Deloitte. | In Extenso

Les tendances du tourisme et de l'hôtellerie 2016

Un nouvel élan

Février 2016

Tourisme, Culture et Hôtellerie

Sommaire

Editorial 3

2015, la France touchée par le terrorisme, des impacts différenciés selon les territoires 5

Agglomérations : des évolutions positives dans les catégories supérieures, mais un bilan plus mitigé en entrée de gamme 8

Résidences de tourisme urbaines : l'Ile-de-France résiste dans la douleur, les grandes villes renouent avec la croissance 10

Sensations, tendances et évolutions en matière de restauration 13

Transformation digitale à marche forcée… en réponse à l'explosion de l'économie du partage 18

Développement durable : le sens de l'hospitalité ! 21

L'hôtellerie et les jeunes talents : quelles clés pour un mariage qui dure ? 25

Financer ses projets dans l'hôtellerie par le *crowdfunding* : c'est possible 26

Murs et fonds – Quelle structure pour un investissement hôtelier ? 30

Contentieux : la quantification des préjudices économiques 36

La culture, levier majeur d'attractivité touristique 43

Culture et innovation : les métropoles, territoires créatifs 50

Nos services, vos contacts 58

Editorial

Depuis quelques années, les acteurs du secteur du tourisme, de l'hébergement et des loisirs guettent les signes d'une reprise économique qui, en France, tarde à se manifester franchement et durablement.

Certes, dans l'hôtellerie par exemple, certains niveaux de gamme tirent plutôt bien leur épingle du jeu en 2015, notamment dans les catégories supérieures ; mais des tensions persistent dans les autres gammes. D'un territoire ou d'une métropole à l'autre, les évolutions de marché sont également contrastées, nécessitant une lecture fine des contextes locaux. Et les événements tragiques de l'année 2015, avec leur impact en particulier sur la capitale, soulignent que le secteur peut être brusquement et fortement affecté par des événements externes.

Parallèlement, de nouveaux produits et modèles, issus notamment de l'économie collaborative, et pas toujours pleinement maîtrisés à ce stade dans leur développement et leur réglementation, viennent ébranler ce jeu de quilles déjà fragilisé.

Dans ce contexte, les nouveaux élans, les nouveaux leviers de développement et d'optimisation de l'exploitation sont probablement à rechercher dans de nouvelles directions innovantes et créatives :

- en termes de produits et de services, en affinant et en renouvelant les concepts, pour suivre au plus près, voire si possible anticiper les attentes du consommateur, le surprendre, lui faire partager de nouvelles expériences, en intégrant des dimensions vertueuses de développement durable ;
- en termes d'utilisation des nouvelles technologies, au service d'une plus grande fluidité et personnalisation de l'expérience client et d'une vision renouvelée de l'accueil et du service, face notamment aux modèles collaboratifs en fort développement ;
- en termes de motivation du personnel et de gestion des carrières, dans ce contexte où les fonctions traditionnelles évoluent et renouvellent le contenu de bon nombre de postes, avec une nécessité accrue de polyvalence ;
- en termes de financement et de montage des opérations, par l'intégration de nouveaux modes tels que le « crowdfunding » parmi les options possibles.

Ce sont ces nouveaux élans que les experts Tourisme, Culture, Hôtellerie et Loisirs de Deloitte et In Extenso ont plaisir à partager avec vous, à travers les articles de cette nouvelle édition des Tendances du tourisme et de l'hôtellerie, dont nous vous souhaitons une agréable et fructueuse lecture !

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

Joanne Dreyfus
Associée, Deloitte
Tourisme, Hôtellerie et Loisirs

ACCOR HOTELS

Feel Welcome

Nous imaginons votre avenir

NOUS ASSURONS VOTRE SUCCÈS

1er
opérateur hôtelier mondial
+ 3 800
hôtels &
+ 500 000
chambres

1er
pipeline développement
hors des USA
+ 800
hôtels &
+ 156 000
chambres

Depuis près de 45 ans, AccorHotels a développé un savoir-faire unique dans l'exploitation de ses hôtels. Découvrez les 10 raisons de nous rejoindre et nos contacts développement sur notre site web.

SOFITEL LEGEND · SO SOFITEL · SOFITEL · GALLERY · pullman · GRAND MERCURE · THE SEBEL

NOVOTEL · Mercure · MAMA SHELTER · adagio · ibis · ibis STYLES · ibis budget · hotelF1

CONTACTS DÉVELOPPEMENT ACCORHOTELS SUR
www.accorhotels-group.com

2015, la France touchée par le terrorisme - Des impacts différenciés selon les territoires

A l'heure du bilan, l'année 2015 reste mitigée pour l'hôtellerie française, et la conjoncture toujours morose continue à se faire sentir. La reprise tant espérée ces dernières années tarde, et sa timidité en 2015 ne peut bouleverser la donne dans un environnement national et international toujours incertain.

Philippe Gauguier, Associé, et **Sacha Fournier**, Manager, In Extenso Conseil Tourisme, Culture et Hôtellerie

Traitement des données par **Grégory Fortems**, Consultant, In Extenso Conseil Tourisme, Culture et Hôtellerie

Sur l'ensemble du territoire, les catégories Grand luxe et Milieu de gamme enregistrent des performances identiques à l'année 2014, alors que le marché Haut de gamme a le mieux performé, avec un RevPAR en progression de +1,7%. L'hôtellerie Super-économique, qui n'avait pas reporté sur ses tarifs la hausse de TVA subie en 2014, a en revanche augmenté ses prix en 2015. Parallèlement, sa fréquentation a toutefois enregistré un recul en 2015, confirmant la tendance observée ces dernières années. Au final de l'année, son RevPAR est en retrait de 1%.

Cette tendance générale ne peut toutefois rendre compte des réalités très contrastées selon les territoires. Les performances en régions restent globalement positives, voire très positives pour la Côte d'Azur. A l'inverse, et comme on a pu le craindre dès le mois de janvier, Paris et, dans une moindre mesure, l'Ile-de-France ont enregistré un recul très net. Les destinations à vocation touristique ont pu profiter d'un calendrier scolaire favorable et des nombreux ponts du mois de mai.

Les attentats terroristes auront marqué l'exercice 2015

Le pays a été frappé, par deux fois, par des attaques terroristes au cours de l'année 2015. D'abord dans les locaux du journal satirique Charlie Hebdo et à la Porte de Vincennes, au mois de janvier, puis une seconde fois le 13 novembre à St-Denis (93) et dans Paris.
Si l'ensemble de la vie sociale et économique de la capitale a été impactée, l'hôtellerie, structurellement en première ligne dans ce type de situation, aura subi le contrecoup des attentats.

Après les attentats du mois de janvier, la plupart des catégories ont subi une baisse de fréquentation de 3% à 6%, seule l'hôtellerie Haut de gamme parvenant à voir son occupation progresser (+2,6%). Logiquement, l'impact est plus marqué et uniforme sur le mois de février où toutes les catégories voient leur fréquentation reculer. Les réservations déjà effectuées ont été plus compliquées à annuler, et la baisse des réservations n'a touché qu'une partie du mois de janvier, alors que le mois de février a été pleinement impacté. En revanche, les hôteliers ont maintenu leurs prix ; une baisse n'aurait sans doute eu aucun effet sur la fréquentation face au risque sécuritaire. Ainsi cette période se termine par un recul de seulement 0,3% du RevPAR, toutes catégories confondues, et dès le mois de mars, la tendance était de nouveau à la hausse.

L'impact aura été beaucoup plus marqué sur les mois de novembre et décembre. Si, comme suite aux attentats de janvier, les hôteliers ont globalement maintenu leurs prix, la baisse de fréquentation aura été beaucoup plus importante, de -10,9 à -14,6% de taux d'occupation selon les catégories pour le mois de novembre, et de -15,4 à -24,3% pour le mois de décembre. Sans la tenue d'événements de portée internationale tels que la COP21 et la Fashion Week sur cette période, la baisse de fréquentation aurait sans doute été encore plus importante. Au terme de cette période de deux mois, le RevPAR a reculé sur Paris de 13,4 %, se situant à 126 € HT toutes catégories confondues en 2015, contre 145 € en 2014.

