la valeur ajoutée.

2003	Nb	Chiffre	Valeur ajoutée
------	----	---------	----------------

<sup>18</sup> - Ou hôtels non homologués. Essentiellement familiaux et de petite taille, souvent sommairement équipés, ils se situent fréquemment en zone rurale et peuvent proposer des locations au mois. Certains d'entre eux sont utilisés par les associations ou pour abriter des populations en difficulté.

	d'entreprises	d'affaires HT (millions d'€)	HT (millions d'€)
Hôtels de tourisme avec restaurant	18 242	11 805	5 633
Hôtels de tourisme sans restaurant	7 011	2 888	1 572
Hôtels de préfecture	2 388	287	141

Source : INSEE (Enquête annuelle d'entreprise dans les Services)

### Evolution du chiffre d'affaires depuis 1990 (hors TVA)

En million d'euros	Hôtels de tourisme
1991	9 743
1992	10 343
1993	10 342
1994	10 917
1995	10 280
1996	10 539
1997	11 065
1998	13 225
1999	13 750
2000	14 102
2001	14 651
2002	15 123
2003	14 980

Source : INSEE (Enquête annuelle d'entreprise dans les Services)

Le chiffre d'affaires de l'hôtellerie a progressé de 53,7 % entre 1991 et 2003 pour s'établir à 14,9 millions d'euros en 2003..

En 2003, le *chiffre d'affaires net par personne occupée* était d'environ 80 K € dans les hôtels avec restaurant et de 89,2 K€ dans les hôtels sans restaurant.

D'après les Comptes des Services de l'INSEE, le chiffre d'affaires du secteur de l'hôtellerie et de la restauration affiche entre 1996 et 2002 une augmentation comparable à celle de la moyenne des services aux particuliers (+6.3 % en moyenne par an contre + 6.2 %). « L'année 2002 marque néanmoins un léger ralentissement de la croissance du chiffre d'affaires par rapport à la période 1996-2001 : + 5.6 % au lieu de + 6.4 %. »<sup>19</sup>

2002	Chiffre d'affaires par personne (K€)	Valeur ajoutée au prix du marché	Montant annuel moyen des rémunérations par
------	--------------------------------------	----------------------------------	--

<sup>19</sup> - INSEE, Les comptes des services, décembre 2004, p. 99.

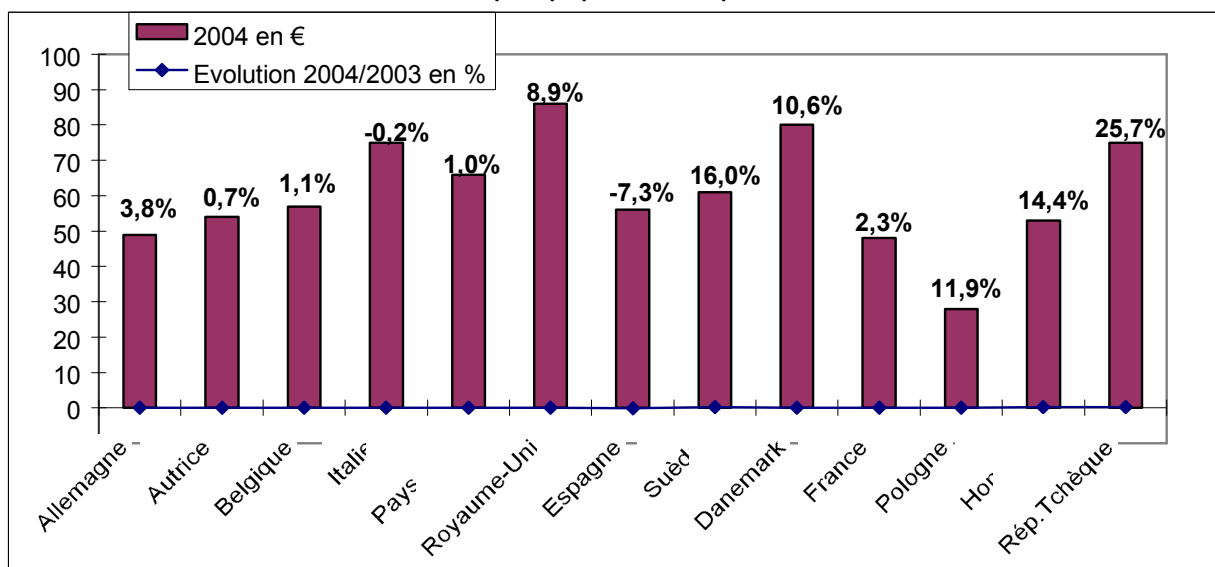
		(M€)	salarié (K€)
Hôtels avec restaurant	78,6	5 684	19,2
Hôtels sans restaurant	92,3	1 625	19,7
Autres hôtels	72,3	151	15,6
Secteur Hôtels et Restaurants	66,7	26 884	18,1

Source : INSEE (Enquête annuelle d'entreprise dans les Services - 2002)

### Un RevPAR encourageant

D'après l'étude MKG Consulting, les **chaînes hôtelières** enregistrent une hausse de 4 % de leur chiffre d'affaires en 2004 pour atteindre 4.6 milliards d'euros. Le RevPAR<sup>20</sup> (le principal indicateur de la profession) toutes catégories confondues augmente également de 2.3 % en 2004. La hausse a été engendrée par l'amélioration des prix moyens alors que le taux d'occupation moyen est resté stable. Après trois années de crise, l'hôtellerie européenne se redresse petit à petit : le RevPAR, a augmenté de 4,3 % dans les pays européens en 2004. Mais il existe souvent un décalage entre les changements de la conjoncture économique et l'inflexion de l'activité hôtelière. « La croissance du RevPAR provient de deux composantes étalées dans le temps : la hausse des volumes d'abord, l'augmentation des prix -et donc des marges- ensuite ». <sup>21</sup> « Ce sont surtout les groupes présents dans l'hôtellerie de moyen et de haut de gamme, plus internationale, qui souffrent des fluctuations de la conjoncture mondiale. »

### RevPAR par pays en Europe



Source : MKG Consulting - Février 2005

Les pays d'Europe du Nord ont enregistré des croissances intéressantes en 2004 : +16% en Suède et +10,6 % au Danemark. Seules l'Espagne et l'Italie ont affiché des RevPAR en baisse avec respectivement -7,3 % et -0.2 % en 2004.

<sup>20</sup> - Le RevPar est le revenu par chambre disponible.

<sup>21</sup> - TONNELIER, Audrey, « L'hôtellerie européenne peine à se réveiller en Bourse », dans Le Revenu, 20/05/2005.

## Activité des chaînes hôtelières intégrées en France

Cumul au 1er semestre 2005/2004

	Taux d'occupation 2004	Taux d'occupation 2005	Evolution 2005/2004	RevPar 2004	RevPar 2005	Evolution 2005/2004
0 & 1 étoile	71,9 %	71,7 %	- 0,2 pt	22,93 €	23,80 €	+ 3,8 %
2 étoiles	67,4 %	67,9 %	+ 0,5 pt	38,61 €	39,33 €	+ 1,9 %
3 étoiles	61 %	60,7 %	- 0,3 pt	52,97 €	54,78 €	+ 3,4 %
4 étoiles & luxe	58,4 %	58,2 %	- 0,2 pt	197,07 €	203,28 €	+ 3,1 %
<b>Total</b>	<b>57,3 %</b>	<b>57,3 %</b>	<b>—</b>	<b>46,99 €</b>	<b>48,39 €</b>	<b>+ 3 %</b>

Source Coach Omnium – Données officielles des chaînes hôtelières

D'après Coach Omnium, les résultats d'activité des chaînes de ce premier semestre 2005 indiquent un maintien économique honorable, en partie dû à une politique de hausses tarifaires. Au premier semestre 2005, seule la catégorie 2 étoiles a gagné des clients en ayant augmenté ses prix moyen chambre de seulement 1 %, contre environ 4 % pour les autres gammes. Au premier semestre 2005, le RevPAR, en hausse de 3 %, s'élève à 48€,39.

## 2 • 2 Les créations et défaillances d'entreprises

↳ Près de **280 550 entreprises ont été créées** (y compris reprises et réactivations) en 2003, dont 30 703 dans le secteur HCR, soit 2.7 % de plus qu'en 2002. Ces créations sont plutôt impulsées par les restaurants (+4.3 %) car les créations hôtelières ralentissent en 2003 de 2.7 %, après - 4.4 % en 2002.

### Créations d'entreprises dans le secteur HCR (hors DOM TOM)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Ensemble des activités éco.	273 949	264 026	259 930	255 566	258 584	272 921	258 769	257 940	280 550	321 287
Dont Services	101 523	99 718	100 025	100 432	103 859	108 348	108 635	108 568	117 214	119 991
Dont HCR	30 500	30 493	30 241	29 687	30 068	29 077	29 339	29 909	30 703	30 437
Dont Hôtels de tourisme	-	3005	2659	2487	2649	2453	2435	2329	2266	nd
<b>Contribution des HCR</b>										
Aux créations dans les services	30.0 %	30.6 %	30.2 %	29.6 %	29.0 %	26.8 %	27.0 %	27.5 %	26.2 %	25.4 %
Aux créations dans l'ens. Des activités éco.	11.1 %	11.5 %	11.6 %	11.6 %	11.6 %	10.7 %	11.3 %	11.6 %	10.9 %	9.5 %

Source : INSEE -CCS, Sirene

Au cours des quatre dernières années, le nombre de créations dans le secteur HCR a augmenté de nouveau chaque année, mais le volume de créations a tendance à se

stabiliser (-0.9 % entre 2003 et 2004). Les mesures d'aide à la création d'entreprise<sup>22</sup> sont très probablement à l'origine de la hausse des créations. De nombreux créateurs ont bénéficié de l'aide spécifique aux chômeurs créateur d'entreprise ou d'un prêt. La modification de la loi sur les SARL semble également avoir facilité l'accès à l'entrepreneuriat.



**Défaillances d'entreprises** - Mises en redressement judiciaire

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001®	2002	2003 (p)
Ensemble des activités éco.	53 880	53 941	52 260	45 459	41 220	37 380	37 038	38 248	38 861
dont : Services	17 955	17 986	17 323	15 207	13 575	12 441	12 762	13 093	13 472
dont : (HCR)	6 151	6 174	6 034	5 241	4 589	4 184	4 077	3 924	4 134
<i>Dont Hôtels de tourisme</i>	-	946	874	695	528	469	476	396	419
<b>Contribution des HCR</b>									
* aux défaillances dans les services	34,3%	34,3%	34,8%	34,5%	33,8%	33,6%	31,9%	30,0%	30,7%
* aux défaillances dans l'ens. des activités éco.	11,4%	11,4%	11,5%	11,5%	11,1%	11,2%	11,0%	10,3%	10,6%

Source : INSEE - CCS, BODACC

Le **nombre de défaillances** dans le secteur HCR a globalement diminué depuis 1995 pour atteindre un niveau minimum en 2002. Le secteur contribue environ pour 10 % aux défaillances d'entreprises sur l'ensemble des activités économiques. Les défaillances ont globalement reculé, en partie parce que les entreprises sont plus solides financièrement. Mais en 2003, on note une forte augmentation des défaillances dans les hôtels - restaurants (+5.4 %) et notamment en ce qui concerne les hôtels de tourisme (+5.8 %) : de nombreux petits hôtels indépendants, de type familial ou saisonnier, cessent leur activité, en particulier dans les zones rurales ou de montagne.

<sup>22</sup> - On peut citer l'ACCRES (Aide aux Chômeurs Créateurs ou Repreneurs d'Entreprise), le PCE (Prêt à la Création d'Entreprise), le PARE (Plan d'Aide au Retour à l'Emploi) et la loi pour l'initiative économique publiée au JO le 5 août 2003.

## 2 • 3 Évolution des prix

Les prix dans le secteur du tourisme ont connu, de 1998 à 2004, une augmentation en générale bien plus rapide que celle des prix de l'ensemble des produits de consommation. Le tableau ci-dessous permet de comparer, de 1998 à 2004, l'évolution des prix des principales activités caractéristiques du tourisme avec celle de l'indice général des prix à la consommation.

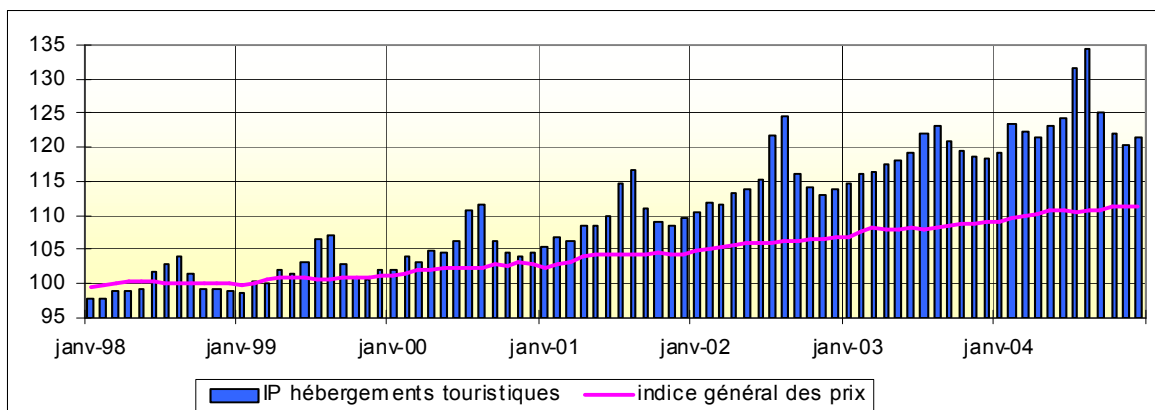
	1999/ 1998	2000/ 1999	2001/ 2000	2002/ 2001	2003/ 2002	2004 / 2003	Évolution annuelle moyenne 1998-2004
Ensemble de l'économie	0,5%	1,7%	1,6%	1,9%	2,1%	2,1%	1,7%
Hébergement (*)	2,1%	3,3%	3,9%	4,9%	3,3%	4,5%	3,7%
Dont hôtel	2,7%	3,3%	4,3%	4,9%	4,1%	3,9%	3,9%
Voyages organisés	2,2%	1,1%	6,1%	3,1%	0,3%	1,8%	2,4%
Transport (**)	-0,7%	0,8%	3,6%	3,2%	4,1%	0,3%	1,9%
Restauration	1,3%	1,6%	2,4%	4,0%	2,5%	2,7%	2,4%

(\*) Hébergements de vacances ou de loisirs, terrains de camping et auberges de jeunesse, (\*\*) Transport de passagers par mode ferroviaire, aérien et maritime  
Source : Indice des prix à la consommation (Insee)

Entre 1998 et 2004, l'indice général des prix à la consommation s'est accru en moyenne de 1,7 point par an. Cette évolution est plus modérée que celles de l'ensemble des principales activités du tourisme.