En revanche, le pôle de Roissy Charles-de-Gaulle s'est bien porté et a pu bénéficier pleinement de l'impact positif de la COP21 qui a finalement été maintenue. La clientèle individuelle d'affaires a eu tendance à opter pour le tarif flexible et la réservation de dernière minute, relativement plus chers, mais permettant l'annulation

Résultats cumulés en France en 2015

Global France	TO 2015	Var. 15/14	Var. 15/11	RMC 2015	Var. 15/14	Var. 15/11	RevPAR 2015	Var. 15/14	Var. 15/11
Grand luxe	65,6%	*-0,1%*	0,5%	420 €	0,0%	8,5%	275 €	*-0,1%*	9,1%
Haut de gamme	67,9%	0,4%	*-0,4%*	184 €	1,3%	4,4%	125 €	1,7%	4,0%
Milieu de gamme	65,2%	*-0,2%*	*-3,0%*	103 €	*-0,2%*	3,4%	67 €	*-0,5%*	0,3%
Economique	66,4%	0,8%	0,7%	64 €	*-0,7%*	*-2,0%*	43 €	0,1%	*-1,4%*
Super-économique	63,0%	*-2,4%*	*-8,8%*	41 €	1,5%	3,0%	26 €	*-1,0%*	*-6,0%*

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

Résultats cumulés par zone géographique en 2015

	Paris			Côte d'Azur			Régions		
Catégories	RevPAR 2015	Var. 15/14	Var. 15/11	RevPAR 2015	Var. 15/14	Var. 15/11	RevPAR 2015	Var. 15/14	Var. 15/11
Grand luxe	380 €	*-1,6%*	4,4%	284 €	13,5%	18,2%	165 €	5,4%	5,5%
Haut de gamme	161 €	*-1,4%*	4,5%	110 €	11,4%	16,3%	83 €	5,0%	0,6%
Milieu de gamme	109 €	*-5,5%*	6,1%	72 €	4,1%	10,6%	54 €	2,6%	*-4,0%*
Economique	73 €	*-3,1%*	2,7%	nd	nd	nd	38 €	0,8%	*-5,8%*
Super-économique	nd	nd	nd	nd	nd	nd	24 €	*-0,9%*	*-7,2%*

Source : In Extenso Conseil TCH
(NB) : les montants des RevPAR sont indiqués hors taxes

du séjour. Ce pôle d'activité enregistre un taux d'occupation de 80%, un prix moyen de 114 € HT, soit un RevPAR de 86 € HT (+4,8%) sur l'année 2015. Sur le seul mois de décembre, la croissance du RevPAR est de +33% par rapport au même mois de l'année précédente.

Si les attentats du mois de janvier pouvaient, dans l'esprit des clientèles loisirs comme affaires, avoir un caractère exceptionnel, la seconde vague est venue rappeler à tous que le risque terroriste n'est pas écarté et que la France, Paris en particulier, est une cible prioritaire. L'état d'urgence est toujours d'actualité. La sécurité du pays est un facteur clé pour l'activité touristique, quelles que soient les clientèles, et le retour à une situation apaisée dans les mois qui viennent est un enjeu de tout premier ordre.

Au-delà de ces périodes, Paris aura vécu un exercice difficile

Les épisodes terroristes auront marqué un tiers de l'exercice, ce qui pourrait suffire à expliquer un recul global de la fréquentation pour l'ensemble des catégories. Au-delà de cette période, l'exercice 2015 aura été compliqué pour l'ensemble des établissements. L'hôtellerie Milieu de Gamme parisienne termine l'année sur un recul de 5,5% de son RevPAR, avec seulement deux mois positifs sur l'année. Dans une moindre mesure, l'hôtellerie économique est également touchée avec un recul du RevPAR de 3,1% à fin 2015. La période estivale, avec une forte fréquentation des clientèles touristiques, a été plutôt positive pour les catégories supérieures, mais de mauvaise tenue pour les catégories Milieu de gamme et Economique. Ces catégories sont en concurrence assez frontale avec les nouvelles offres issues de l'économie dite collaborative dans le secteur de l'hébergement touristique (Airbnb, Home Away, Housetrip...). Si cet impact est encore mal mesuré, il est sans aucun doute une part de l'explication.

Sur la période récente, en effet, ces offres issues de l'économie dite collaborative, Airbnb en tête, se sont développées à un rythme exponentiel et focalisent nombre d'interrogations et de craintes. Le marché hôtelier français, et francilien en particulier, ne serait-il pas plus globalement à la hausse si les tendances de progression des arrivées touristiques se reflétaient mieux dans la performance hôtelière ? Des réflexions sont ainsi en cours pour mieux réglementer et encadrer cette nouvelle offre. Mais la tendance de marché paraît structurelle, en phase avec l'évolution du comportement et des attentes des consommateurs. L'industrie hôtelière n'a d'autre choix que de prendre au sérieux ce

phénomène et de s'interroger sur l'adaptation de son produit, voire de son modèle économique.

Si l'année 2015 s'avère très compliquée pour l'hôtellerie parisienne, l'évolution des performances hôtelières de la capitale sur 5 ans reste positive pour l'ensemble des catégories. L'exercice 2016 dépendra en partie des résultats obtenus dans la lutte contre le terrorisme, mais Paris pourra s'appuyer sur son statut de destination touristique mondiale de premier ordre et sur des grands événements, dont l'Euro 2016.

Le nouvel élan pour la Côte d'Azur : des performances très positives

Si Paris a connu un exercice difficile, la situation est radicalement différente en régions, et sur la Côte d'Azur en particulier. Les risques sécuritaires à l'échelle du bassin méditerranéen auront sans doute également eu un impact sur ces territoires, difficilement mesurable. Quelle part de la clientèle aura privilégié des séjours en régions, sur la Côte d'Azur, par rapport à des destinations traditionnelles mais à risque dans cette période troublée, comme l'ensemble de la rive Sud Méditerranée ?

Quoi qu'il en soit, la destination Côte d'Azur reste l'une des destinations françaises les plus prisées par les clientèles française et étrangère, avec un taux de fréquentation progressant confortablement en 2015. Les hôteliers ont ainsi sensiblement augmenté leur chiffre d'affaires. Etant donné une progression de la fréquentation et de la recette moyenne par chambre louée, l'hôtellerie de la Côte d'Azur enregistre un RevPAR en très nette progression. Au-delà des potentiels effets des attentats, les professionnels hôteliers ont bénéficié d'un contexte favorable, avec une météo très agréable au mois de juillet, amplifié par le décalage du calendrier du Ramadan sur le mois de juin (ces dernières années, il avait lieu sur la période estivale). Le retour de clientèles à très haute contribution, parfois sur des durées significatives, a largement bénéficié aux établissements Luxe et Haut de gamme. Dans ces catégories, la ville de Cannes enregistre une nette progression du RevPAR de +15,3%. Parmi les autres pôles de la Côte d'Azur, le Grand luxe à Monaco obtient d'excellents résultats, avec un taux d'occupation de 66% et une recette moyenne par chambre louée de 503 € hors taxes. Ces deux indicateurs sont en nette progression et le RevPAR en hausse de 14,5% par rapport à 2014.

Si la météo et certains séjours exceptionnels à haute contribution ont tiré les performances vers le haut, il ne s'agit toutefois pas que d'une convergence ponctuelle de facteurs favorables : les RevPAR des catégories supérieures (Haut de gamme et Grand luxe) sont en progression respective de +16,3% et +18,2% sur une période de 5 ans.

En régions, des performances en hausse

Si, à l'image de la capitale, mais dans des proportions bien plus mesurées, les périodes post-attentats ont été plutôt en retrait par rapport à 2014, l'hôtellerie en régions aura su capitaliser le reste de l'année sur le contexte favorable lié à la météo, au calendrier scolaire, et aux bénéfices d'une année impaire plus fournie en grands événements pour assurer un bilan positif en fin d'année.

Les catégories supérieures sont celles qui ont le mieux performé avec des progressions de RevPAR supérieures à 5% par rapport à 2014 et des performances en croissance également sur une période de 5 ans. La catégorie Grand luxe réalise un RevPAR de 165 € hors taxes, soit une hausse de +5,5% sur ces cinq dernières années.

Inversement en entrée de gamme, le marché Super-économique termine l'année 2015 avec un RevPAR en recul de -0,9%. En concurrence directe avec de nouvelles offres d'hébergement aux prix attractifs, et en l'absence d'une réelle reprise économique, l'hôtellerie Super-économique ne parvient pas à enrayer le fléchissement de sa fréquentation constaté depuis plusieurs années. L'augmentation des prix moyens en 2015 n'aura pour effet que de limiter la baisse du RevPAR à -0,9% en régions.