Les prix des **hébergements**, et en particulier celui de l'**hôtellerie**, ont connu une augmentation très soutenue entre 1998 et 2004. Ils se sont accrus en moyenne de respectivement 3,7% et 3,9% par an.

Indice des prix des hébergements touristiques, 1998-2004 Base 100 en 1998



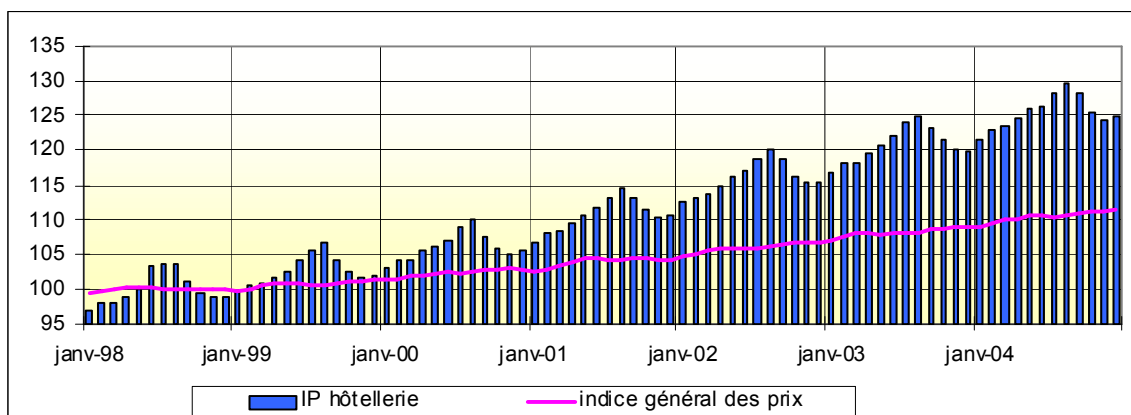
Source : Indice des prix à la consommation. INSEE

Le graphique ci-dessus permet de constater le caractère très saisonnier des prix des hébergements touristiques. On peut toutefois noter qu'en 2003, le pic saisonnier des mois de juillet août est beaucoup moins prononcé que lors des années précédentes. Il est probable que la faible fréquentation touristique, cette année-là, a conduit à une moindre hausse des prix des hébergements de vacances au cours de la saison d'été. En 2004, en revanche, en dépit de la médiocrité de la fréquentation touristique, les prix des



hébergements touristiques ont connu une forte hausse saisonnière au cours des mois de juillet et août.

Indice des prix dans l'hôtellerie, 1998-2004



Source : *Indice des prix à la consommation. INSEE*

De 1998 à 2004, les prix des hôtels ont augmenté bien plus rapidement que l'indice général des prix (+3,9% par an en moyenne). Entre l'année 2001 et 2002, la hausse des prix a atteint 4,9% dans l'hôtellerie. Cette progression peut être expliquée, en partie, par le passage à l'euro : en janvier 2002, les prix étaient de 5,5% supérieurs à ceux du mois de janvier 2001. D'autre part, la hausse de la fréquentation hôtelière entre 2001 et 2002 n'a pas incité les gérants d'hôtels à modérer leurs tarifs.

La variation saisonnière des prix dans l'hôtellerie est très perceptible mais reste moins forte que pour les autres hébergements touristiques (hébergements de vacances, terrains de camping, auberges de jeunesse, etc.).

## 2 • 4 L'investissement

Dans les années 1990, l'hôtellerie a souffert d'une surcapacité et les pouvoirs publics ont décidé d'encadrer la création ou l'extension d'hôtel avec la loi Raffarin<sup>23</sup>. L'investissement reste important mais les entreprises sont moins nombreuses à investir. Les sommes engagées portent d'abord sur l'amélioration des équipements des hôtels ou la mise aux normes, avant l'augmentation des capacités d'accueil.

La reprise des investissements hôteliers initiée en 1999 n'aura duré que deux ans. La Direction du Tourisme recensait une évolution du nombre de chambres de 1978 à 1992 : ce nombre augmentait en moyenne de près de 10 000 par an, la progression n'étant plus que de l'ordre de 1 000 de 1992 à 2002.<sup>24</sup>

Après 3 années d'augmentation, l'investissement des entreprises a baissé en 2002 (-10.4 % pour les services aux entreprises et -22.9 % pour les services aux particuliers). Cette forte diminution est induite notamment par la baisse du secteur des hôtels restaurants (-18.3 %) qui traditionnellement investit le plus.

### L'investissement des entreprises

	Valeur en milliards de € courants					Evolution en volume en %			
	1998	1999	2000	2001	2002	1999/ 1998	2000/ 1999	2001/ 2000	2002/ 2001
Services aux particuliers	8.7	10.0	10.8	10.9	8.4	15.4	5.0	0.1	-22.9
<i>Dont Hôtels et Restaurants</i>	<i>3.4</i>	<i>4.5</i>	<i>4.9</i>	<i>4.5</i>	<i>3.7</i>	<i>33.3</i>	<i>5.0</i>	<i>-9.1</i>	<i>-18.3</i>
Ensemble des services	55.7	61.7	71.3	72.8	66.8	10.9	12.4	1.0	-8.9

Source : INSEE, Comptes nationaux

Les grands groupes hôteliers ont été conduits à revoir à la baisse leurs programmes d'investissements par rapport au niveau atteint en 1999-2000, y compris pour certains d'entre eux en 2004, compte tenu notamment du retrait des nuitées hôtelières en 2003 par rapport à 2002.

L'investissement diffère suivant la nature et la taille de l'hôtel : selon l'étude EAE, les hôtels dont le chiffre d'affaires est de moins de 500 K€ ont investi environ 5 % de leur CA en 2000, contre 14 % pour les entreprises de plus de 10 M€ de CA.

Selon les bases de données de MKG Consulting, les hôtels indépendants ou faisant partie d'une chaîne intégrée relèvent de logiques économiques différentes. L'hôtellerie de

<sup>23</sup> - La loi Raffarin de juillet 1996 oblige tout investisseur en hôtellerie à soumettre, à une commission spéciale, une demande de permis de construire ou d'extension pour tout établissement dépassant 30 chambres en province et 50 chambres en région parisienne.

<sup>24</sup> - Les créations brutes de chambres peuvent être plus importantes, compte tenu des fermetures ou des reconversions d'établissements hôteliers. Données issus de l'étude ECCE réalisée pour le compte de la Direction du tourisme, Les investissements touristiques – Mise en place d'un tableau de bord, juin 2004, p 21.

chaîne, très présente à la fois sur la catégorie économique et sur les 4 \* et l'hôtellerie indépendante avec les  $\frac{3}{4}$  des chambres classées en 2\*.

Selon les calculs effectués par ECCE, les chaînes auraient effectué près de la moitié des investissements hôteliers de la période 1990-2003, alors qu'elles ne représentaient encore qu'un peu moins de 40 % des chambres fin 2002.

De 1990 à 2003, l'Île de France a représenté 35 % des surfaces autorisées d'hôtels et de motels en France, d'après les statistiques de permis de construire de la DAEI. Le dynamisme de l'implantation des chaînes dans cette région a probablement joué un rôle central dans la concentration de l'ensemble des investissements hôteliers en Ile-de-France. La pénétration de l'hôtellerie de chaînes atteignait 48 % en milieu urbain en 2001, cette pénétration étant particulièrement élevée en Ile-de-France hors Paris (71 % dont 78 % pour les 3 départements de la petite couronne).

Pour maintenir l'activité des hôteliers indépendants, notamment en Ile de France, plusieurs actions peuvent être combinées, incluant notamment une diminution des charges de capital, par exemple en les étalant sur une période longue. Afin de faciliter la transmission des affaires familiales, la mise en place d'outils de financement dans lesquels les repreneurs d'hôtels loueraient les murs et n'achèteraient que le fonds de commerce dans un premier temps, s'inscrit dans cette perspective.<sup>25</sup>

Au final, c'est cette capacité à associer savoir-faire d'exploitation et formules de financement adaptées à l'intensité capitalistique élevée de l'activité, qui conditionne le dynamisme de l'investissement hôtelier dans les années à venir.<sup>26</sup>

Par opposition à la progression des investissements des chaînes intégrées, on notera la diminution des investissements de l'hôtellerie indépendante, surtout celle implantée en zone rurale et devant faire face à une forte saisonnalité.

Les dépenses d'investissement rapportées aux capacités d'hébergement varient suivant l'offre. On passe ainsi de 110 € par lit pour l'hôtellerie de plein air en 2000 (ratio en forte augmentation dans la dernière décennie, notamment à cause des HLL<sup>o</sup>) à 1400 € par lit pour les hôtels, en passant par des valeurs de 560 € par lit pour les gîtes et chambres d'hôte et de 700 € par lit pour les villages de vacances.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> - Voir la revue Espaces de janvier 2004 et l'article de Jean-François Tassin, président de l'IREST Panthéon Sorbonne et du GEFIL.

<sup>26</sup> - ECCE, op.cit., p. 25.

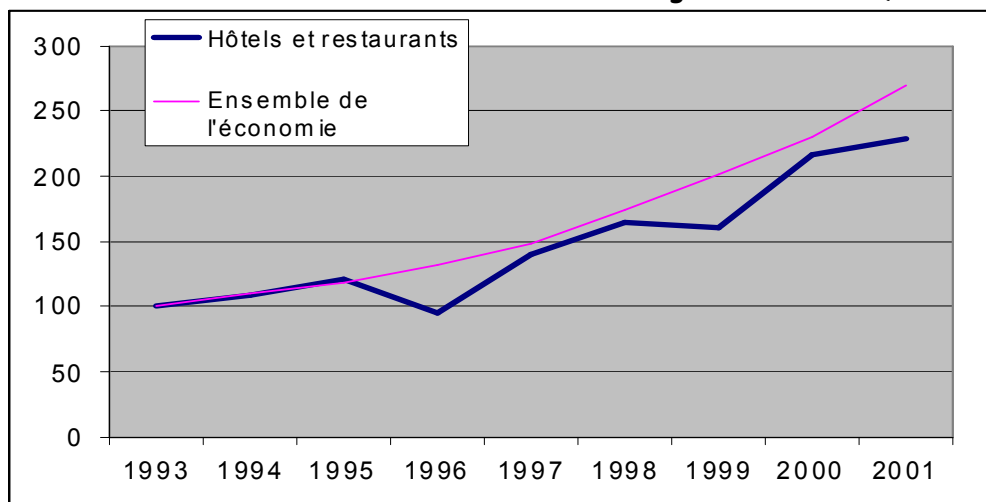
<sup>27</sup> - Ibid.p.37.

Selon la Banque de France, le stock des *investissements étrangers* dans l'hôtellerie et la restauration en France s'élève à la fin de l'année 2001 (dernière année disponible) à 783 millions d'euros.

La progression des investissements étrangers en France est assez irrégulière depuis 1993 (graphique ci-dessous). Au final, le stock a progressé de 130 % en valeur entre 1993 et 2001, soit un peu moins que pour l'ensemble de l'économie (178 %).

Les étrangers qui investissent en France dans le secteur « Restauration et hébergement » sont surtout européens (80%) et dans une moindre mesure américains (9%) et asiatiques (9%)

**Stocks des investissements directs des étrangers en France (base 100 en 1993)**



Source : Banque de France

## 2 • 5 L'emploi

Bien que dynamique, le secteur connaît des difficultés de recrutement et une pénurie de main d'œuvre qualifiée. Avec près d'un million d'emplois, le secteur se caractérise par une proportion importante d'emplois non-salariés et une part non négligeable d'emplois saisonniers.

### 2•5•1 L'emploi salarié

Selon l'INSEE, le nombre d'emplois salariés dans les « hôtels et restaurants » est de 805.3 milliers au 31 décembre 2004, en évolution annuelle de 2.8 % (contre 1.9 % pour l'évolution annuelle de l'emploi salarié dans les services aux particuliers). Depuis la fin 2003, malgré le ralentissement de l'activité hôtelière, 22 300 emplois salariés ont été créés dans le secteur HCR en 2004. Les créations nettes d'emplois dans les « hôtels et restaurants » avaient été de 25 800 emplois en 2002 et 8 000 en 2003. En 2004, le secteur HCR constitue le premier secteur créateur d'emploi, devant le secteur des Services aux entreprises et celui de la construction.<sup>28</sup>

#### Emploi salarié (séries révisées, incluant de nouveaux coef.CVS, rétropolées depuis fin 2000)

En milliers	2000	2001	2002	2003	2004
Trimestre 1		730,3	757,6	775,5	790,2
Trimestre 2		736,9	762,7	778,4	795,4
Trimestre 3		740,4	768,8	776,3	800,2
Trimestre 4	722,9	749,2	775,0	783,0	805,3

Source : INSEE

Selon l'UNEDIC, le nombre de salariés employés dans l'hôtellerie était d'environ 176 624 à la fin de l'année 2003, dont 82 % dans les hôtels de tourisme avec restaurant. La branche regroupe le quart (24 %) des salariés des activités du secteur du tourisme et environ 6 % des salariés des services aux entreprises.

#### Emploi salarié au 31/12 en France métropolitaine

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Hôtels de tourisme avec restaurant	136 201	138 648	140 608	145 149	145 602	145 980	144 986
Hôtels de tourisme sans restaurant	20 777	22 336	23 865	24 954	26 057	27 242	27 743
Hôtels de préfecture	4 141	4 035	3 920	3 961	3 817	3 887	3 895
Total	161 119	165 019	168 393	174 064	175 476	177 109	176 624

Source : UNEDIC

<sup>28</sup> - Le GARREC, Marie-Anne, Tableau de bord de l'emploi dans le BTP, les Transports et le Tourisme, avril 2005.

Depuis 1997, l'effectif salarié a augmenté de 6,4 % dans les hôtels de tourisme avec restaurant et de 33,5 % pour les hôtels de tourisme sans restaurant. Il a en revanche baissé de 6 % dans les hôtels de préfecture.

L'effectif moyen par entreprise diffère suivant le type d'établissement. Les hôtels sont majoritairement des micro-entreprises : un hôtel avec restaurant fonctionne en moyenne avec 8 personnes tandis qu'un hôtel sans restaurant n'occupe en moyenne que 4,6 personnes.

	Personnel occupé annuel moyen par entreprise
Secteur HCR	4.0
Hôtels avec restaurant (55.1A)	8.0
Hôtels sans restaurant (55.1C)	4.6
Autres hôtels (55.1 D)	1.8

Source : EAE 2002

Répartition régionale des effectifs salariés en 2003 (p)

Régions	Hôtels de tourisme			Total des activités caractéristiques		
	Effectifs	%	Rang	Effectifs	%	Rang
Alsace	6733	3.9	5	24 723	3.3	10
Aquitaine	8285	4.8	4	31 916	4.3	4
Auvergne	3809	2.2	15	11 983	1.6	18
Basse-Normandie	4238	2.5	13	13 446	1.8	16
Bourgogne	5505	3.2	11	15 728	2.1	13
Bretagne	6680	3.9	6	29 030	3.9	6
Centre	5688	3.3	9	21 275	2.9	11
Champagne-Ardenne	3043	1.8	17	10 948	1.5	19
Corse	1167	0.7	22	4 514	0.6	22
Franche-Comté	2287	1.3	20	8 819	1.2	20
Haute-Normandie	2722	1.6	19	13 822	1.9	15
Ile de France	42 109	24.4	1	216 618	29.1	1
Languedoc-Roussillon	5878	3.4	8	28 285	3.8	7
Limousin	1635	0.9	21	5 779	0.8	21
Lorraine	3979	2.3	14	19 343	2.6	12
Midi-Pyrénées	6522	3.8	7	27 454	3.7	9
Nord- Pas de Calais	5275	3.1	12	31 790	4.3	5
Pays de la Loire	5660	3.3	10	27 525	3.7	8
Picardie	2980	1.7	18	12 887	1.7	17
Poitou-Charentes	3662	2.1	16	14 330	1.9	14
PACA	21 347	12.4	3	80 607	10.8	3
Rhône-Alpes	23 525	13.6	2	93 535	12.6	2
Total	172 729	100		744 357	100	

Source : UNEDIC

Effectif	salarié	au	A temps plein	A temps partiel	A temps partiel	Salaires et
----------	---------	----	---------------	-----------------	-----------------	-------------

31/12/2002		(effectuant un mi temps ou +)	(effectuant moins qu'un mi-temps)	traitements (millions d'€)
Secteur HCR	503 628	187 301	103 287	10 728
Hôtels avec restaurant	107 273	25 573	10 804	2 654
Hôtels sans restaurant	21 092	6 210	3 668	544
Autres hôtels	1 702	384	608	36

Source : EAE 2002

Les hôtels non classés tourisme dits de préfecture avec un effectif moyen de 1.8 personne par entreprise ont un taux de salarisation très inférieurs (52.5 %) aux autres hôtels, car c'est souvent le propriétaire qui est aussi le gestionnaire de l'établissement.

#### Ratios sur les entreprises

Effectif salarié au 31/12/2002	Taux de salarisation %	Rémunérations par salarié €	Rémunérations sur Valeur ajoutée %
Secteur HCR	79.3	18 127	44.6
Hôtels avec restaurant	91.5	19 806	46.7
Hôtels sans restaurant	85.3	19 646	33.4
Autres hôtels	52.5	15 741	23.7

Source : EAE 2002

Les rémunérations par salarié pour les hôtels de tourisme (avec et sans restaurant) se situent aux alentours de 19 778 € contre 15 741 € pour les hôtels non classés. On passe ainsi d'un ratio de rémunération sur la valeur ajoutée de 43.7 % pour les hôtels classés tourisme à 23.7 % pour les non classés.

L'emploi féminin représente un peu moins de la moitié (47.9 %) des emplois salariés dans les activités de services. Pour ce qui est des services aux particuliers, les femmes restent minoritaires, et notamment dans le secteur des hôtels -restaurants (48.6 %). La part de l'emploi féminin est un peu plus forte dans les hôtels de tourisme (52.2 %) que dans les restaurants (44.9 %) et elle a un peu évolué depuis 1996 (+2 points).

#### Taux de féminisation de l'emploi salarié

En %	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Services aux particuliers	53.0	52.9	53.0	53.0	53.2	53.4	53.3	53.3
Hôtels et restaurants	48.5	48.4	48.6	48.7	49.0	49.1	48.5	48.6
<i>Dont hôtels de tourisme</i>	<i>50.4</i>	<i>50.4</i>	<i>50.6</i>	<i>51.0</i>	<i>51.5</i>	<i>52.0</i>	<i>52.2</i>	<i>52.2</i>
Ensemble des services	49.0	48.2	47.9	47.6	47.5	48.2	47.9	47.9

Source : UNEDIC et INSEE - CCS

#### 2.5.2 Les non salariés

La part des non salariés est importante dans toutes les branches touchant au tourisme. « Les services aux particuliers accueillent le plus de non salariés : 58 % des effectifs non salariés des services marchands appartiennent à ce secteur. L'emploi non salarié

représente ainsi 16,4 % de l'emploi total du secteur des hôtels-restaurants et 29 % des emplois non salariés des services marchands. »<sup>29</sup>

### Effectifs non salariés en personnes physiques

En milliers	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Services aux particuliers	289.9	289.6	291.5	291.6	288.1	284.6	285.7
Hôtels et restaurants	149	145.8	145.5	145.6	143.8	142	142.6
Services marchands	496	500.5	507	507.1	501	494.7	496.6
Ensemble de l'économie	2304.9	2259.4	2241	2229.4	2210	2193.8	2194.7

Source : INSEE - CCS, Comptes nationaux

#### 2.5.3 Un secteur d'emploi atypique

Avec la création de près de 34 000 emplois salariés en deux ans, le secteur des cafés-hôtels-restaurants représente en France le deuxième secteur créateur d'emplois sur les années 2002/2003 derrière celui du commerce (50 000 emplois salariés en 2 ans). En 2004, le tourisme l'a devancé avec la création de 22 000 emplois, devant le secteur des services aux entreprises.<sup>30</sup>

Un effort particulier a été fait pour renforcer l'attractivité de la profession (une grande campagne de communication a été lancée au printemps 2005).

La précarité des emplois est induite par le travail intérimaire, saisonnier, les CDD ou les temps partiels contraints. A cela s'ajoute une durée du travail particulièrement longue pour les salariés à temps plein non compensée par une rémunération conséquente.

Une étude réalisée en octobre 2001 à partir des fichiers de missions Manpower précise les spécificités du recours au **travail temporaire** dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration : 64% des missions sont effectuées dans des entreprises de moins de 50 salariés et plus de la moitié des salariés intérimaires ont moins de 35 ans. Ce type de contrat se répand cependant au-delà des PME comme chez Eliance par exemple, qui y recourt régulièrement. La création par Randstad d'un réseau de six agences d'intérim spécialisées dans la restauration et l'hôtellerie confirme le recours à ce type de recrutement. Ce réseau baptisé Horeca est implanté dans six unités réparties en Ile-de-France dont la principale est installée à Paris.

Il existe une nette sur-représentation des salariés en CDD dans le secteur HCR, par rapport aux autres secteurs économiques : 7,5% du nombre des actifs dans les HCR, 12,5% des salariés hors apprentis et stagiaires contre 6% pour l'ensemble des services

<sup>29</sup> - INSEE, Les comptes des services, décembre 2004, p. 24.

<sup>30</sup> - INSSE, Estimations trimestrielles de l'emploi salarié, Infos rapides n°85, 17 mars 2005.



et 4% pour l'ensemble de l'économie. Le taux d'entrée sur CDD est encore plus impressionnant : 62% contre 23% pour l'ensemble de l'économie.

Les emplois du secteur HCR sont parmi les moins qualifiés de l'économie nationale. On n'y compte par exemple que 3,5% de cadres, qui travaillent dans les fonctions traditionnelles de management. Les chefs d'entreprise salariés représentent 4% des effectifs salariés. Les hôtels, cafés et restaurants sont en général dirigés par des employeurs indépendants. Sur la base de l'exploitation des Déclarations Annuelles des Données Sociales (DADS), il apparaît que 60% des emplois du secteur des HCR en 1996 ne nécessitent pas de compétences particulières. Selon l'enquête emploi, plus de 40% des employés du secteur HCR sont sans diplôme.

Un contrat d'étude prospective de la profession réalisé de 1995 à 1997, révèle cependant que le secteur hôtellerie-restauration permet à un public en difficulté d'insertion professionnelle et sociale d'accéder à un premier emploi puis à une qualification grâce au développement des Certificats de Qualification Professionnelle.

La proportion de jeunes employés par le secteur HCR est en diminution depuis 1990 pour la tranche d'âge 15-24 ans, mais elle reste l'une des plus importantes dans l'ensemble des activités économiques. Ce taux élevé peut s'expliquer par la spécificité du secteur, qui emploie un grand nombre d'apprentis, notamment dans le secteur de l'hôtellerie de tourisme et de la restauration traditionnelle.

Le secteur HCR est le second parmi ceux qui enregistrent le niveau de salaire annuel le plus faible, juste après celui des services personnels et domestiques. Ces chiffres moyens masquent de fortes inégalités, et en particulier l'existence d'une proportion importante de très bas salaires, même dans le cas des salariés à temps complet, dont près de 30% avaient un salaire au niveau du SMIC en 1997.

Selon l'ANPE, les offres enregistrées en 2001 pour l'ensemble de la branche hôtellerie-restauration sont au nombre de 331 964, alors que l'on ne dénombre que 278 174 demandes d'emploi. Le secteur HCR est en outre celui qui enregistre le taux de démission le plus élevé (23,8% en 1998). Ce taux a augmenté de 3 points de 1996 à 1998 et il était de 6,2% pour l'ensemble des activités économiques, et de 8% dans le tertiaire.

Cette crise prend sa source dans le rapport entre le niveau de contrainte et le niveau de salaire trop élevé qui dévalorise la profession notamment chez les jeunes de plus en plus exigeants quant aux conditions de travail. Pour résoudre ce problème, le débat porte sur l'amélioration de la qualité des emplois et l'augmentation des salaires.

Il y a environ 60 000 nouveaux postes à pourvoir chaque année dans le secteur hôtellerie-restauration, mais seulement 35 000 personnes sortent diplômées chaque année d'une formation professionnelle aux métiers de l'hôtellerie restauration. Dans les contrats d'apprentissage, on mesure à 11,4 % la part de l'hôtellerie restauration.

### 3 • Les stratégies hôtelières

Le phénomène de mondialisation s'accompagne d'un mouvement généralisé de déréglementations des marchés et de mégafusions. Il s'est avéré nécessaire, voire vital pour certaines entreprises, de nouer des alliances industrielles et de procéder à des concentrations et des restructurations, pour être en mesure de mieux résister sur des marchés devenus très concurrentiels.

#### 3 • 1 • La globalisation des secteurs touristiques au niveau mondial

Dans certains cas, le contrôle des groupes sur les hôtels peut avoir un aspect quelque peu virtuel, plusieurs groupes géants étant propriétaires des enseignes, ils laissent à des franchisés le soin d'investir sur le terrain. D'autres, comme le Français Accor sont plus impliqués et gèrent directement la majorité des établissements.

En fait, c'est la taille qui compte avant tout. Plus le parc hôtelier est important, et plus il attire la clientèle en termes d'image de marque, mais aussi et surtout en raison de l'importance des réseaux commerciaux afférents. Outre leurs puissantes centrales de réservation, les groupes ont mis sur pied des programmes de fidélisation de plus en plus poussés à destination de leur clientèle. Chaque groupe possède ses cartes à points qui ne récompensent pas seulement l'assiduité d'un client à l'intérieur des établissements des chaînes, mais qui, en outre, l'encouragent à emprunter telle ou telle compagnie aérienne ou à utiliser tel ou tel service.

De cette manière, des réseaux se constituent et tentent de maintenir une clientèle captive dans leurs filets. Accor n'est pas en reste, après avoir créé avec American Express, le Crédit Lyonnais et Air France une carte commune baptisée Corporate, le géant hôtelier vient de signer un accord avec Air France visant à établir des liaisons entre les centrales de réservation et à établir un barème de conversion des points de fidélisation offerts par les deux entreprises.

#### Les Etats-Unis dominent le marché mondial

##### Répartition de l'offre hôtelière mondiale selon l'origine des chaînes

au 1 <sup>er</sup> janvier 2004	HOTELS		CHAMBRES		EVOL CHAMBRES %
	2003	2004	2003	2004	
EUROPE	10 172	10 428	1 170 746	1 205 944	3.0
NORTH MARICA	24 827	25 213	2 977 948	2 985 227	0.2
LATINE AMERICA	873	897	180 354	190 815	5.8
ASIA PACIFIC	2 223	2 370	420 775	462 983	10.0
MIDDLE EAST/AFRICA	949	908	190 563	188 860	-0.9
<b>Monde entier</b>	<b>39 044</b>	<b>39 816</b>	<b>4 940 386</b>	<b>5 033 829</b>	<b>1.8</b>

Source : MKG Consulting - Mai 2004

Avec plus de 2,8 millions de chambres dans leur parc, les dix premiers groupes mondiaux représentent 72,3 % de l'offre globale des groupes hôteliers. Parmi ceux-ci, on trouve sept Américains, un Britannique, un Français et un Espagnol. Cette répartition est relativement logique et se retrouve à l'échelle globale puisque européens et américains détiennent 94 % de l'ensemble des chambres et que l'on ne compte qu'une seule enseigne de plus de 20 000 chambres (Prince Hotels -Japon) qui ne soit pas issue des deux zones principales.<sup>31</sup>

Le taux de pénétration des chaînes intégrées s'établit à 30 % dans le monde selon la source MKG Consulting - Mai 2005. Certains marchés laissent entrevoir de bonnes potentialités comme l'Inde, l'Extrême-Orient, et la Chine bien sûr. Mais aussi des pays comme la Pologne, la Hongrie, la Russie, la Croatie, la Bulgarie, le Mexique ou le Brésil.