Notons que la météo favorable, notamment en arrière-saison, aura logiquement bénéficié à l'ensemble des littoraux français qui enregistrent des performances en progrès. Qu'il s'agisse de la façade Atlantique, du littoral breton ou de la Normandie et du Nord - Pas-de-Calais, l'ensemble des catégories affichent un chiffre d'affaires en progression en 2015. L'hôtellerie Haut de gamme et Luxe sur le littoral Normandie et Nord - Pas-de-Calais a bien performé avec un RevPAR en progression de +12% comparé à 2014.

Agglomérations : des évolutions positives dans les catégories supérieures, mais un bilan plus mitigé en entrée de gamme

Les grandes agglomérations ont enregistré, toutes proportions gardées, de bons résultats : Bordeaux, Nice, Montpellier, Marseille… La croissance significative du parc hôtelier chez bon nombre d'entre elles semble avoir été digérée. Ces agglomérations auront également su profiter des bénéfices du calendrier et notamment de l'agenda événementiel des années impaires. Seule Strasbourg termine l'année en retrait, subissant les effets collatéraux des risques sécuritaires avec l'annulation du marché de Noël. A fin novembre, l'ensemble des agglomérations françaises affichaient un RevPAR, toutes catégories confondues, en progression par rapport à 2014.

Philippe Gauguier, Associé, et **Sacha Fournier**, Manager, In Extenso Conseil Tourisme, Culture et Hôtellerie

Traitement des données par **Grégory Fortems**, Consultant, In Extenso Conseil Tourisme, Culture et Hôtellerie

Bilan positif pour les catégories supérieures

L'hôtellerie Grand luxe – Haut de gamme au sein des grandes agglomérations enregistre globalement des chiffres d'affaires Hébergement et des taux d'occupation en hausse. La progression du RevPAR reste modeste pour des villes comme Strasbourg (+1,4%) ou Marseille (+2,9%), mais plus sensible à Toulouse (+5,3%), Montpellier (+8,6%) ou Lyon (+10,6%). Sur une période de 5 années, seules Strasbourg et Toulouse enregistrent un RevPAR en retrait.

Bordeaux fait partie des grandes agglomérations qui auront réalisé une très belle année 2015. Cet élan aura profité à l'ensemble des catégories, l'hôtellerie Milieu et Haut de gamme en premier lieu avec des progressions de chiffre d'affaires bien supérieures à 10%. Tous les indicateurs sont au vert, avec des progressions à la fois de la fréquentation et des prix moyens. La ville a su bénéficier en 2015 du calendrier événementiel riche, avec les demi-finales du Top 14 de rugby, des grands salons comme « Vinexpo », « ITS World Congress ». Mais cette ville a par ailleurs su valoriser ses atouts propres, rénover et développer son parc hôtelier. La tendance 2015 s'inscrit dans une tendance à long terme, l'ensemble des catégories étant en progression sur une période de 5 années.

En entrée de gamme, la fréquentation en baisse

Le bilan est beaucoup plus mitigé pour l'hôtellerie d'entrée de gamme, et la catégorie Super-économique en particulier. A l'image de la tendance générale en régions, la fréquentation est globalement en retrait et la recette moyenne par chambre louée en hausse sur l'exercice 2015. Seule la ville de Nantes enregistre sur cette gamme une progression simultanée du taux d'occupation et du prix moyen, générant une hausse du RevPAR de +5,3% par rapport à 2014.

Résultats cumulés par agglomération en 2015

	Haut de gamme & Luxe			Milieu de gamme			Economique			Super-économique		
Catégories	RevPAR 2015	Var. 15/14	V ar. 15/11	RevPAR 2015	Var. 15/14	Var. 15/11	RevPAR 2015	Var. 15/14	Var. 15/11	RevPAR 2015	Var. 15/14	Var. 15/11
Bordeaux	119 €	17,4%	21,6%	62 €	12,7%	12,3%	44 €	10,1%	5,4%	26 €	3,2%	3,0%
Lille	73 €	1,4%	7,1%	56 €	0,6%	*-5,2%*	48 €	4,9%	*-2,5%*	25 €	*-1,6%*	*-10,1%*
Lyon	94 €	10,6%	6,8%	58 €	0,9%	*-8,9%*	49 €	7,5%	0,7%	26 €	*-0,3%*	*-5,5%*
Marseille	92 €	2,9%	3,3%	62 €	*-2,6%*	*-4,9%*	43 €	1,5%	*-7,5%*	27 €	0,6%	*-5,2%*
Montpellier	94 €	8,6%	1,1%	55 €	4,2%	*-16,2%*	50 €	2,2%	*-3,7%*	24 €	*-2,7%*	*-12,9%*
Nantes	nd.	nd.	nd.	55 €	6,4%	*-8,3%*	38 €	6,4%	*-5,7%*	29 €	5,3%	1,7%
Nice	134 €	9,5%	18,2%	75 €	4,4%	13,3%						
Rennes	nd.	nd.	nd.	51 €	1,5%	*-10,6%*	42 €	*-0,7%*	*-2,3%*	23 €	-0,4%	*-0,6%*
Strasbourg	78 €	1,4%	*-0,4%*	66 €	*-2,7%*	*-2,8%*	48 €	*-1,6%*	2,9%	27 €	0,2%	2,8%
Toulouse	82 €	5,3%	*-2,4%*	57 €	0,5%	*-7,5%*	40 €	*-0,4%*	0,1%	27 €	1,2%	*-5,8%*

Source : In Extenso Conseil TCH
(NB) : les montants des RevPAR sont indiqués hors taxes

Pour les autres agglomérations, les années se suivent et se ressemblent. La tendance est conforme à celle relevée en régions d'une manière générale. La hausse du prix moyen ne peut compenser partout la baisse de fréquentation. Le rapport qualité-prix de l'hôtellerie Super-économique, au regard des nouvelles offres apparues sur le marché ces dernières années, semble s'essouffler et, en l'absence de reprise économique sensible, cette catégorie souffre. L'apparition ces dernières années d'offres alternatives à tarifs compétitifs (de type Airbnb) a pu contribuer à grignoter ce marché de l'hôtellerie à petits prix. Ainsi, l'hôtellerie Super-économique voit son RevPAR reculer de -0,3% à Lyon, de -0,4% à Rennes, mais surtout de -1,6% à Lille et -2,7% à Montpellier. La baisse est bien plus sensible sur une période de 5 ans.

Taux d'occupation (TO)
Le TO indique le niveau moyen de fréquentation d'un hébergement sur une période donnée, en rapportant le nombre de chambres occupées au nombre de chambres disponibles (hors chambres destinées au logement du personnel). Offerts et gratuités ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux d'occupation.

Recette moyenne par chambre louée (RMC)
La RMC reflète le prix moyen auquel est vendue une chambre sur une période donnée, tenant compte des réductions concédées et des tarifs spéciaux accordés (tarifs saisonniers, tarifs groupes, tarifs congrès, etc.)
Il est calculé en divisant le chiffre d'affaires Hébergement (hors petits déjeuners, téléphone et autres recettes annexes) par le nombre de chambres occupées sur la période considérée.

Revenu moyen par chambre disponible (RevPAR)
Le RevPAR est la division du chiffre d'affaires Hébergement par le nombre de chambres disponibles à la vente sur une période considérée. Il peut également être calculé plus simplement, en multipliant le TO par la RMC.
Indicateur hôtelier par excellence, le RevPAR reflète les performances d'un établissement en croisant les dimensions quantitative (fréquentation) et qualitative (prix moyen).

Résidences de tourisme urbaines : l'Ile-de-France résiste dans la douleur, les grandes villes renouent avec la croissance

En Ile-de-France, la progression de fréquentation observée jusqu'en octobre 2015 a été brutalement effacée par les événements tragiques de novembre. A l'exception de résidences situées au cœur de la capitale, le marché francilien a terminé l'année sur une évolution modérée de RevPAR, à la hausse ou à la baisse. En régions, l'activité des résidences de tourisme urbaines a essentiellement été soutenue par une hausse de la fréquentation, permettant de retrouver une évolution positive du RevPAR en 2015.

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

Les attentats de janvier et novembre 2015 à Paris n'ont pas été sans conséquences sur l'activité des résidences de tourisme urbaines franciliennes. Après un début d'année difficile, les résidences affichaient une progression de fréquentation d'environ 1% fin octobre 2015. Novembre et décembre ont lourdement affecté la tendance, ramenant l'évolution du taux d'occupation à -0,6% sur le marché Milieu de gamme et à -0,2% pour les résidences Economique. Paris et La Défense, plus exposées aux fluctuations de la demande internationale, ont plus durement subi l'impact des attentats de novembre. A La Défense, cette situation a été amplifiée par les mises en marché de plusieurs résidences en cours d'année. Les résidences parisiennes Milieu de gamme ont enregistré sur les dix premiers mois de l'année une progression satisfaisante de leur Recette moyenne par appartement loué (RMA[1]). Cela leur a permis de terminer 2015 sur un gain de RevPAR de 2,6%.

Dans le reste de l'Ile-de-France, les attentats de novembre ont eu des effets plus modérés. Sur Marne-la-Vallée/Val d'Europe, l'année s'achève même sur des indicateurs en forte hausse pour les résidences Milieu de gamme : celles-ci n'ont pas été épargnées fin 2015 mais elles évoluent dans un contexte de montée en régime après quelques années plus difficiles d'absorption de nouveaux entrants. En petite et moyenne couronnes, le marché Economique s'inscrit dans la tendance déjà observée en 2014 : la fréquentation continue de croître tandis que les prix moyens régressent, parfois en raison de l'intensification de la concurrence mais aussi sous l'effet d'un rééquilibrage de la segmentation de la clientèle en faveur des moyens et longs séjours (plusieurs semaines à plusieurs mois).

En régions, le marché des résidences de tourisme urbaines termine 2015 sur une progression quasi généralisée des performances commerciales. Sur le segment Milieu de gamme, les opérateurs ont profité d'une accalmie en matière d'arrivée de nouveaux entrants. Leur fréquentation a progressé de 4,1% sur un an, à 67% de taux d'occupation. Associée à un prix moyen en très légère croissance (+0,8%, à 71 € HT), cette performance a permis d'enregistrer une hausse de RevPAR proche de 5%. Notons toutefois que l'écart entre les produits de centre-ville et ceux de périphérie continue de croître : il est de près de 6 points en termes de taux d'occupation et de plus de 10 € sur la Recette moyenne par appartement loué.

Les résidences Economique ont quant à elles achevé en 2015 le repositionnement stratégique observé l'an passé, redonnant davantage de place aux moyens et longs séjours dans leur segmentation pour optimiser leur fréquentation. Ce choix s'explique également par l'essor des locations d'appartements par des particuliers, qui élargit l'offre de logements disponibles sur le marché des courts séjours. Mécaniquement, puisque les séjours

1 Note relative aux indicateurs statistiques, expliqués en page 9

Résidhome Paris Massy, Studio ©Rodolphe Franchi

à la semaine et au mois font l'objet d'une dégressivité, la Recette moyenne par appartement loué a continué de reculer (-1,4% dans les grandes villes et -1,1% dans les villes moyennes). Au final, le regain de fréquentation a permis au RevPAR de croître en 2015 : +1,4% pour les résidences Economique des grandes villes et +4,7% dans les villes moyennes.

Cette tendance globalement positive observée en régions doit malgré tout être considérée avec précaution. D'une part, certaines villes peinent toujours à absorber la croissance importante de l'offre qu'elles ont connue ces dernières années ; cela se traduit par des niveaux de taux d'occupation nettement inférieurs à la moyenne, à Grenoble notamment, ou par une forte pression sur les prix, comme à Nantes. D'autre part, en dépit de la croissance des RevPAR et des efforts accomplis ces dernières années pour assainir les relations exploitants-propriétaires, les niveaux atteints sont parfois insuffisants pour couvrir les charges de loyer et d'entretien des établissements.

Les statistiques présentées sont tirées de l'Observatoire In Extenso Tourisme, Culture et Hôtellerie dédié aux résidences urbaines. Réalisé en partenariat avec la plupart des opérateurs du secteur et avec des exploitants indépendants, il rassemble plus de 60% de l'offre nationale. Le marché des résidences hôtelières urbaines fait par ailleurs l'objet d'une analyse annuelle détaillée (principaux acteurs, évolution de l'offre, performances commerciales, etc.), à paraître au printemps.

Performances 2015 des résidences Milieu de gamme [1]

	Milieu de gamme		
	Taux d'occupation	Prix moyens (RMA HT)	RevPAR HT
Paris et portes périphériques	79%	125 €	99 €
	-1,3%	*4,0%*	*2,6%*
La Défense	78%	109 €	85 €
	-4,0%	*0,4%*	*-3,6%*
Marne-la-Vallée/Val d'Europe	74%	92 €	68 €
	4,3%	*3,2%*	*7,7%*
Ile-de-France (moyenne)	77%	110 €	84 €
	-0,6%	*2,8%*	*2,1%*
Agglomérations de 200 000 hab. ou plus	67%	71 €	47 €
	4,1%	*0,8%*	*4,9%*

Performances 2015 des résidences Economique [1]

	Economique		
	Taux d'occupation	Prix moyens (RMA HT)	RevPAR HT
Ile-de-France	79%	56 €	44 €
	-0,2%	*-1,6%*	*-1,8%*
Agglomérations de 200 000 hab. ou plus	70%	45 €	31 €
	2,8%	*-1,4%*	*1,4%*
Agglomérations de moins de 200 000 hab.	66%	41 €	27 €
	5,9%	*-1,1%*	*4,7%*

[1] Les pourcentages indiqués en vert correspondent aux variations des indicateurs par rapport à 2014 (à échantillon constant)

Sensations, tendances et évolutions en matière de restauration

Traditionnellement, on divise l'activité du secteur de la restauration en deux grandes familles. Certains établissements ne rentrent pas exactement dans ce cadre, mais le fait de simplifier le modèle et de le diviser en deux pôles distincts reste opérationnel pour survoler l'actualité de la profession.

Hôtel Majestic Barrière, Cannes ©Pascal Pronnier

Hotel Bikini, Berlin ©Stephan Lemke

Fabien Darbon, consultant indépendant, expert *Food & Beverage*

Cette division en deux pôles distincts nous vient des Etats Unis. Outre-Atlantique, on parle en effet soit de restauration de nécessité ou de besoin, soit de restauration de divertissement ou « entertainment ».
A ces deux catégories, nous ajouterons cependant une troisième, qui semble nécessaire pour compléter le tableau : la restauration de vacances, tourisme et resorts.

La restauration de nécessité

Il s'agit de l'offre proposée aux personnes qui ont besoin de se nourrir au cours de leur journée mais qui, au lieu d'apporter leur repas au bureau, s'adressent aux professionnels du secteur. Le volume de clientèle concernée est très important, et les besoins des consommateurs sont très spécifiques. C'est notamment le cas en matière de budget – le fameux « ticket moyen », entre 9 et 14€. Il faut pouvoir manger vite, si possible chaud, équilibré, voire même « healthy » (par opposition à « junk » - la trop fameuse « junk food »).

Une des évolutions majeures de ces dernières années est la multiplication, notamment dans les capitales comme Paris, Londres, Bruxelles et Berlin, de petites échoppes proposant des solutions pour le midi.
Revenons à la question du budget, particulièrement importante. Il est généralement impossible de rentrer manger à la maison (trop loin du lieu de travail), trop compliqué ou peu adapté à la situation de chacun de préparer la veille au soir un lunch à emporter – bento, panier repas ou salade. Du coup, le salarié doit prévoir de consacrer une importante fraction de son salaire à son repas de midi, le budget journalier étant à multiplier par le nombre de jours de travail mensuels (entre 22 et 25). D'autant plus que toutes les entreprises ne proposent pas de solutions ou d'accompagnement qui permettraient de soulager leurs salariés de ce point de vue.

La plupart des nouvelles sociétés qui émergent, sur les modèles de start-up ou de « create your job », ont participé à la naissance d'entreprises de restauration qui elles-mêmes se sont développées sur des modèles identiques. Ces entreprises prennent en compte des besoins de tous ces individus. Quels sont ces nouveaux restaurateurs ? Sur quels nouveaux schémas fonctionnent-ils ?

On assiste d'abord à une nouvelle tendance, que l'on qualifiera de « berlinoise », et que l'on peut résumer ainsi : faire simple, efficace, et si possible éthique…
Après avoir analysé le marché et identifié les contraintes, ces nouveaux restaurateurs proposent un modèle en adéquation avec la rentabilité économique et l'aspiration croissante de ces acteurs à une vie privée, qui tend à se normaliser. Finis le service du midi, la coupure, le service du soir et le retour à la maison après minuit.

Voici les principales données qui ont été retenues :

- le faible potentiel financier du client ;
- le souci de l'équilibre marge/volume ;
- la volonté d'adopter un mode de vie, qui tend à se normaliser.