### Implantation des groupes hôteliers selon leur origine dans chaque zone géographique

En %	Zone d'implantation					Total
	Europe	Amérique du Nord	Amérique Latine	Asie Pacifique	Moyen-Orient/ Afrique	
Nationalités des groupes						
Europe	<b>53.8</b>	28.7	6.3	5.9	5.4	100
Amérique du Nord	9.3	<b>81.8</b>	1.7	5.4	1.7	100
Amérique Latine	2.5	0.7	<b>96.7</b>	0.0	0.0	100
Asie Pacifique	3.5	4.0	0.3	<b>90.4</b>	1.9	100
Moyen Orient/ Afrique	0.3	0.0	0.0	7.8	<b>91.9</b>	100

Source : Base de données MKG Consulting - Mai 2005

Selon une étude de MKG Conseils, les groupes nord-américains, faiblement tournés vers l'extérieur, apparaissent moins performants dans leur couverture globale. Parmi les premières enseignes implantées en Europe, ne figurent que 3 chaînes américaines (Sheraton, Comfort et Golden Tulip). A l'inverse, les groupes européens tels que Bass, Accor, Hilton PLC, Sol Melia et Forte) exploitent un quart de leur parc dans le reste du monde. Accor (avec 52 % de son offre hors Europe) et les autres groupes sont très présents sur l'ensemble des continents. Selon MKG Conseils, il reste un énorme marché à conquérir dans l'hôtellerie économique qui ne compte encore que pour 23,9 % de l'offre européenne (contre 33,4 % en Amérique du Nord). L'hôtellerie économique a, en effet, le plus fort potentiel de développement et le meilleur ratio de rentabilité.

Les groupes européens, et le Français Accor en tête, se sont largement plus diversifiés géographiquement que les autres, beaucoup plus cantonnés sur leur zone d'origine. Les groupes asiatiques se développent beaucoup et dans le même temps, l'ouverture du tourisme émetteur chinois promet de belles perspectives au niveau mondial. D'autres pays émergents comme l'Inde, certains états du Moyen Orient ou la Russie ont des ambitions. Ceux qui s'ouvrent à l'investissement hôtelier offrent des perspectives favorables à la création rapide de réseaux.

<sup>31</sup> - L'industrie hôtelière mondiale dans HTR, Mai/Juin 2000. pp. 50-56.

Le palmarès mondial

Selon MKG, parmi les 10 premiers groupes hôteliers mondiaux, la moitié affiche un recul de son inventaire de chambres, poursuivant pour la plupart une démarche Qualité se traduisant par la radiation d'établissements qui ne sont plus aux normes.

**Classement mondial des chaînes hôtelières intégrées**    *au 1<sup>er</sup> janvier 2005*

Société	Rang 2004	Pays	Hôtels en 2005	Chambres en 2005	Evol. Chamb. 04/05
InterContinental Hotels Group	1	GB	3532	532 701	-0.7 %
Cendant	2	USA	6396	520 860	0.5 %
Marriott International	3	USA	2655	469 218	-2.2 %
Accor	4	FRA	3973	463 427	2.2 %
Choice	5	USA	4987	403 806	3.9 %
Hilton Corp.	6	USA	2226	354 312	2.8 %
Best Western	7	USA	4097	308 131	-1.0 %
Starwood	8	USA	733	230 667	-0.2 %
Carlson Hospitality Worldwide	9	USA	890	147 093	-0.3 %
Global Hyatt	10	USA	355	111 651	24.7 %
Hilton International	11	GB	395	99 257	0.6 %
Sol Melia	12	SPA	328	80 834	-2.8 %
TUI	13	GER	283	74 454	-2.1 %
Louvre Hotels	14	FRA	895	67 532	2.9 %
La Quinta	15	USA	582	65 110	44.7 %

Source : HTR Mai/Juin 2005

Le britannique InterContinental Hotels Group conserve sa place de leader mondial en nombre de chambres en 2005. Il s'est hissé à cette place grâce au rachat du groupe américain Candlewood Suites en 2004. Sur les 20 premières chaînes, figure une majorité de chaînes américaines. Parmi elles, Cendant a ajouté 15 000 nouvelles chambres à son parc en 2004 avec l'acquisition de l'intégralité des droits de la marque Ramada International, co-détenus avec Marriott. Désormais seul propriétaire de Ramada à l'international, le groupe pourra investir pour repositionner cette enseigne. Du coup, Marriott malgré cette cession parvient à limiter son recul (-2,2%) et se place au 3<sup>ème</sup> rang.

Grâce au rachat de Red Roof Inns, Accor s'est hissé de la 5<sup>ème</sup> à la 4<sup>ème</sup> place mondiale avec 463 427 chambres (+2,2 %). Le groupe français renforce sa position de quatrième mondial et ce, malgré un rétrécissement de son parc (avec les marques Mercure et Motel 6 aux Etats-Unis). En outre, Hyatt fait son entrée dans le palmarès des 10 premiers. Après une franche progression en 2004 (due à l'acquisition de la chaîne milieu de gamme AmeriSuites et ses 143 hôtels), le groupe américain a dépassé Hilton International.

Le groupe le plus présent dans le monde est Anglais (Bass), le troisième est Français (Accor). En fait, il n'y a qu'un groupe hôtelier qui soit présent dans le monde entier sur toutes les branches de l'activité hôtelière, c'est le groupe Accor. Pour le reste, d'autres entreprises ont une action d'envergure mondiale dans leur spécialité :

- Marriott, en gestion et en franchise
- Bass et Choice, en franchise
- Rez Solution et Lexington, en système de réservation
- enfin, Best Western, en chaîne volontaire

#### La franchise concerne principalement l'hôtellerie économique

En ce qui concerne *les modes de gestion*, la franchise, modèle importé des Etats-Unis, « est implicitement reconnue comme le moyen le plus rapide d'étendre son réseau sans mobiliser de gros capitaux. »<sup>32</sup> Au début de l'année 2005, 57,3 % des établissements de chaînes dans le monde étaient exploités en franchise. Tous les segments ne sont pas égaux face à mode de gestion : ainsi, « le taux de pénétration de la franchise est de 89,7 % en hôtellerie économique, 70,2 % en milieu de gamme, 41,6 % pour les hôtels super économiques, 27,8 % en haut de gamme et seulement 22 % dans les sommets du luxe »<sup>33</sup>. La franchise permet une expansion rapide dans les pays qui s'ouvrent au tourisme à grande échelle, puisqu'elle épargne du temps et limite le risque commercial. Parmi les principaux groupes mondiaux, certains tels que Cendant, Choice, Hilton Corp. ont basé l'essentiel de leur développement sur ce système. Le groupe français Accor compte d'ailleurs sur la franchise pour accélérer son développement à l'international d'ici 2008.

Le contrat de management devient également le mode d'exploitation privilégié. La maîtrise conférée par l'exploitation en filiale ou par contrats de management assure aux groupes hôteliers le respect des niveaux de prestation nécessaire à la tenue d'un établissement de haut standing.

#### Quelques restructurations...

◆ Le géant américain de l'hôtellerie Starwood Hotels and Resorts a décidé de rejoindre le joint-venture Internat créé par le français Accor et les britanniques Forte Hotel Group (groupe Granada) et Hilton International. L'association de Starwood au joint-venture ne concerne que les services proposés sur la région Asie-Pacifique où Forte, Hilton et Accor viennent de décider d'étendre leurs offres sur l'Internet, initialement axées sur l'Europe.

En 2005, Starwood assurera la gestion des 36 hôtels Le Méridien acquis et propose de racheter l'enseigne et les contrats de management. Le Méridien perd ainsi son autonomie et intègre le portefeuille des enseignes Starwood aux côtés de Sheraton, Westin et W.

◆ Sur le modèle des compagnies aériennes, la Global Hotel Alliance vient de naître entre Kempinski, Pan Pacific, Rydges ans Wyndham. Ces chaînes représentent 235 hôtels soit 63 000 chambres réparties sur les 5 continents. Ces « petites chaînes » hôtelières haut

<sup>32</sup> - HTR, « Hôtellerie et franchise : une équation à plusieurs inconnues », n°126, juillet 2005, p. 34.

<sup>33</sup> - Ibid, p. 35.

de gamme très bien implantées sur leur territoire souffrent d'un déficit d'image à l'extérieur. Outre leur accord de distribution et de marketing croisé, les 4 groupes ont l'intention de lier leurs systèmes d'information ventes et marketing, instaurant même un programme de fidélité commun.

◆ D'autre part, Colony Capital, le fonds américain, a racheté les activités de Raffles Holdings, propriétaire des chaînes hôtelières Raffles Hotels & Resorts (soit 40 établissements répartis dans une trentaine de pays et représentant environ 12 000 chambres) et Swissotel.

◆ En 2004, une nouvelle marque a été lancée par le groupe InterContinental : Indigo Hotels dont le premier hôtel a été inauguré à Atlanta.

◆ Le groupe Marriott a accusé la cession de l'intégralité des droits sur l'enseigne Ramada International à Cendant. Le portefeuille d'hôtels européens de Marriott a ainsi réduit de 35 %. Whitbread a revendu ses hôtels Marriott à la maison-mère pour près de 1 milliard de livres.

### 3• 2 • Le paysage européen

Le secteur est encore très fragmenté en Europe mais une poignée de grands groupes comme Accor, InterContinental ou Sol Melia tendent à consolider leur position. Le marché français se démarque avec 16 % d'hôtels rattachés à des chaînes contre 4 % seulement en Allemagne, 7 % en Grande Bretagne et 1 % en Italie. La fragmentation de certains marchés explique en partie les difficultés que rencontrent les grands groupes à pénétrer les marchés italiens, espagnols et britanniques notamment.

#### Taux de pénétration des chaînes intégrées dans le parc hôtelier global

<i>Au 1<sup>er</sup> janvier 2005</i>	Nb d'hôtels	% chaînes	Nb de chambres	% chaînes
Allemagne	871	4 %	146 279	22 %
Autriche	111	1 %	16 846	6 %
Belgique	136	8 %	18 299	39 %
Espagne	835	5 %	129 106	20 %
France	2 922	16 %	230 155	38 %
Royaume-Uni	1 505	7 %	160 927	30 %
Irlande	61	7 %	8 023	19 %
Italie	253	1 %	37 590	4 %
Luxembourg	13	4 %	1 572	21 %
Pays-Bas	265	9 %	32 792	35 %
Portugal	88	5 %	12 664	11 %
Suisse	93	2 %	11 948	9 %
<b>Moyenne Europe</b>	<b>7 153</b>	<b>5 %</b>	<b>806 201</b>	<b>20 %</b>

*Source : L'hôtellerie / Coach Omnium - Données officielles des chaînes hôtelières*

La zone européenne compte peu de grands groupes, et ils ne représentent qu'une part encore faible de l'ensemble du marché. « Les chaînes hôtelières intégrées ne représentent que 5 % de l'offre totale en nombre d'établissements et 19 % en nombre

de chambres. »<sup>34</sup> La France représente à elle seule plus de 40 % de l'offre des chaînes intégrées en Europe. Le groupe Accor est leader de l'hôtellerie de chaînes intégrées en Europe avec 1985 établissements répartis sur 11 pays au 1<sup>er</sup> janvier 2004. Le groupe concentre 55% de son parc hôtelier sur les marchés européens contre 96% pour le groupe Envergure dont les stratégies d'expansion visent essentiellement le vieux continent.

### Les 10 premiers groupes hôteliers en Europe

<i>au 1<sup>er</sup> janvier 2005</i>	Pays	Hôtels 2005	Hôtels 2004	Evol %	Chambres 2005	Chambres 2004	Evol %
Accor	France	2159	2098	2.9	235 205	226 272	3.9
Best Western	USA	1123	1106	1.5	73 234	71 458	2.5
InterContinental H Group	GB	470	465	1.1	72 381	73 236	-1.2
Louvre Hôtels	France	874	864	1.2	62 394	61 177	2.0
Hilton International	GB	254	245	3.7	54 411	52 827	3.0
Sol Melia	SPA	225	208	8.2	46 030	42 698	7.8
TUI	GER	170	169	0.6	40 377	41 548	-2.8
Choice	USA	404	440	-8.2	34 800	36 310	-4.2
Franchisés Carlson	USA	158	137	15.3	30 586	26 368	16.0
Marriott International	USA	142	269	-47.2	28 956	42 832	-32.4

Source : MKG Consulting - Février 2005

Le marché européen des chaînes intégrées est dominé par les groupes d'origine européenne et français en particulier Accor (à la première place) mais aussi Louvre Hôtels (à la quatrième place).

### Les 10 premiers groupes hôteliers en Europe

<i>Groupe</i>	Nationalité	Hôtels en 2004	Chambres 2004	Nombre de pays d'Europe
Accor	France	1985	205 914	11
Best Western	USA	1067	69 147	
InterContinental Hotels Group	GB	445	68 704	11
Louvre/Envergure	France	859	60 683	9
Hilton International	GB	239	50 966	
Sol Melia	SPA	200	41 887	7
Marriott International	USA	258	41 127	11
TUI	GER	159	35 765	
Choice	USA	434	35 581	9
NH	SPA	181	25 052	6

Source : MKG Consulting Database Janvier 2004

Globalement, les créations d'hôtel en périphérie urbaine se font plus rares au sein de l'Europe, on arrive à une saturation de ces sites. La demande se porte davantage sur les centres ville, mais là on se heurte à une raréfaction des sites et leur coût de plus en plus

<sup>34</sup> - Coach Omnium, « Une année de non événement », L'hôtellerie Restauration.