La première étape de cet entrepreneuriat moderne est de trouver des solutions en matière de proposition. Maximiser la marge en adoptant des codes éthiques et en garantissant des bonnes valeurs nutritionnelles. Les salades sont de moins en moins niçoises et de plus en plus quinoa-lentilles corail. Les sandwiches se complexifient pour le plus grand bonheur des consommateurs. Les soupes, omniprésentes outre-Atlantique depuis toujours, deviennent d'incontournables solutions du midi.

On notera que les prix augmentent afin d'absorber la totalité du budget client dédié. La marge est accrue au travers d'une proposition judicieuse pour un contentement réciproque.
Mais une telle proposition ne peut perdurer que si le volume de clientèle est élevé. Il faut donc que l'emplacement soit de premier ordre – ce qui est vrai pour tout commerce, mais ici plus encore. Seul un volume de clientèle abondant permet d'aboutir à l'équilibre, car si le coefficient est bon, la marge nette en numéraire demeure très faible. C'est d'autant plus difficile à réaliser que, comme le savent tous les restaurateurs, la plus grande partie de la clientèle arrive vers 12h30 et doit repartir vers 13h30. Pour faire face à un tel rush, il faut des installations cohérentes et une masse salariale importante et qualifiée. L'offre doit être attractive pour remplir les établissements, attractivité qui induira forcément des achats plus

Experimental Cocktail Club, Paris ©Simona Belotti

élevés. On supprime donc le service « chronophage » en proposant de la vente à emporter avec un espace convivial pour consommer éventuellement sur place. On change au passage de taux de TVA. Plus de réservations, de « turn over » et de gestion des services qui s'immiscent les uns dans les autres.

Les clients se servent, paient et consomment, rien de contraignant, car prévenus à l'avance de la façon dont fonctionne le système. Le personnel est réduit, et s'il doit demeurer souriant et accueillant, il n'a pas besoin d'être hautement qualifié. Le temps consacré à un client peut être quantifié très précisément : c'est son temps de passage en caisse.

Côté cuisine, on parle de « préparation » et non plus de « service ». Et côté gestion des stocks et gestion opérationnelle, c'est le bonheur !

Ce type de modèle manifeste de grandes similitudes avec ceux proposés au siècle dernier par les géants du « fooding » tels Mac Donald's, dont il a emprunté et même optimisé les techniques (pour des raisons différentes et en suivant un cheminement différent, voire inverse). Bien qu'ayant des bases identiques, certains aspects sont plus performants. C'est notamment le cas concernant l'optimisation de la proposition sur l'ensemble de l'amplitude horaire. Dans la restauration traditionnelle, on fait le ménage et on prépare les lieux pour pouvoir ouvrir les portes à 11h30 ; dans le nouveau modèle, on accueille les clients dès 7h30 avec ambiance Barista et viennoiseries matinales, et la journée se déroule avec une offre de thés, smoothies et pâtisseries ; avant et après le rush de midi, l'espace adopte une ambiance « coworking » et presse du jour. L'apéritif ne fait même plus partie du programme, l'établissement est fermé avant.

La gestion en général s'en révèle nettement simplifiée. Un autre aspect intéressant de ces évolutions, c'est qu'on se dispense totalement de l'effet cuisiné minute : rien n'est traité sur l'instant, à part certaines boissons ou smoothies côté bar (Front Of the House). Tout n'est que mise en place.

La restauration de divertissement (« entertainment »)

Dans ce modèle, il est question de plaisir : on va au restaurant comme on va au cinéma ou au théâtre. On pourrait penser que l'on passe de nos jours moins de temps au restaurant et que ce n'est plus une priorité dans le domaine du divertissement ; pourtant, le secteur continue de croître fortement et d'afficher une créativité débordante, tout en restant solidement ancré à ses incontournables fondamentaux.

Alors qu'on parle de « meilleur restaurant du monde » (le Noma de Copenhague, ainsi qualifié quatre années de suite par la revue britannique *Restaurant*) ou de « plus beau restaurant du monde » (cette année, la Jane à Anvers), les propositions les plus raffinées ont souvent tendance à se démocratiser ou à se simplifier, les évolutions sociétales poussant dans le sens de la lisibilité et de l'accessibilité. Les modes et les tendances, hier clairement japonaises, sont aujourd'hui plus scandinaves et sud-américaines. Les saisons et les légumes sont devenus incontournables, un chef comme Alain Ducasse prend le risque de proposer une cuisine uniquement à base de légumes et de céréales dans le fleuron de sa flotte, au Plaza Athénée à Paris. On parle alors de « naturalité », même si du poisson (de pêche durable…) est intégré dans certains plats. L'élite de la gastronomie ne fait pas qu'influencer les évolutions, elle s'en nourrit aussi.

La convivialité de la table n'a heureusement jamais disparu, mais elle semble prendre une place de plus en plus grande au sein des fondamentaux.
Ici, les modèles sont aussi en train d'évoluer et d'adopter des concepts de fonctionnement novateurs, à l'image de ces restaurants itinérants qui se déplacent d'établissement en établissement au gré des saisons et des opportunités – on parle de restaurants Pop Up non jetables ! Un bel exemple de cette tendance est le collectif initié par Peter Vlyminck (Carbon dining & bar), qui installe son équipe et propose ses plats signatures de manière itinérante – cet hiver à Anvers en tant que locataire des installations de l'hôtel « Les Nuits ».
Leur projet à venir montre leur volonté d'aller encore plus loin, et ce dans tous les sens du terme. Un container de 40 pieds avec salle pliante et cuisine intégrée, que l'on peut déplacer par transport routier

Azalaï Desert Lodge Zagora, Maroc ©

ou par liaison maritime intercontinentale – au choix ou au gré des vents. C'est le stade d'après le « food truck », à la recherche d'expériences nouvelles, de modes de vie innovants et d'équilibres économiques différents. Il en résulte une minoration des contraintes liées à l'implantation, et peut-être aussi une augmentation de la précarité – ou tout simplement une évolution des schémas de pensée. A suivre !

Dans le cadre de ce type de restauration, l'offre se « berlinise » aussi au travers d'espaces conviviaux, au mobilier chiné, qui proposent un peu de fraîcheur et intègrent une débrouillardise nécessaire. La volonté entrepreneuriale est moderne même si elle est bâtie sur des codes classiques. Pour peu que l'on sorte du concept « Gourmet burger » ou de sa déclinaison bagel, on voit s'imposer des projets qui ont du sens. Le fer de lance de cette tendance pourrait être le concept « Mama Shelter » initié par Serge Trigano et Philippe Starck (principalement). On est en plein dans la tendance « Harlem », on s'installe hors des sentiers battus pour réduire ses coûts d'implantation et on y greffe une proposition conviviale au possible qui correspond à de nombreux segments de clientèle. On génère des « aficionados » ou des « followers » complétement acquis au concept qui (par principe, volonté propre, adhésion ou effet de mode) remplissent continuellement les établissements au travers de son panel de propositions. Magistral marketing et proposition clientèle – là aussi toute la segmentation horaire a été optimisée horizontalement avec l'offre propre, et verticalement avec, par exemple, l'intégration des séminaires de toute nature et de toute taille. Création d'un esprit « Mama ».

Autre tendance (ou continuité), l'éternel retour aux fondamentaux. Avec les classiques, tels que la brasserie traditionnelle parisienne, on ajoute une petite touche d'actualité et les recettes d'hier fonctionnent à merveille. Exemple intéressant et révélateur de cette typologie de proposition, plutôt du côté « beverage » : le succès de trois jeunes diplômés qui lancent en 2007 le concept « Experimental Cocktail Club » (ECC). Le premier établissement à Paris est fondé sur le concept suivant : un lieu insolite et discret (accessible et abordable), pas d'enseigne, une simple porte avec une sonnette surmontée d'une plaque type profession libérale. Intérieur très élégant et tamisé, personnel extrêmement qualifié qui remet au goût du jour le principe du cocktail, délaissé en France et en Europe, à l'instar des Etats Unis et de l'Asie. Aujourd'hui, ECC, c'est aussi plusieurs restaurants à Paris, Londres, New York, Ibiza, une société de conseil, une autre enseigne (« La compagnie des vins surnaturels »), et un développement hôtelier.

C'est simple et très efficace, du vrai management au service d'un concept lui-même issu d'un constat. Besoin de « cosy », volonté de raffinement, mise en avant du savoir-faire et du service. On assiste là à la création d'une enseigne ou plutôt d'un groupe international. Au départ, un modèle cohérent développé par des porteurs de projets appliqués qui ont su mélanger les bons ingrédients. Mixology business.

La restauration vacances tourisme et détente

Ici, les besoins, les envies et les données du marché sont différents. Que ce soit en vacances ou en week-end, le besoin en matière de proposition « Food & Beverage » est assez simple à identifier : proposer de la détente, du divertissement dans les meilleures conditions pour l'utilisateur et au prix juste. Cela semble évident pour toute offre de restauration, mais c'est ici encore plus vrai.
Ces quinze dernières années ont eu tendance à laisser se positionner sur le marché de plus en plus d'établissements de moindre qualité et pas forcément dirigés par des entrepreneurs issus de la profession. La proposition s'est donc élargie et a baissé qualitativement. Nous pouvons qualifier cette évolution de « syndrome de la Côte d'Azur ». Les clients ont trop souvent été remplacés par des numéros et considérés comme de simples détenteurs de pouvoir d'achat. Le

tartare de bœuf (sous atmosphère…) vendu de 14 à 32 €, est un exemple que tout le monde à vécu. D'où un ras-le-bol généralisé de la clientèle qui se traduit, non pas par moins de fréquentation, mais par moins d'engouement et de satisfaction. Ces acteurs vont être amenés à disparaître progressivement du paysage au profit du grand retour de la proposition cohérente.
On se rend compte que ceux qui ont offert des prestations qualitatives avec du sens se positionnent en tant qu'institutions aujourd'hui. Les ingrédients sont simples ; en vacances ou dans un moment de détente, on recherche à priori :

- un lieu, un cadre avec des aménagements cohérents ;
- une proposition attractive, avec un juste prix en fonction du concept, quel qu'il soit ;
- du service et de l'attention, éléments incontournables.

Certaines destinations, comme par exemple Bali, la Thaïlande ou le Maroc, ont ainsi connu un essor considérable ces dernières années. L'équation est très simple : cohérence de la proposition par rapport au prix et incontournable mise en avant du service.
La clientèle qui a eu le plaisir de voyager et de découvrir des établissements cohérents est d'autant plus critique, de retour à la maison. Même si les paramètres ne sont en rien identiques au niveau économique, le fond de l'offre, de la proposition, du service et de l'accueil sont des éléments sur lesquels on peut agir.
Dans ce cadre, la mission des resorts sera de contenter et de fidéliser sa clientèle lors du séjour avant de penser au long terme, objectif ultime des gros porteurs.
Etudier les envies de la clientèle, le déroulement type d'une journée, la place pour des plaisirs exceptionnels. Quand on connaît sa clientèle, il est aisé de définir ses besoins et devenir force de proposition. Quelle serait l'expérience rêvée, comment se séquence-t-elle ? Une fois les questions posées, il reste à y trouver des réponses pertinentes qui contenteront, voire enchanteront les convives.

On part avec un avantage important lorsqu'on définit l'offre (une fois n'est pas coutume…), la clientèle est venue se détendre, elle est positivement orientée. Elle va accueillir toute proposition ou suggestion avec envie et volonté de consommer, c'est son objectif préfixé. Cet avantage est considérable, il faut s'en faire un allié.

Avec des choses très simples traitées avec efficacité, le contentement est maximal. Un lieu comme une plage, une terrasse, une piscine ou un jardin, un barbecue, des produits de qualité, du vin à bonne température, quelques attentions – et la mission est accomplie.
Encore une fois, en vacances ou en détente, les besoins sont identifiés, la flexibilité, la disponibilité et l'attention font partie de la solution.

Evolutions sociétales, modification des comportements

Les recettes d'hier ne fonctionnent pas automatiquement aujourd'hui. Par contre, les fondations et les principes premiers du métier sont plus que jamais les piliers de la réussite.

Les équilibres économiques se complexifient, les marges de manœuvre s'amenuisent. En revanche, le profit reste au rendez-vous de ceux qui ont une lecture poussée et attentive de ces évolutions, ainsi qu'une rigueur dans le traitement. La qualité du service et la disponibilité des personnels créent un cercle vertueux qui engage les salariés dans la démarche et contente la clientèle. Inversée (mauvaise formation et gestion déficiente des équipes), cette spirale devient logiquement contre-productive et crée un cercle vicieux : un personnel non concerné va induire un mécontentement du client qui va déboucher sur un désastre annoncé.

Le bien-être au travail, le management adapté et la prise en compte (pas toujours évidente) de l'évolution des profils et des velléités des nouvelles générations qui sont aujourd'hui sur le marché du travail doivent contribuer au renforcement de la proposition.

La restauration n'échappe pas à la complexification du marché. Avec ses propres codes bien évidemment, elle doit redoubler d'innovation et de précision pour se renouveler.

Comme dans toute création d'activité aujourd'hui, le business model est fondamental, il doit être bien stable sur ses quatre pieds !

Ensuite, tous les curseurs qui le composent doivent être réglés harmonieusement et avec précision. Ils sont tous essentiels et ils interagissent les uns avec les autres. Ils orientent et diversifient la proposition actuelle, ainsi que celles à venir, dans le secteur de la création d'entreprises en restauration.

Transformation digitale à marche forcée… en réponse à l'explosion de l'économie du partage

L'arrivée de nouveaux acteurs aux offres et modèles économiques hors normes est naturellement ressentie comme une menace par les hôteliers traditionnels. Mais l'arrivée de ces nouveaux acteurs a impulsé la transformation de la relation client par le digital. L'utilisation des canaux digitaux permet aux hôteliers d'innover et de se différencier à chaque étape du parcours client.

François-Xavier Leroux, Directeur de Deloitte Digital, en collaboration avec **Thomas Babey** et **Charlotte Derouet**, membres de son équipe.

L'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché de l'hôtellerie a très fortement modifié les codes du secteur. Les cartes ont été redistribuées. Ces nouveaux entrants ont replacé l'utilisateur au centre avec l'avènement du C to C, de consommateur à consommateur.

Le client est mobile, hyperconnecté et possède toute l'information dont il a besoin en temps réel sur son smartphone. Les hôteliers peuvent réinventer leur relation au client en tirant partie des canaux digitaux les plus matures et de ceux qui émergent. Ils doivent accompagner davantage le client dans toutes les étapes de son parcours.

Trois axes majeurs permettent d'amorcer cette transformation : premièrement, l'innovation digitale pour renforcer la proximité avec le client et atténuer les points de friction que celui-ci pourrait ressentir pendant son parcours ; deuxièmement, de nouvelles opportunités stratégiques d'alliances et de partenariats comme levier de personnalisation de l'offre ; troisièmement, l'amélioration de la connaissance client par une pleine exploitation du capital de données des hôteliers : la data.

Innovation dans l'expérience client

De nouveaux acteurs transforment les codes de l'hôtellerie : Airbnb et Couchsurfing, par exemple. Contrairement aux hôteliers traditionnels, ces nouveaux acteurs ont mis la mobilité au centre de leur expérience dès leur création. Une part importante du trafic internet passe aujourd'hui par les smartphones (35% en France en 2015[1]). Ces nouveaux entrants ont su profiter de la montée de l'utilisation des supports mobiles et l'intégrer dans le parcours client pour éliminer les points de friction. Cette proximité permet de capter le client dès la première étape de son parcours (la recherche de destination de voyage) en lui donnant envie de faire appel à leurs services.

Dans cette approche « mobile first », les canaux de réservation se doivent d'être simples, efficaces et en temps réel. En proposant des contenus personnalisés basés sur les préférences des utilisateurs, certains acteurs comme The Four Seasons avec « The Four Seasons App » ont déjà réussi le virage de l'innovation. L'adoption de l'approche « mobile first » bénéficie au service en chambre fourni au client. Un système de chat instantané entre la réception et les clients directement sur leur mobile pourrait être proposé par les hôteliers. Ce service est déjà proposé par l'application Bellby.

Penser mobile, c'est apporter une expérience « seamless » aux utilisateurs au sein même des hôtels, du check-in au check-out. Starwood a réussi ce pari en lançant son application permettant d'utiliser son

1 Source : Médiamétrie, 2015

©Stocklib

smartphone tout au long de son expérience à l'hôtel. En fin de séjour, les utilisateurs sont même invités à laisser un commentaire directement sur leur téléphone.