élevé. « Sachant que la majorité des groupes recherchent en priorité des hôtels à affilier ou à créer d'au moins 70 à 80 chambres en moyenne en province, les possibilités s'amenuisent considérablement ».<sup>35</sup>

#### *Peu de mouvements en 2004*

**En 2004**, on notera peu de mouvements ou de changements. « Les Opa ne sont plus de mise et les grands leaders sont menacés par la loi anti-trust européenne, qui les oblige à ne pas chercher à se reprendre les uns les autres. »<sup>36</sup> A signaler tout de même quelques prises de participations qui induisent certains rapprochements comme celui de Lucien Barrière, de Dorint ou du Club Med avec Accor.

La même année, l'entreprise qui s'est le plus développée a été Travel Inn en Grande - Bretagne qui a repris le réseau Premier Lodge et qui s'appelle désormais Premier Travel Inn avec un parc de 450 hôtels.

Le groupe espagnol NH a, quant à lui, digéré l'intégration de la chaîne allemande Astron et projette des ouvertures en Espagne, en Italie et dans les pays de l'Est. Sol Melia a, de son côté, signé une joint venture avec Luxury Lifestyle, nouveau regroupement d'hôteliers indépendants, dans le but de développer son segment Boutique Hôtel. Ce nouveau label hôtelier européen qui réunit 45 établissements de moins de 125 chambres en Europe a pour créneau, l'hôtellerie de charme.

Le groupe immobilier Fadesa et le groupe hôtelier espagnol Barcelo ont signé un accord pour la création d'une série de joint-ventures favorisant la création de 5 000 nouvelles chambres dans les 5 ans en Espagne et sur le pourtour méditerranéen.

Comme les chaînes intégrées, les **chaînes volontaires** ont peu évolué dans leurs mouvements de restructurations. Par contre, une attention particulière a été portée sur la qualité au sein de chaque enseigne. Les chaînes volontaires s'organisent de plus en plus avec des politiques commerciales claires, des plans d'action élaborés, etc... Les plus importantes se sont dotées de système de réservation intégrée. Certaines chaînes se sont lancées dans des démarches promotionnelles<sup>37</sup> originales telles Hôtels&Préférence sur le marché des séminaires, des chèques-cadeaux, des forfaits week-ends, etc.

Parmi les chaînes volontaires, on notera la création d'une nouvelle enseigne Domus Selecta de la part de la chaîne espagnole Eurostars Hotusa, qui culmine à la première place européenne devant Logis de France. A noter également le dynamisme des chaînes volontaires allemandes comme Top International Hotels (enseigne appartenant à Golden Tulip Hospitality) et sa nouvelle branche City & Country Line Hotels, Ringhotels ou Romantik Hotels.

---

<sup>35</sup> - Coach Omnium, op. cit.

<sup>36</sup> - Coach Omnium, op.cit.

<sup>37</sup> - Coach Omnium, «Les chaînes hôtelières volontaires veulent devenir de vraies forces de vente », dans L'hôtellerie-Restoration.



Ces dernières années, on a vu le développement des chaînes s'appuyer en partie sur des partenariats. Ceux-ci, qui concernent également de plus en plus les chaînes intégrées sous forme de co-branding, se répandent peu à peu dans l'ensemble de la profession. Sur le créneau haut de gamme, Leadind Hotels of the World poursuit le renforcement de ses liens avec Relais & Châteaux au sein de Luxury Alliance avec le lancement de chèques-cadeaux utilisables dans l'ensemble des deux réseaux. L'internationalisation touche l'ensemble du secteur y compris les chaînes volontaires.

*Le développement des entreprises françaises au plan international*

Selon une étude de la Banque de France en 1998, les Français qui investissent à l'étranger dans le secteur « Restauration et hébergement », choisissent avant tout l'Union Européenne (avec une préférence pour la Belgique, et dans une moindre mesure, les Pays-Bas, l'Espagne et l'Allemagne) et les Etats-Unis.

*Accor est l'un des seuls groupes français à avoir véritablement un rayonnement international. Il se trouve ainsi au cœur des mouvements de restructuration notamment en Europe. Le groupe a repris, entre autres, Frantour et le scandinave Good Morning Hotels, et a racheté le pôle hôtelier de Vivendi en 1999. Pour ce faire, il s'est associé à deux fonds d'investissement américains, Colony et Blackstone, spécialistes de l'immobilier. Le groupe français va créer avec eux une société au capital de 700 millions, qui accueillera le pôle acquis et dont Accor détiendra 30 % du capital.*

*Accor devrait renforcer progressivement sa position dans la plupart des pays et consolider sa part de marché dans le secteur. Mais son développement en Grande-Bretagne est plus difficile compte tenu de la présence de Bass (Holiday Inn), de Granada (propriétaire de Forte) et de Ladbroke. Accor a pris en 2002 une participation de 30 % dans Dorint, premier groupe hôtelier allemand (haut de gamme). Le groupe entend bénéficier de liens commerciaux et managériaux entre les différentes enseignes des deux entités afin de diversifier son réseau haut de gamme (Sofitel) et moyenne gamme (Novotel et Mercure).*

*En 2004, Accor a confirmé une fois de plus son leadership en Europe dans l'hôtellerie intégrée avec une croissance de près de 4 % (croissance très soutenue de ses marques Ibis avec + 7 %, Novotel +4.8 % et Etap Hotel + 9%).*

*En Amérique du Nord, Accor, qui avait racheté en 1999 la chaîne hôtelière américaine Red Roof Inns, a complété son offre de Motel 6. Les deux chaînes américaines offrent des produits relativement comparables. Cette action lui permet de détenir une part de marché de 10 % dans le secteur de l'hébergement économique aux Etats-Unis. Le groupe poursuit sa volonté d'expansion au plan international en renforçant son offre dans l'hôtellerie économique, qui représente environ 60 % de son parc. L'objectif est de devenir l'un des plus grands acteurs au monde dans ce secteur et accélérer la diversification des produits.*

*En dehors de l'Europe et des Etats-Unis, Accor se tourne vers les marchés émergents tels que la Chine, l'Inde, la Russie et le Moyen Orient entre autres. Et « pour assurer une expansion à vitesse accélérée, le groupe français a trouvé un partenaire de choix : Colony Capital »<sup>38</sup>. Présent en Chine depuis 20 ans, le groupe Accor a annoncé vouloir franchir le cap des 50 hôtels en Chine d'ici 2007, principalement avec des enseignes de type Ibis et Mercure. Malgré la tragédie du tsunami, il a également annoncé son développement en Thaïlande avec 4 nouveaux hôtels d'ici 2007 .*

A côté du développement des chaînes intégrées, les chaînes volontaires s'organisent elles aussi :

↳ la chaîne volontaire française Exclusive Hotels a rallié 50 établissements au cœur des grandes villes européennes. Son succès auprès des hôteliers européens indépendants provient de ses investissements en matière de nouvelles technologies et notamment les réservations via les GDS, sa centrale de réservation et son site professionnel. Exclusive Hotels, réunissant des indépendants moyen-haut de gamme, se développe beaucoup plus rapidement en Europe qu'en France. Avec 200 établissements en France, elle compte désormais une cinquantaine d'établissements en Europe soit dans de grandes agglomérations soit dans de hauts lieux touristiques.

↳ Créée en 2000, la chaîne Hotels&Préférence se diversifie elle aussi de plus en plus en 2005. Elle compte désormais plusieurs unités européennes.

↳ Enfin, en juillet 2000, naissait une union commerciale et marketing entre Relais & Châteaux et Leading Hôtels of the World sous le label Luxury Alliance. Positionnées toutes deux sur le marché du haut de gamme, les deux chaînes misent avant tout sur leur complémentarité. Le rapprochement arrive à point pour conforter la notoriété des Relais & Châteaux, notamment en Asie où l'association française ne dispose d'aucune adresse. Cette association a pour objectif de proposer une offre globale aux clients des deux entités. Chacune de ces dernières conserve d'ailleurs son identité propre, mais en revanche, des synergies sont étudiées en termes de commercialisation avec le développement potentiel d'un chèque cadeau libellé en dollars et un portail commun sur Internet.

### **3 • 3 • Les restructurations françaises les plus récentes**

« Au cours de ces dernières années, de nouveaux acteurs sont aussi entrés dans le marché de l'hôtellerie française. Ils y recherchent soit une extension de leur zone

---

<sup>38</sup> - HTR, « Une compétition acharnée pour la première place mondiale », n°124/125, Mai/Juin 2005.

d'activité (grands groupes hôteliers étrangers), soit des synergies avec leur métier d'origine (compagnies aériennes, restaurateurs, TO) ».<sup>39</sup>

### 3 • 3 • 1 Face au déploiement des chaînes étrangères dans l'Hexagone....

De nombreux opérateurs étrangers accentuent leur présence sur le marché français. Les implantations dans l'Hexagone d'une unité de **Inter Continental Hotels Group** confirme son positionnement sur l'ensemble des segments du marché français. Le groupe britannique consolide ainsi sa cinquième place parmi les opérateurs de notre territoire. En 2005, le groupe américain **Starwood**, déjà propriétaire des enseignes Sheraton, rachète l'empire français Taittinger pour 2,8 milliards d'euros. Cette acquisition permet à Starwood Capital de mettre un pied en France.

Le groupe américain **Marriott** a décidé d'être davantage présent en centre ville en jouant la complémentarité de ses enseignes. Il a ainsi racheté en avril 2005, le Plaza Paris Vendôme sous son enseigne Renaissance (97 chambres).

Le groupe **Golden Tulip** développe une stratégie d'offre multi-marque. Il a signé cette année un accord commercial avec l'enseigne économique B&B pour offrir à ses clients une solution dans des catégories hôtelières complémentaires. Le groupe espagnol **Husa** pénètre le marché français avec la prise en location du Grand Hôtel Montmartre et l'hôtel Calais à Paris. D'autres entrées sur ce segment sont à signaler sur notre territoire, comme par exemple **Rezidor SAS**. Enfin de grands groupes étrangers confirment leur présence par l'ouverture de nouveaux sites comme les groupes **Hilton**, **Mövenpick**, et **Starhotels** entre autres.

### 3 • 3 • 2 ... un redéploiement d'alliances françaises

Accor a renforcé son positionnement par diverses manœuvres : prise de participation dans le Club Méditerranée, partenariat avec le groupe Lucien Barrière dans le domaine des casinos, renforcement du partenariat avec Dorint, prise de participation totale dans GO Voyages, forte progression des enseignes Ibis et Novotel à l'international.<sup>40</sup> Dans ce secteur d'activités, les acquisitions d'hôtels permettent de croître là où les constructions de nouveaux hôtels sont limitées par la réglementation. Accor l'a bien compris en rachetant notamment les hôtels Frantour.

*En 1999, le groupe du Louvre et sa filiale Envergure (numéro deux de l'hôtellerie française) devenait, grâce au rachat d'Hôtels & Compagnie (numéro trois), le leader français de l'hôtellerie économique. Avec 297 hôtels supplémentaires (hôtels en franchise sous les marques Climat de France, Balladins, Nuit d'Hôtel et Tradition de France), il devenait le premier groupe d'hôtellerie économique en nombre d'hôtels en*

<sup>39</sup> - COCHENER, Cyril, « Le parc hôtelier français est stabilisé », Cahier Espaces n°75, octobre 2002, p.13.

<sup>40</sup> - HTR, « Une compétition acharnée pour la première place mondiale », n°124/125, Mai/Juin 2005.

*France, avec 932 établissements. Cette acquisition lui a permis de faire jouer l'effet volume et de renforcer sa présence dans l'Hexagone avant « de s'internationaliser ». Le nouveau pôle est désormais sur les traces d'Accor dans le secteur de l'hôtellerie économique. Le groupe a marqué un point important en augmentant d'un seul coup sa taille critique dans l'Hexagone, à l'heure où la loi Raffarin limite les constructions nouvelles. Puis Envergure et la Société du Louvre ont fusionné pour devenir **Louvre Hôtels** : le chiffre d'affaires s'est amélioré de 9,7% à près de 600 millions d'euros au terme du premier exercice.*

*Les enseignes économiques et moyen de gamme du groupe Envergure (Première Classe, Campanile, Kyriad) et la chaîne haut de gamme Concorde sont désormais regroupées sous cette marque. Enfin, le groupe Envergure a cédé Balladins à RMH qui a fait repartir l'enseigne en lui donnant l'une des progressions les plus importantes de 2003.*

« Les spécialistes de la franchise ont entrepris une rationalisation de leur portefeuille, qui se traduit par un rétrécissement de leur parc ».<sup>41</sup>

Pour pallier une année 2003 délicate, les hôteliers indépendants ont soit préféré faire des économies en n'adhérant plus à une chaîne volontaire, soit au contraire choisi un nouveau réseau. Les chaînes volontaires multiplient les actions de coopération internationale pour élargir leur maillage géographique. En dehors des quelques chaînes à vocation internationale, les réseaux nationaux ont établi des partenariats ou des regroupements comme InterHôtel au sein de Minotel ou Châteaux et Hôtels de France avec la Fédération européenne d'hébergement historique. Les réseaux jouent la carte de la qualité et de la fidélité. Les unités se regroupent autour d'éléments fédérateurs afin d'homogénéiser leur réseau. Cette tendance qui tend à se renforcer insufflera des restructurations plus nombreuses car il sera de plus en plus difficile aux indépendants d'appartenir avec la même implication à plusieurs réseaux.

### **3 • 4 • La commercialisation du produit hôtelier**

Les hôtels utilisent « la distribution relayée par les GDS depuis les années 1960 mais l'usage croissant d'Internet par les consommateurs accélère l'évolution des modes de distribution de l'hôtellerie. »<sup>42</sup>

#### ***Internet gagne du terrain***

<sup>41</sup> - HTR, L'offre des chaînes intégrées en Europe, N°121/122, Février, Mars 2005.