L'explosion des réseaux sociaux dont les principaux acteurs sont les clients fait évoluer la nature des interactions. Activement présent, Airbnb propose sur sa page Facebook de traiter les réclamations et commentaires de ses clients avec des réponses personnalisées dans des délais très courts.

L'expérience client pendant le séjour peut être également enrichie par l'IoT (Internet of Things). Le contrôle optimal par le client de l'ensemble des installations connectées de la chambre, avant et pendant son séjour à l'hôtel, permet d'améliorer son confort (ajustement de la température, réglage de la luminosité, contrôle des volets etc.). Alcatel-Lucent Entreprise a d'ailleurs développé une application « Smart Guest Application Suite » qui équipe plusieurs luxueux hôtels dans le monde et permet d'ajuster l'ambiance de la chambre, la température et l'éclairage.

Personnalisation de l'offre par des partenariats et des alliances stratégiques

La nouvelle donne imposée par ces nouveaux acteurs est l'occasion pour les hôteliers de sortir de leur stratégie habituelle et de nouer des partenariats avec d'autres secteurs, dans le but de renforcer le niveau de personnalisation des offres. Marriott a, dans cet esprit, établi un partenariat avec Netflix pour proposer un service de streaming dans les chambres de ses clients.
Le développement de la domotique connectée et de l'IoT est également une incroyable opportunité pour les acteurs du secteur. Airbnb a d'ailleurs noué un partenariat avec Nest pour proposer l'installation de ses produits à une sélection d'hôtes afin d'améliorer l'expérience des visiteurs et l'impact énergétique de leur séjour.
De nombreux partenariats peuvent également être tissés au niveau local afin de proposer de nouvelles expériences suivant les goûts des clients (restaurants, concerts, ateliers culinaires, etc.), ou de simplifier le déroulement du séjour (achat de souvenirs depuis la chambre d'hôtel, etc.).

Maisons & Hôtels Sibuet sont d'ores et déjà équipés de la technologie « Lounge Up » qui permet aux clients de passer directement commande au room service, d'accéder aux activités recommandées par l'hôtel dans les alentours et même de réserver une table dans un des restaurants conseillés. Le client peut personnaliser la prestation qui lui est fournie. La prestation n'est pas standardisée.

Le bouleversement des codes de l'hôtellerie passe par l'apport de nouvelles expériences au client. Les nouveaux acteurs proposent facilement des expériences atypiques, à l'image des hôtels dans les arbres ou l'Ice Hotel en Suède. L'émotion est repensée dans un esprit de scénarisation, d'insolite et de personnification de l'hôtel.

Valoriser le client par l'exploitation du capital data

La montée des réseaux sociaux a été prise en compte par les nouveaux acteurs du marché de l'hôtellerie. Leur place est accentuée par la montée de l'utilisation des tablettes et des smartphones. Ce canal de communication est visible par un nombre d'abonnés important, ce qui fait de ces réseaux un moyen de communication privilégié des marques avec les clients. Facebook et Twitter servent à gérer des communautés afin de diffuser les actualités du groupe, des annonces d'offres et à interagir avec leur communauté d'abonnés sur les réseaux sociaux, par l'intermédiaire de jeux concours par exemple. Il ne s'agit pas simplement de créer du contenu mais également de diffuser les informations d'une manière appropriée. Les nouveaux acteurs du secteur de l'hôtellerie se positionnent plus sur les communautés d'usagers que sur les leaders d'opinion par l'intermédiaire des blogs.

Les données clients disponibles via les réseaux sociaux, mais également via les sites partenaires et ceux des marques elles-mêmes, sont riches en informations sur les préférences des utilisateurs. D'importants volumes de données sont dans les mains des acteurs majeurs de l'hôtellerie, mais restent encore marginalement exploités. Grâce à elles, les préférences des utilisateurs peuvent être prises en compte pour proposer des services personnalisés (snacks, boissons, équipement de la chambre, etc…) aux clients dès leur arrivée dans la chambre. Ces petites attentions rendent l'expérience plus humaine et plus authentique.

Pour répondre à tous ces enjeux, il sera sans doute nécessaire de poursuivre la mise à niveau des infrastructures SI et de repenser un certain nombre d'opérations : de nouveaux postes vont trouver leur place dans l'organisation, pour lesquels il faudra recruter de nouveaux talents digitaux et maintenir un cap dans la transformation. Tous les échelons de l'organisation sont appelés à évoluer, via des programmes de conduite du changement et des formations qui pourront lever les craintes liées à un changement de cette ampleur et libérer le potentiel d'innovation de l'organisation.

Suite à l'arrivée de ces nouveaux concurrents sur le marché de l'hôtellerie, la transformation des acteurs traditionnels est en marche. La plupart des hôteliers ont confirmé leurs plans d'investissement et cherchent maintenant à innover pour se démarquer grâce aux nouveaux outils digitaux. La révolution est en marche.

Deloitte Digital

Le monde devient digital. Nous sommes toujours plus connectés, toujours plus informés. Aujourd'hui, les entreprises doivent opérer une mutation digitale profonde impactant leur offre, questionnant leur stratégie, modifiant leur organisation et révolutionnant leur modèle économique. Pour relever ces défis, nous dépassons les frontières traditionnelles entre la créativité, la maîtrise des technologies et la connaissance du métier. Plus qu'une agence, nous combinons des compétences digitales et créatives avec les expertises sectorielles qui font la réputation de Deloitte au niveau mondial pour proposer à nos clients une offre de services unique.

Nous vous aidons à comprendre l'influence du digital dans votre secteur d'activité, à construire votre socle digital et à concevoir une expérience client efficace. Nous proposons une offre intégrée pour vous accompagner depuis la définition de la stratégie digitale jusqu'à la mise en œuvre de solutions web et mobiles.

Notre proposition de valeur : strategy, data, design, technology.

Nous disposons d'un réseau international de plus de 2 700 talents présents dans 16 pays, au sein de 17 studios créatifs, dont 5 en Europe.

Confiez-nous vos challenges, nous vous aidons à réinventer votre futur.

Développement durable : le sens de l'hospitalité !

Longtemps, les politiques de développement durable dans l'hôtellerie n'ont été perçues des clients que par les panonceaux demandant de réutiliser les serviettes pendant la durée du séjour ! Les menus ont progressivement vu apparaître des indications de plats avec ingrédients bio et/ou locaux. Et derrière le desk de l'accueil, des affichettes présentant les labels obtenus ou les démarches engagées se sont multipliées, à l'image des hôtels Accor et de leur Charte Planet 21. Pour aller plus loin que ces quelques actions, l'enjeu des représentations est clé. Explications.

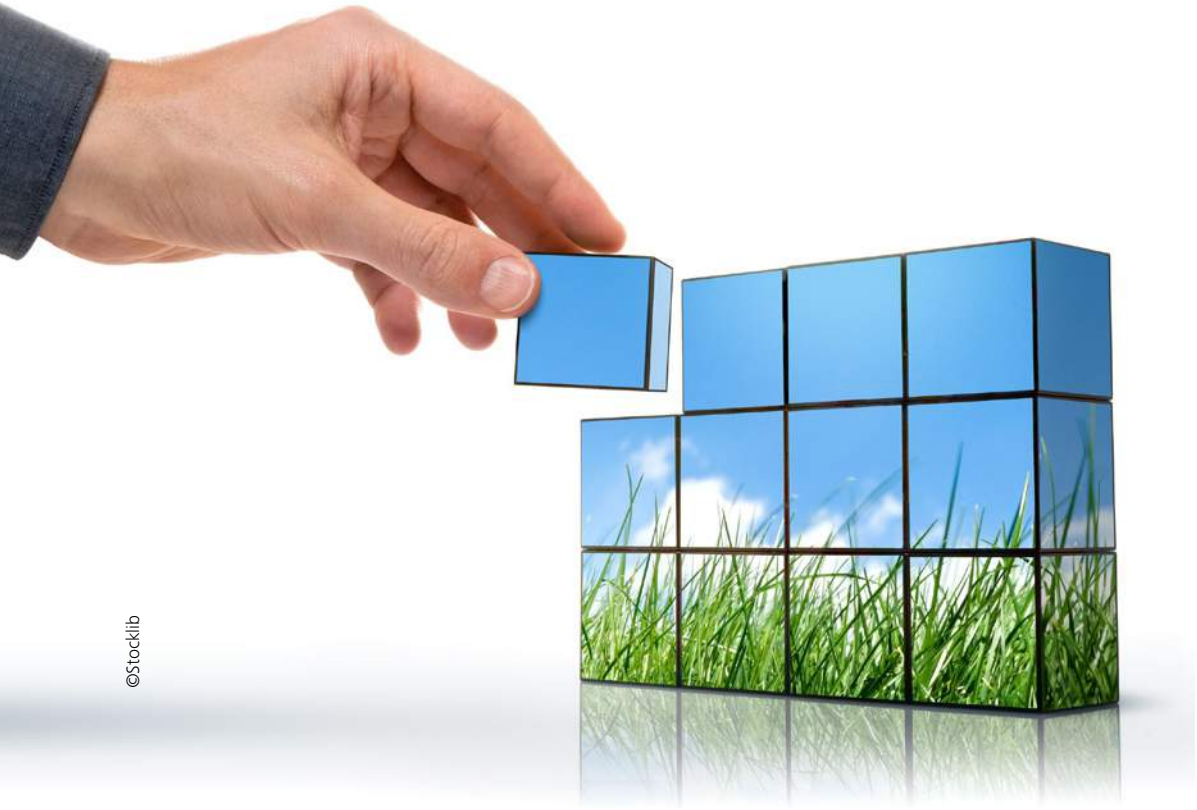
Hervé Chaygneaud-Dupuy
Directeur Deloitte Développement Durable