<sup>42</sup> - O'CONNOR, Peter, « Les développements de la distribution électronique dans l'hôtellerie », dans Cahier Espaces 75, octobre 2002, pp-129-138.

Les événements enregistrés durant ces dernières années dans l'industrie hôtelière à l'échelle mondiale soulignent l'accélération donnée par les leaders dans leur quête de globalité. Des concentrations<sup>43</sup> de très grande envergure, des partenariats inattendus entre groupes concurrents confirment que la croissance est un objectif stratégique à l'ordre du jour. En outre, Internet implique des stratégies novatrices entre groupes hôteliers comme en témoignent les deux exemples suivants :

- La création d'une plate-forme d'achats commune pour Marriott et Hyatt aux États-Unis
- La mise en place de portails à vocation hôtelière en Europe pour Accor, Forte et Hilton.

En 2004, les ventes en ligne du tourisme en Europe ont atteint, tous secteurs confondus, 17 milliards d'euros, représentant une progression de 36 % sur 2003. Les billets d'avion prennent 57,4 % de part du marché, et l'hôtellerie 15,8 %. La Grande-Bretagne réalise 36 % des ventes, devant l'Allemagne (22 %) et la France (11 %).<sup>44</sup>

*Hôtels.com* fonctionne sur un modèle simple mais efficace (*Hotels.com* revendique 30% du marché mondial de la distribution d'hébergements) : les hôtels partenaires ne paient aucun abonnement, mais s'engagent à accorder à la marque un allotement toute l'année. En échange de quoi, l'intermédiaire construit gratuitement un site pour ses affiliés, et les agences de voyages. Tous peuvent suivre, grâce à un système de traçabilité, l'état de leurs réservations et leurs ventes à tout moment. L'intermédiaire impose ainsi un nouveau modèle marchand, dans lequel c'est le distributeur qui fixe les prix, en fonction de la demande. La stratégie d'*Hôtels.com* consistant à accroître son réseau d'hôtels référencés en Europe, particulièrement auprès de l'hôtellerie indépendante jusqu'ici peu distribuée via les GDS.

En retour, ces intermédiaires prélèvent jusqu'à 30 % de marge bénéficiaire de l'industrie hôtelière. Les chaînes hôtelières développent toutes des stratégies de ventes directes en ligne pour contrer cette expansion des sites « à prix cassés », et garder le contrôle du prix final. Les deux groupes hôteliers leaders en France et en Europe, Accor et Louvre Hôtels, ont eu initialement une stratégie prudente de mise en œuvre de la réservation en temps réel sur Internet. Mais ils ont mis en place des versions plus performantes de leurs sites de vente directe, garantissant à leurs clients qu'ils trouveraient dorénavant les meilleurs tarifs sur leurs sites, plutôt que sur ceux des « discounters ».

La part des réservations hôtelières électroniques réalisées par les agences de voyages resterait cependant très importante (via les GDS et les sites Internet hôtelier B to B), de l'ordre de 80 % (source TravelClick). Mais la réservation via Internet est aujourd'hui

<sup>43</sup> - La concentration de l'industrie hôtelière dans HTR, Mai/Juin 2000, pp. 50-56.

<sup>44</sup> - Source citée dans Tour Hebdo juin 2005, "Trends in European Internet Distribution of Travel and Tourism Services", Centre de recherches touristiques du Danemark.

*le canal de distribution de l'hôtellerie qui connaît la croissance la plus rapide, devant le système des GDS, qui perd régulièrement des parts de marché.*

#### La stratégie du groupe hôtelier Accor

Le groupe Accor a réalisé en 2004 un chiffre d'affaires de 431 millions d'euros via le Web, ce qui représente 7,8 % de son volume d'affaires global. Les enseignes économiques sont toujours prépondérantes dans ces ventes en ligne, mais celles de haut et moyenne gamme (Sofitel, Novotel, Mercure,...) sont en progression et représentent 47 % en 2004 contre 40 % en 2003.

Cette croissance s'est encore accélérée, en hausse de 40 % lors du premier semestre 2005, la part du chiffre d'affaires total généré en ligne atteignant alors près de 10 %.

Au niveau mondial, 81 % de ces ventes hôtelières sur Internet sont réalisées sur les sites du groupe, chiffre stable par rapport à 2004, ce qui permet au groupe de garder la maîtrise de ses prix de vente, en faisant en sorte que les meilleurs prix de ses hôtels soient sur les sites du groupe. Par ailleurs, tous les hôtels du groupe sont ouverts à la réservation en ligne, alors que les hôtels économiques (tels les Formule 1 et Etap Hotels) sont absent de l'offre des GDS.

50 % des nuitées vendues en ligne par Accor le sont par le site multi-marques *Accorhotels.com*, qui fait figure d'un véritable portail de voyages : le site propose à l'internaute l'étendue de la gamme des produits Accor, ainsi que celle de certains partenaires, tels que le groupe Lucien Barrière (casinos) et le Club Med. Le site propose également des offres combinées, en appui sur Go Voyages (dont Accor est l'actionnaire majoritaire depuis 2002) ou en partenariat avec Air France, ou EuropCar.

Le groupe poursuit trois objectifs stratégiques sur Internet : tout d'abord aller chercher une nouvelle clientèle, qui ne connaît pas les marques du groupe (intérêt d'une marque « ombrelle » comme *Accorhotels.com*). Ensuite, lutter contre le sous-remplissage classique des hôtels le « week-end » : ainsi sur les sites Internet, le chiffre d'affaires des nuitées WE (clientèle loisir) est supérieur à celui de la semaine (clientèle affaires). Enfin, Internet permet de réduire les coûts de distribution : le coût d'une réservation sur Internet n'est que le quart de celui d'une réservation via un centre d'appel, lui-même légèrement inférieur au coût d'une réservation en agence de voyages. Internet permet ainsi d'aller chercher une clientèle nouvelle à un coût très faible.

Même les **chaînes volontaires** se sont mis à la réservation en ligne. Ainsi, **Logis de France**, première chaîne hôtelière indépendante européenne, a choisi l'un des leaders de la réservation d'hôtels (Active Hotels) pour développer sa distribution en ligne : plus de 10 % des adhérents jouent le jeu de la réservation en-ligne et représentent 30% du CA de la centrale de réservation, avec un fort impact auprès de la clientèle étrangère. Cependant, les Logis de France n'espèrent pas dépasser un taux de réservation en ligne de 5% du fait de la disparité des produits.

**Le groupe Louvre Hôtels** place Internet au cœur de sa stratégie de distribution : en 2004, sur un chiffre d'affaires total de près de 600 millions d'euros, 10 % proviennent des activités Internet du groupe.

Les 220 hôtels 3 et 4 \* adhérents en France de **la chaîne volontaire Best Western** sont présents sur le site *Bestwestern.fr*. Les réservations en ligne représentent environ le tiers de celles effectuées auprès de la centrale de réservation du groupe.

### Un enjeu durable

L'enjeu de ce nouveau mode de commercialisation est de proposer une chambre au meilleur tarif à n'importe quel client en temps réel. Il est de plus en plus important pour les hôteliers de rentabiliser leur établissement et donc de pouvoir louer un maximum de leurs chambres à un prix optimal.

Plusieurs canaux de distribution existent pour l'hôtelier qui veut commercialiser ses chambres :

- la vente directe
- la centrale de réservation de la chaîne à laquelle il est affilié
- la centrale de réservation indépendante
- les agences en lignes-discounters

La situation varie selon le client : tourisme d'affaires ou d'agrément. Les entreprises réservent encore très souvent par téléphone en direct ou bien via de grands réseaux de distribution spécialisés comme Havas Voyages, CWT, BTI,...). Pour le tourisme d'agrément, l'hôtelier traite souvent en direct ou bien avec des réceptifs, des TO, des agences de voyages classiques ou autres opérateurs en ligne.

La réservation en direct nécessite une bonne stratégie marketing pour obtenir la meilleure visibilité possible. Les chaînes qui investissent sur leur marque ont tout intérêt à se distribuer en direct. Elles ont besoin pour cela de connaître leur client final et de le fidéliser.

Les GDS (Global distribution system) permettent aux hôteliers d'être branchés sur un réseau professionnel de centaines de milliers d'agences de voyages. Les GDS restent une source importante d'activités pour la plupart des hôtels même si les coûts d'investissement et de transaction liés à leur utilisation demeurent élevés.

La distribution directe sur Internet ne cesse de grandir même si son volume global est faible. Le traitement d'une réservation par Internet a un coût de revient moins élevé que par un « callcenter » ou par un GDS.

La multiplication des canaux de distribution pour les hôtels implique certains risques :

- multiplier les tarifs et la disponibilité pour une même chambre
- difficile à gérer, peu de visibilité pour l'hôtelier

problème de lisibilité pour le client qui perd comme dans le transport la notion du juste prix

## 4 • Les réflexions en cours...

Plusieurs projets sont en cours de réflexion ou en voie de réalisation impliquant à la fois les institutionnels et les professionnels du tourisme. La restructuration du parc hôtelier est loin d'être achevée et de nombreux chantiers sont en cours. L'un des plus importants concerne la réforme du classement qui nécessite d'être adapté pour accroître la lisibilité de l'offre.

### 4 • 1 • Un système de classement un peu bousculé

Quelques points ont d'ores et déjà été évoqués tels que l'adaptation des critères, la création d'une 5<sup>ème</sup> étoile, l'harmonisation des procédures de contrôle pour éviter les disparités régionales.

Le **classement par étoile** en France n'est pas forcément bien vécu par tous les hôteliers. Le fait est que ce classement qui repose principalement sur des normes d'espaces et d'équipement, ne répond plus forcément aux critères de référence des clients (qualité, prix,...). « Les étoiles sont concurrencées par les enseignes de chaînes qui disposent d'une forte notoriété, mais aussi parfois par les classements internes des réseaux. »<sup>45</sup>

Ainsi, la première chaîne volontaire française Logis de France a adopté son propre mode de classement, par cheminée dès 1989. La première grille de classement interne à la chaîne comportait environ 200 critères. En 1990, le label retravaille sur la grille avec des critères plus exigeants. Fin 2001, le système change à nouveau, avec des visites effectuées par des cabinets extérieurs à la chaîne pour plus de neutralité. Cette professionnalisation des contrôles aboutit en 2004/2005 à des contrôles effectués par des clients-mystères, pour ne plus prévenir les hôteliers du passage des contrôleurs. Le classement par étoile, jugé obsolète, ne permet pas pour eux de prendre en compte la globalité du service. En revanche, le plan Qualité France (cf partie 4.3) permettra peut-être de rallier les hôteliers.

Une autre grande enseigne de réseau volontaire, Best Western a, elle aussi, investi sur le plan de la qualité. A ce niveau, les chaînes volontaires rejoignent les chaînes intégrées dans leur procédure.

Le débat sur la création d'une cinquième étoile est toujours d'actualité : selon Yann Caillère, président de Louvre Hôtels : « notre système français est pénalisant par rapport à la concurrence étrangère dans les appels d'offre internationaux. On est en retard d'une étoile. Nos 4 étoiles correspondent à 5 étoiles dans les autres pays, qui n'ont pas le système 0 étoile ». <sup>46</sup>

L'autre sujet majeur de ce débat concerne **l'hôtellerie indépendante** comme nous l'avons évoqué dans la première partie. La préservation d'une hôtellerie indépendante de bonne

---

<sup>45</sup> - WATKINS, Mark, « L'hôtellerie française est-elle en péril ? », Coach Omnium, juin 2005, p.10.

<sup>46</sup> - Interviewé dans HTR, Juin 2005.



qualité, enrayera la baisse de l'offre hôtelière globale, qui n'est pas compensée par la pénétration des chaînes notamment en zone rurale.

Une réflexion s'est engagée sur une adaptation de la loi Raffarin, qui permettrait par exemple d'alléger les procédures d'extension inférieures à 6 chambres. Un décret en ce sens est cours de préparation au Ministère des PME, du Commerce et de l'Artisanat.

Nous évoquons plus haut les difficultés des hôteliers indépendants pour trouver des repreneurs et transmettre le patrimoine familial. Les chaînes ont aujourd'hui tendance à se dessaisir des murs pour se concentrer sur la gestion et éviter des immobilisations en capital. Il faut donc trouver le moyen d'encourager des investisseurs à opérer sur le marché de l'hôtellerie indépendante.

#### **4 • 2 • Positionnement par rapport aux autres hébergements ?**

Depuis quelques temps, les hôteliers s'interrogent sur le développement important ces dernières années de l'activité, pratiquée notamment en zones rurales, de location de chambres meublées par des particuliers commercialisées sous l'appellation « chambres d'hôtes ». Celles-ci ont, en effet, connu une progression remarquable, passant de 12 000 à 26 000 chambres en 15 ans selon les chiffres fournis par Gîtes de France. Il faut aussi noter la multiplication des labels, comme Clévacances qui regroupe, entre autres, 3 384 chambres d'hôte, Fleurs de Soleil, 1 500 chambres, Bienvenue au Château, 513 chambres ou suites et Accueil Paysan, 268 propriétaires. Cette inflation répond à une demande en forte croissance de la part des clients qui recherchent un accueil personnalisé, et l'authenticité d'un séjour dans un cadre particulier et un engouement de propriétaires qui cherchent à rentabiliser un bien immobilier et à développer une activité fournissant un revenu d'appoint pour le foyer. L'hébergement de type « chambre d'hôtes » constitue par ailleurs un facteur essentiel d'aménagement du territoire et participe de manière significative à l'offre d'hébergement touristique, notamment en zone rurale.

D'après une étude réalisée par le SPOT Auvergne, on comptabilise 700 chambres d'hôtes supplémentaires en 10 ans dans la région avec en parallèle une nette diminution du nombre de chambres d'hôtel (en particulier dans l'Allier).

La location, à des fins touristiques, de chambres par des particuliers sous l'appellation « chambres d'hôtes » ne fait pas l'objet d'une réglementation « tourisme » spécifique.

Une réflexion interministérielle a été engagée au sein d'un groupe de travail constitué des différents acteurs concernés : professionnels de l'hébergement (hôteliers, loueurs de meublés et de chambres d'hôtes), élus, organismes institutionnels (FNOTSI, FNCDT, ACFI) afin de clarifier ce mode d'hébergement pour permettre une meilleure lisibilité du concept « chambres d'hôtes » pour le consommateur et rechercher les actions les plus appropriées à mener pour inciter les exploitants de chambres d'hôtes à commercialiser leurs hébergements dans des conditions de concurrence équitable vis à vis des autres formes d'hébergement, notamment les hôtels.

La définition de la chambre d'hôte constituerait un élément de référence pour les réseaux professionnels spécialisés dans l'activité « chambre d'hôte » qui seraient incités à la compléter avec des démarches de qualité (labellisation, certification, normalisation) en cohérence avec le Plan Qualité France. Elle serait également utile aux réseaux

d'information et de réservation tels que les offices de tourisme, les services loisirs accueil et les comités départementaux de tourisme.

Les résidences de tourisme (voir *Mémento*) fleurissent en réponse à une forte demande de la clientèle notamment étrangère. Ces structures participent là aussi à l'aménagement du territoire et sont importantes en termes de diversification des hébergements. Ils répondent peut-être mieux à la notion de services, auxquels sont de plus en plus attentifs les clientèles. D'après le SNRT<sup>47</sup>, la construction ou la réhabilitation de sites de résidences de tourisme devrait se poursuivre notamment dans des zones rurales. Cette formule s'adapte à d'autres hébergements comme par exemple les villages de vacances (à l'origine à vocation sociale) qui s'ouvrent de plus en plus à tous les publics ou bien le parc immobilier des comités d'entreprise qui se reconvertissent en résidences de tourisme pour rentabiliser la gestion des sites. « Les résidences de tourisme, qui peuvent être financées par défiscalisation (tandis qu'elle a été supprimée en janvier 1996 pour les non-exploitants hôteliers) trouvent également leur clientèle notamment dans les centres villes et parmi la clientèle d'affaires ».<sup>48</sup> Les services hôteliers avec l'indépendance du client. Dans ces résidences de tourisme ou parc résidentiel de tourisme, souvent deux formules se côtoient : locative simple ou hôtelière pour répondre au degré d'indépendance du vacancier. En réponse aussi à l'ascension des courts séjours. Besoin d'autonomie du client.

Le développement des HLL (habitations légères de loisirs) est à considérer dans cette discussion sur la concurrence avec la petite hôtellerie en milieu rural. Ces formes de tourisme rural haut de gamme se développent et viennent enrichir (et renouveler l'offre) en réponse à une demande de la part d'une clientèle familiale par exemple.

#### 4 • 3 • Le Plan Qualité France

Les labels et les démarches qualité sont au cœur des préoccupations des professionnels du secteur en réponse à une demande de plus en plus appuyée des consommateurs.

Le Ministère Délégué au Tourisme mobilise ses énergies pour améliorer l'offre touristique avec la mise en œuvre du Plan Qualité France qui  ***fédère au niveau national les démarches qualité des réseaux professionnels*** .

Le Plan Qualité France, initié par le ministre délégué au Tourisme, Léon Bertrand, a été lancé par le Comité interministériel du Tourisme du 9 septembre 2003. Ce Plan a pour *objectif* de regrouper l'ensemble des professionnels du tourisme autour d'une marque nationale de Qualité.

---

<sup>47</sup> - JALLET, Pascale, « Connaissez-vous vraiment les résidences de tourisme ? », in *Cahier Espaces*, n°75, octobre 2002, p.71-76.

<sup>48</sup> - WATKINS, Mark, « L'hôtellerie française est-elle en péril ? », *Coach Omnium*, juin 2005, p.13.

L'élaboration de ce projet a été rendue possible par la mise en place d'un groupe technique de pilotage, composé de représentants des ministères, d'organismes institutionnels et professionnels ainsi que de personnes qualifiées.

Le recensement des démarches qualité existantes confronté aux objectifs du Plan Qualité France a permis la rédaction d'un référentiel national de qualité pour l'ensemble des secteurs professionnels au cœur de la prestation touristique (hébergements /hôtels, campings, meublés, résidences de Tourisme, chambres d'hôte, villages de vacances, restauration /restaurants, bars, brasserie, promotion des destinations touristiques /agences de voyages, Tours-opérateurs, offices du tourisme, transport /autocaristes, loueurs de véhicules , tourisme d'affaires / palais et salles de congrès.)

L'ensemble de ces travaux a été validé par le comité interministériel du Tourisme du 23 Juillet 2004. A terme, cette marque nationale de qualité concernera les activités de sports, loisirs, culture...offertes aux touristes sur le territoire national.

D'importantes **retombées économiques** sont attendues de l'amélioration de l'offre touristique française (augmentation du nombre de touristes, de la durée des séjours, des recettes du secteur). Cet impact économique s'évalue par:

- l'augmentation de l'activité économique des entreprises,
- la création d'emplois.

Les 96 engagements nationaux sont répartis en 9 catégories :

- Information et communication, - Attitude du personnel, - Compétence du personnel, - Atmosphère et confort des lieux, - Propreté et entretien des lieux et équipements, - Équipements, - Information sur la sécurité, - Produits de la table, - Valorisation des ressources locales.

Les réseaux ayant obtenu la marque nationale de qualité seront habilités à déléguer eux-mêmes la marque aux adhérents qu'ils auront sélectionné. Le 28 juin 2005, les premiers labels ont été distribués à 11 réseaux professionnels qui pourront attribuer le panonceau à leurs membres.

#### **4 • 4 • Alignement des classements au niveau européen**

Le Comité Interministériel du Tourisme du 9 septembre 2003 a décidé d'acter la réforme de la simplification des classements « tourisme ». Sa mise en œuvre par secteur a été différée en l'attente du vote définitif de la loi « responsabilités locales » (maintien de la compétence préfectorale en matière de procédure).

L'objectif est, en effet, de simplifier les différentes réglementations de classement « tourisme » qui ne concerneraient plus que les critères essentiels et de responsabiliser les professionnels en les incitant à compléter le socle réglementaire (normes nationales fixées par décret) par des démarches de qualité en cohérence avec le Plan qualité France. Les principales orientations de la simplification des différentes réglementations de classement « tourisme » qui sont actuellement au nombre de 8 (hôtels, restaurants, résidences de tourisme, terrains de camping, parcs résidentiels de loisirs, villages de

vacances, meublés, villages résidentiels de tourisme) pourraient être les suivantes : simplifier la procédure d'instruction de classement, centrer les grilles de classement sur les normes essentielles, assurer un contrôle périodique des classements et inciter à la complémentarité du classement avec les démarches de qualité (labellisation, certification et normalisation) en cohérence avec le plan Qualité France.

Au sein de l'Europe, il n'existe pas une homogénéité des systèmes de classification des hôtels. Le paysage hôtelier européen est, d'autre part, très morcelé et très hétéroclite : la plupart des hôtels sont des petites et moyennes entreprises, dont la localisation est symbolique et territoriale. Cette disparité engendre une complexité d'appréhension quant aux différents modes de lecture par territoire de ces entreprises.

Le système de classification dans l'hôtellerie fournit au consommateur une assurance quant à la prestation qu'il loue. Cette classification fait l'objet de règlements et d'une législation propre à chaque pays. Les classifications existantes fournissent une indication des équipements minimums disponibles et elles sont établies en fonction d'un ensemble d'exigences minimales. Aujourd'hui, le marché concurrentiel de l'hôtellerie internationale assure une certaine standardisation des services. Mais qu'en est-il vraiment ?

C'est l'une des préoccupations récurrentes ces dernières années de l'Organisation Mondiale du Tourisme, qui a mené une étude<sup>49</sup> pour assurer une certaine transparence des systèmes et amener à une compréhension globale et une comparaison internationale.

Suivant les pays concernés, les propriétés gérées par ces chaînes se soumettront aux systèmes de classement local ou national déjà en place dans le pays où elles se trouvent, soit par obligation, soit parce que ce classement est jugé bénéfique.

Le système global de classement le plus répandu dans le monde repose sur les traditionnelles étoiles.

La plupart du temps les systèmes de classification sont là pour promouvoir la qualité. D'après l'enquête :

- il n'existe pas forcément de compatibilité avec les systèmes de classement existant en France, au Danemark, en Allemagne ou au Royaume-Uni.<sup>50</sup>
- Les établissements peuvent fonctionner sans être enregistrés dans le système de classification de leur pays comme en France ou en Grande Bretagne. Mais dans certains pays, la classification revêt un caractère obligatoire comme dans les pays de l'Est, en Irlande du Nord, au Danemark, en Allemagne, en Italie ou en Espagne par exemple.
- Le système des étoiles est le plus couramment répandu. Elles s'échelonnent en général de 0 à 5\*. Mais en France on classe en 6 catégories de 0 à 4 \* et 4\* Luxe. En Grèce, on utilise des lettres A, B, C et D.

<sup>49</sup> - IHRA, OMT, « The joint WTO&IH&RA Study on Hotel classification », Avril 2004, 124 p.

<sup>50</sup> - A noter que dans l'étude de l'OMT, l'Italie et l'Espagne ne font pas partie du panel des pays enquêtés.

Il existe dans certains pays des classifications supplémentaires. En France, afin de compléter le classement réglementaire instauré par l'arrêté du 14 février 1986 qui fixe les normes et la procédure de classement des hôtels et des résidences de tourisme, il existe un dispositif de certification de service « Hotelcert », qui vient compléter la classification réglementaire par étoiles. Celle-ci a été mise en œuvre avec l'assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI), la fédération nationale des comités départementaux du tourisme (FNCDT) les professionnels et la direction du tourisme. Le référentiel a été publié au Journal officiel du 3 février 2002. Cette certification ( Hôtel.cert) doit permettre de développer et d'améliorer la rentabilité de l'entreprise, il s'agit par ailleurs d'une garantie pour les consommateurs. La certification de service « Hotelcert » est une démarche volontaire.

Le référentiel de cette certification est actuellement en révision pour favoriser l'intégration au plan qualité France d'une part et intégrer des critères de développement durable d'autre part.

Aux Pays-Bas, le nom d'hôtel est protégé par la loi. Les chambres ont besoin au moins d'avoir 1 étoile pour être capable de s'appeler elles-mêmes hôtel. L'association nationale automobile possède son propre système. Ce système est un système volontaire, payé par les hôtels individuellement. Environ 60 % de ces établissements avec au moins 1 étoile dans la classification officielle participe.

Le système de classification au Royaume-Uni n'est pas très clair, certains hôtels ont leur propre classement d'étoiles.

- Les systèmes de classification sont actualisés selon des fréquences variables suivant les pays :
    - au Danemark comme au Pays-Bas, tous les 3 ans ;
    - en Allemagne, tous les 3/4 ans, les critères sont étudiés et réactualisés selon les besoins du marché ;
    - en Angleterre, chaque année.
  - Les classifications sont contrôlées soit
    - chaque année comme en Grande-Bretagne ou en Espagne
    - tous les 3 ans comme en Allemagne
    - tous les 5 ans comme en Italie
    - de façon aléatoire comme en France.
- Ces contrôles sont effectués soit :
- par des entreprises privées comme en Allemagne ou en Angleterre,
  - par l'Administration régionale comme en Italie, en France ou en Espagne,
  - soit par une association professionnelle comme au Danemark ou en Suisse.
- Les systèmes de classification sont mis en oeuvre soit :
    - par l'administration, comme en France, en Italie et en Espagne,
    - par les hôteliers eux-mêmes comme en Grande-Bretagne, au Danemark, en Allemagne

- à la fois par une association professionnelle et par l'hôtelier comme en Suisse ou en Belgique.
- Le principal critère auquel on se réfère pour la classification diffère suivant les états :
  - en France, on considère le nombre de chambres, les surfaces, les services.
  - au Danemark, tous les services et aménagements pouvant être mesurés.
  - en Allemagne, on recense 234 critères objectifs, principalement matériels, des critères minimums par catégorie et des points d'évaluation à atteindre.
  - aux Pays-Bas, les critères matériels sont pris en compte, bien plus que les aspects ayant rapport aux services.
  - en Suisse, on évalue la qualité de l'infrastructure et des services.
  - enfin, en Angleterre, on prend avant tout en compte l'installation contrairement à l'Ecosse et le Pays de Galles où l'on se base avant tout sur la qualité de la prestation.

#### Les critères de classification en Europe

	Allemagne	Belgique	Danemark	Espagne	France	Grande-Bretagne	Italie	Suisse
Nb de critères	234	146	138	71	26	103	87	187
Critères liés aux services	54	40	32	17	4	30	6	40
Dernière actualisation	2000	2004	2003	2004	1989	En cours	1994	2004
Désignation des critères par :	Assoc. Prof.	Administ. +Assoc. Prof.	Administ. +Assoc. Prof.	Administ. Régionale	Administ. Nationale	Administ. Nationale +Entrepri. Privée	Administ. Régionale	Assoc. Prof.

*Sources : Ih&RA, OMT, European Parliament*

Le secteur privé est parfois plus rapide à répondre à la demande. Au sein de l'Europe, les industries hôtelières ont beaucoup résisté aux initiatives de Bruxelles pour l'harmonisation des systèmes de classification au nom de la protection du consommateur entre autres. En Espagne, chacune des 17 autorités régionales possède sa propre approche du classement. L'Italie a un schéma obligatoire de 5 niveaux de classement délivré par le Ministère du Tourisme mais qui permet aux autorités locales d'ajouter des exigences supplémentaires. Les 4 régions du Royaume-Uni (Angleterre, Pays de Galles, L'Ecosse et Irlande du Nord) maintiennent chacune leurs propres critères de classifications. Si les autorités nationales et les organisations intergouvernementales échouent dans leurs efforts de consensus, les systèmes privés risquent de s'imposer comme modèle de référence comme en Amérique du Nord où les guides Mobil et AAA sont devenus les autorités de référence et le guide Michelin la bible pour les voyageurs en France et en Europe. Hotel Online s'est exercé à comparer les deux principaux systèmes nord-américains de classification hôtelière (les cinq diamants de l'AAA et les cinq étoiles de Mobil). Ils reconnaissent à juste titre les meilleurs lieux d'hébergement, ils sont prestigieux, reconnus par l'industrie et adoptés par les voyageurs. Sans être

infaillibles, ils s'avèrent certainement crédibles ! Bref, les deux systèmes reposent sur de nombreuses similarités.

Quoiqu'il en soit, la plupart des chaînes d'hôtels internationales se concentrent plus à définir et à positionner leur label en tant que tel et ce, par rapport à la classification d'hôtel octroyée par les associations nationales d'hôtel ou autres organismes.

Plus que de se concentrer exclusivement sur des critères quantitatifs et qualitatifs, en matière de classement, c'est le client qui est au centre du débat. Toutes les approches ne visent que le bénéfice du client. Les classements sont généralement définis en termes d'échelle (Luxe ou économique, etc...) avec en conséquence des clients très ciblés (voyages d'affaires ou de loisirs, séminaires,...). Le classement est ainsi calculé en fonction de la location et du type de marché dans lequel se situe la propriété (ville, banlieue, aéroport, destinations de loisirs, ville de taille moyenne, etc...).

Les systèmes de classification hôtelière imaginés et mis en place par les associations hôtelières nationales et /ou les autorités gouvernementales ne sont pas nécessairement utilisés par les professionnels du voyage. Il est bien connu que la plupart des TO accordent leurs propres critères et qu'ils fournissent leur propre description dans leur outil promotionnel. Plusieurs agences de voyage en ligne arborent également leur propre système (sans pour autant disposer forcément d'une équipe fiable d'évaluateurs sur le terrain). Dans de nombreux cas, l'évaluation est fournie par l'hôtelier lui-même et non par un intermédiaire neutre. Il devient ainsi difficile pour les internautes de déterminer la valeur de ces différents classements.

« Un système de classification efficace et global constituerait un avantage considérable pour le secteur hôtelier ainsi que pour le consommateur »<sup>51</sup> car la cohabitation de plusieurs systèmes de classification est en passe de créer une véritable confusion pour les touristes.

---

<sup>51</sup> - European Parliament, Hotel classification in the European Union, Internal Study, Septembre 2003.

## Conclusion

Au cours des années 1990, un important mouvement de concentration a considérablement modifié le paysage hôtelier, entraînant une restructuration du parc hôtelier. Globalement, les acteurs apparaissent en meilleure santé et les perspectives sont plus encourageantes. Mais l'hôtellerie, que l'on croyait à maturité, continue d'évoluer et l'on assiste, de plus en plus, à l'éclatement de son produit<sup>52</sup>.

Plusieurs constats s'imposent : une bonne part du parc hôtelier français a vieilli avec une offre encore trop souvent traditionnelle et sans valeur ajoutée dans un secteur en constante évolution. Un renouvellement de l'offre s'impose, sans quoi d'autres hébergements prendront des parts de marché. Les clients sont toujours plus à la recherche de modernité, de qualité, de nouveautés. Le secteur pâtit d'un manque d'attractivité avec, pour conséquence, des difficultés de recrutement importantes. Pour les hôteliers, trouver un personnel sérieux et qualifié est devenu un réel défi.

La fonction de l'hôtellerie se redessine : on ne vient plus à l'hôtel uniquement pour dormir ou juste pour avoir une chambre. Les clients veulent davantage de services, ainsi qu'une qualité en rapport avec le niveau de gamme du classement ; ils souhaitent avoir des repères, que l'offre hôtelière soit plus personnalisée, qu'elle comporte plus d'activités (piscines, spas, boutiques, formules originales et novatrices) : l'époque de l'homogénéisation fermée des chaînes semble révolue.

L'hôtel classique est en train d'évoluer : les grands groupes explorent de nouvelles voies particulièrement dans l'univers anglo-saxon, comme en témoignent les quelques exemples présentés ci-dessous :

- Les **complexes multifonctions**, dans lesquels l'hôtel est intégré au sein d'un gigantesque ensemble qui peut abriter à la fois un centre commercial, des habitations et des résidences, des centres de gym,... « Les synergies potentielles entre les différents éléments du complexe rassurent les investisseurs. »<sup>53</sup> De plus, ces synergies peuvent transformer le complexe en véritable centre d'attraction urbain.
- Une autre formule se développe, celle des **condo-hôtels** (le client achète son condominium, véritable appartement au sein d'un complexe hôtelier, qui peut être loué par l'hôtelier. Celui-ci retire des revenus supplémentaires pour l'hôtel, l'investissement total est ainsi partagé entre un grand nombre d'intervenants. Les préventes de condominiums peuvent financer une part non négligeable de l'établissement. Dans un registre parallèle, Accor a lancé sa dernière enseigne Suitehotel, concept à mi-chemin entre la résidence hôtelière et l'hôtellerie traditionnelle. La marque jouit déjà d'une identité forte avec ses 13 établissements pour quelques 1900 chambres réparties en

---

<sup>52</sup> - PELOQUIN, Claude, " Yotel ! Quand l'hôtellerie s'éclate », Réseau de veille en tourisme, Chaire de Tourisme, UQAM, 2004.

<sup>53</sup> - HTR, « L'avenir est dans la mixité », n°124/125, Mai/Juin 2005, p. 94.



France et en Allemagne. Le groupe projette 30 nouvelles ouvertures pour les deux prochaines années.

➤ Les *hôtels « boutiques »* sont apparus dans les années 1980 à New York, pour contrer en quelque sorte le formatage des chaînes hôtelières, Ce type d'hôtel s'est développé à contre-courant de la standardisation des grandes chaînes hôtelières. A l'opposé de ces dernières, chaque établissement développe un style unique basé sur un concept et une personnalité qui lui sont propres. Ces « boutiques » hôtels se situent en général dans des zones urbaines et sont souvent gérés par des hôteliers indépendants, qui se sont infiltrés sur ce créneau ou qui se rallient à une chaîne volontaire pour optimiser leur commercialisation.

L'autre souci de ces hôtels est de répondre aux besoins du client d'où la recherche de la qualité au sein de l'établissement avec des services novateurs, personnalisés et irréprochables. L'ascension des hôtels-boutiques est un courant qu'il ne faut certainement pas négliger. « Ces hôtels répondent à la base à des besoins sociaux changeants liés au mode de vie et à la reconnaissance, mais ils se sont aussi développés grâce à la réaction de la part de certains segments fortement utilisateurs, face à une hôtellerie de plus en plus standardisée, aseptisée en matière de service et démesurée en taille ».<sup>54</sup>

➤ Autre concept récent, les *Yotel*, lancés à l'automne 2004 : ce sont des chambres miniaturisées inspirées du modèle japonais et de la première classe des avions. Ce sont de luxueux habitacles d'environ 10 mètres carrés répondant à des normes 4 ou 5 étoiles. Les espaces, environ le tiers de ceux d'une chambre habituelle, peuvent être comparés à ce que l'on peut trouver sur un yacht luxueux. Implantés dans les aéroports, dans les sous-sols ou sur des toits, ils devraient s'établir dans les quartiers les plus demandés et difficilement accessibles aux hôtels classiques. Londres devrait bientôt innover en la matière.

➤ D'autres idées jaillissent comme les *XYZ*, des hôtels à petits budgets, lancés par Starwood, destinés à une clientèle jeune et branchée et dont les chambres seront conçues comme des lofts. Le groupe Easy.com a décidé aussi de se diversifier dans l'hôtellerie en lançant cette année le premier EasyHotel à Londres. Il s'agit de chambres minuscules (environ 5,5 mètres carrés, y compris la salle de bains) sans service et dont le prix varie entre 30 et 70 euros. Une franchise devrait ouvrir en Suisse dès septembre 2005.

➤ Enfin, Accor lance un projet « *Le jardin extraordinaire* », en forme de réflexion collective au sein du groupe pour lutter contre l'image de chaînes multinationales sans âme qui commençait à guetter ses trois grandes enseignes économiques. L'idée est de se recentrer sur le client et d'arrêter de ne raisonner qu'en termes de fonctionnalités hôtelières. Concrètement, il s'agit de faire remonter les initiatives de terrain vers la tête du réseau. Initiatives liées autant au client voyageur qu'aux salariés de l'entreprise et qui visent notamment l'aménagement des espaces, l'amélioration des flux, l'accueil, etc... Cette réflexion collective fait appel à la créativité et à l'imagination de chacun en

---

<sup>54</sup> - LARIVIERE, Gilles et Jocelyn JUSSAUME, « Emergence des nouvelles formules en hôtellerie », in *Téoros*, automne 2004, p. 14.

vue d'améliorer l'image des enseignes et, in fine, la rentabilité commerciale des établissements.

Les chaînes volontaires font preuve, elles aussi, d'un certain dynamisme. Elles ressemblent de plus en plus aux chaînes intégrées dans leur manière de gérer les hôtels qui se sont ralliés à leur enseigne avec leur démarche qualité, un bon maillage géographique, un effort de communication et de commercialisation, etc...

Le voyageur est aussi en quête d'une autonomie croissante, d'où le succès des résidences de tourisme, des chambres d'hôte, et même des HLL (habitations légères de loisirs). L'hôtellerie et notamment l'hôtellerie indépendante rurale, est concurrencée par d'autres formes d'hébergements comme par exemple les résidences de tourisme ou les chambres d'hôtes. « C'est le résultat d'une politique volontariste de l'Etat, qui pour répondre à l'évolution de la demande a accompagné la diversification et le développement des hébergements touristiques dès le début de la planification avec la création des chambres d'hôtes à la campagne par exemple en 1948. »<sup>55</sup>Ces hébergements ont provoqué un certain engouement ces dernières années, aussi bien auprès de la clientèle française qu'étrangère. Mais, du coup, leur développement significatif inquiète les professionnels du secteur hôtelier qui parlent parfois de concurrence déloyale.

Dans cet univers en constante mutation, la recherche d'un système de qualification, de certification homogène et de référent unique est cruciale, car depuis quelques années, le client a du mal à se retrouver entre les différents labels, les critères propres aux chaînes, etc. Les hôteliers eux-mêmes demeurent sceptiques sur cette multiplication des labels, chartes et autres. C'est dans la perspective de redonner une cohérence à l'offre qu'a été créé le Plan Qualité France.

L'offre est également soumise à des changements de comportements chez les consommateurs qui réservent de plus en plus tardivement leur séjour, zappant régulièrement entre les différents produits proposés, organisant davantage leur séjour via Internet (comparaison des prestations, des prix entre les produits,...).

Le secteur doit dorénavant composer avec ces aléas de fréquentation, cette volatilité de la demande et la concurrence d'autres hébergements ainsi qu'une multiplication des modes de commercialisation.

D'où le mouvement amorcé par les chaînes standardisées avec un retour vers une personnalisation plus grande de l'offre et finalement vers ce qui fait le charme des indépendants ! L'hôtellerie indépendante a probablement encore de beaux jours devant elle ...

---

<sup>55</sup> - CNT, Quel avenir pour l'hôtellerie indépendante ? », session 2004-2005.

## Bibliographie

BENHAMOU, François, « Leçon de chose hôtelière », Cahier Espaces n° 75, octobre 2002, pp.32-37.

Coach Omnium, « Une année de non événement », dans *l'Hôtellerie Restauration*, juin 2005.

Chaire de Tourisme, Réseau de veille en tourisme, Ecole des Sciences de la gestion, UQAM, Canada, 2004.

Conseil National du Tourisme, Rapport sur le plan de soutien à l'hôtellerie indépendante, janvier 2005.

COCHENER, Cyril, « Le parc hôtelier français est stabilisé », Cahier Espaces n°75, octobre 2002, pp.10-13.

ECCE, Les investissements touristiques, Rapport final pour la Direction du Tourisme, juin 2004,

European Parliament, Hotel classification in the European Union, Internal Study, Septembre 2003, 21 p.

GUIFFRE, Philippe, « La France de l'hôtellerie familiale », dans CHD Génération-L'Industrie hôtelière, décembre 2004, n°586, p.24.

HTR, « Une compétition acharnée pour la première place mondiale », n°124/125, Mai/Juin 2005.

HTR, « Hôtellerie et franchise : une équation à plusieurs inconnues », n°126, Juillet 2005.

IHRA, OMT, « The joint WTO&IH&RA Study on Hotel classification », Avril 2004, 124 p.

INSEE, Comptes des services 2003, décembre 2004.

LARIVIERE, Gilles et Jocelyn JUSSAUME, « Emergence des nouvelles formules en hôtellerie », in Téoros, automne 2004, pp. 10-16.

LE GARREC, Marie-Anne, L'hôtellerie classée et l'hôtellerie de plein air en France métropolitaine en 2003, ONT, Paris, 2004.

Les Echos Etudes, Le secteur du tourisme en Europe et ses perspectives, Edition 2004, p. 21.

O'CONNOR, Peter, "Les développements de la distribution électronique dans l'hôtellerie », dans Cahier Espaces 75, octobre 2002, pp-129-138.

WATKINS, Mark, « Les chaînes volontaires en France se professionnalisent », dans Cahier Espaces 75, octobre 2002, pp-103-108.

Ce document a été réalisé par Hélène DENIZET, BSPER, Direction du Tourisme

Avec la collaboration de :

Ludovic ARMAND, BESCE, Direction du Tourisme  
Jean-François CROLA, BSPER, Direction du Tourisme  
Sylvie DUBOT, BIPT, Direction du Tourisme  
Marie-Anne LE GARREC, BESCE, Direction du Tourisme  
Béatrice LEVY, DSPES, Direction du Tourisme  
Françoise LOMBARD, BIPT, Direction du Tourisme  
Emilie PARNIERE, BIPT, Direction du Tourisme  
Marguerite SYLVANDER, BESCE, Direction du Tourisme  
Michel VENEAU, BIPT, Direction du Tourisme