La profession est désormais largement convaincue que la prise en compte du développement durable dans la gestion quotidienne des hôtels et restaurants est une opportunité de développement. C'est d'abord le moyen de réaliser des économies, notamment sur les postes eau et énergie, mais c'est aussi sur le plan social la possibilité de renforcer l'attractivité de la profession en renforçant les parcours de formation interne. Face aux difficultés de recrutement et au turnover, des actions ambitieuses ont pu être menées. On se rappelle de l'approche développée par Novotel Suites autour de la « symétrie des attentions[1] » et largement reprise depuis dans divers univers professionnels.

Un sujet longtemps passé sous silence commence à émerger, celui du gaspillage alimentaire. La FAO indique que près de 33% de la nourriture produite dans le monde pour la consommation humaine - environ 1,3 milliard de tonnes - est perdue ou gaspillée chaque année. Les cuisines des restaurants d'hôtel peuvent générer de grandes quantités de ces déchets. Nous avons récemment publié les quantités de gaspillage alimentaire dans l'Union européenne (EU Food Waste Data Set). Des initiatives sont prises pour réduire ce gaspillage. C'est le cas au Sofitel So de Bangkok. Un programme a été mis en œuvre avec le soutien de Light Blue Environmental Consulting, cabinet de conseil spécialisé, partenaire du projet de recherche européen FUSIONS pour connaître précisément la nature et le poids des déchets alimentaires et ensuite tester diverses initiatives pour préserver la nourriture, réduire les coûts et améliorer les pratiques courantes. « Très peu de projets similaires ont été mis en œuvre jusqu'à présent dans l'industrie hôtelière. Dans les cinq à dix ans à venir, les hôtels des plus grandes chaînes vont comprendre le véritable enjeu du gaspillage alimentaire et seront obligés de le réduire coûte que coûte », prédit Benjamin Lephilibert[2], fondateur et PDG de Light Blue Environmental Consulting.

La labélisation se développe.Des labels comme la Clé verte ou l'Ecolabel européen sont les plus reconnus en Europe, devant certains labels internationaux comme Green Globe ou Earth Check. Les systèmes de management environnemental de type ISO 14 001 ou

1 « La qualité de la relation entre l'entreprise et ses clients est égale à la qualité de la relation entre l'entreprise et ses collaborateurs. On reproduit d'autant mieux un comportement si on l'a vécu soi-même ». *Jean-Jacques Gressier, PDG de l'Académie du Service*
2 In Sofitel So Bangkok : réduction des déchets alimentaires, 26 décembre 2014 *www.hotelseconews.com*



©Stocklib

EMAS permettent d'engager une démarche de progrès continu. De plus en plus de sites de réservation en ligne référencent les hébergements touristiques verts – le durable devient ainsi un critère de différenciation et un atout marketing. Dès 2011, une étude réalisée pour Accor[3] pointait que 80 % des consommateurs attendaient de l'hôtellerie un engagement en matière de développement durable.

Pour autant, au-delà des actions les plus immédiates, l'hôtellerie-restauration a encore des difficultés à avoir des politiques structurées en matière de développement durable. Apparemment, rien ne manque : ni la conviction des dirigeants, ni les attentes des clients, ni les outils et méthodes pour avancer. Le frein majeur tient sans doute au fait que le développement durable reste associé dans les mentalités à des contraintes et que l'hôtellerie est justement un secteur d'activité qui repose sur une promesse de bien-être et de coupure avec les contraintes du quotidien. Comme le disait en conclusion l'étude citée : « les clients de l'hôtellerie sont encore aux prises avec leurs contradictions. […] La tentation de l'abondance et de l'insouciance est forte à l'hôtel. Aujourd'hui, le rôle des hôteliers consiste à trouver les moyens d'aller plus loin, pour construire une hôtellerie toujours plus responsable, sans reporter la contrainte sur le client et en lui donnant le choix de s'impliquer ou non ». Plus encore que dans beaucoup d'autres domaines économiques, la question des représentations est donc cruciale pour réussir à mener une stratégie ambitieuse en matière de durabilité.
Les représentations ne se travaillent pas prioritairement avec les outils classiques que sont les chartes et les labels. Non qu'il faille renoncer aux labels, mais ils ne peuvent, notamment dans l'hôtellerie de luxe, servir de fil conducteur à l'action…

Comment dès lors mener une démarche collective exemplaire ? Relais & Châteaux, qui rassemble 520 artisans hôteliers-restaurateurs à travers le monde, a fait le choix d'un manifeste ambitieux et d'une vingtaine d'engagements dont la concrétisation se fait par l'émulation collective et le partage de bonnes pratiques.
Présenté à l'UNESCO en novembre 2014, le manifeste a pour finalité, selon les mots de son initiateur, le chef de Cancale, Olivier Roellinger, de « préserver et transmettre la singularité des cuisines du monde ». C'est, pour lui, clairement un projet de société. Qui peut nier en effet que la cuisine, au-delà de l'engouement médiatique actuel, est au croisement d'enjeux majeurs : la santé publique, les conditions de travail, la lutte contre l'appauvrissement culturel, la préservation de l'environnement, la lutte contre le gaspillage ? « Notre humanité s'exprime et se ressource toujours dans le partage du beau et du bon », affirme le manifeste.
Les 20 engagements de Relais & Châteaux entendent concrétiser l'ambition sans l'affadir. Olivier Roellinger déclare ainsi au Figaro[4] : « Jusqu'ici, nous étions un catalogue de bonnes maisons, et la seule chose que nous racontions chaque année était le nombre de nouveaux hôtels, dont certains disposaient de chambres exceptionnelles ou de tables excellentes. Mais rien de plus. Ne pouvions-nous donc jouer un rôle citoyen au niveau international, en expliquant ce que chacune de nos maisons faisait au quotidien ? »

3 Etude Ifop pour Accor réalisée en 2011 auprès de 6 973 clients de l'hôtellerie représentatifs de la clientèle hôtelière de 6 pays, tous types d'hôtellerie fréquentée
4 Le Figaro, 11 juillet 2015

Parmi les engagements, il y a bien sûr la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux, mais il s'agit d'aller plus loin en participant par exemple au maintien de la biodiversité dans une forme de « conservatoire » des espèces menacées, à l'image de ce qu'ont fait par exemple le père et le fils Bras avec la race bovine Aubrac ou les légumes oubliés des Andes chez Gaston Acurio… ; en développant des relations étroites avec les producteurs locaux pour qu'ils puissent vivre de leur production sans sacrifier la qualité ; en proposant des formes d'accueil (d'hospitalité) loin des pratiques standardisées du luxe international ; en s'associant aux acteurs locaux pour mener des projets de développement (en Afrique du Sud, par exemple, les maisons sont impliquées avec les populations et les pouvoirs publics dans les villages ; au Brésil, la plupart des maisons s'engagent dans le développement de leur territoire d'implantation en développant l'agriculture traditionnelle et l'artisanat local ; en Allemagne, tous les chefs vont dans les maternelles ; en France, beaucoup d'entre eux proposent des interventions dans des écoles et créent des recettes pour faire découvrir les légumes et les fruits aux enfants, en partenariat avec des associations de médecins...).

Impossible de normer de telles pratiques, elles sont liées aux histoires personnelles des propriétaires des maisons et aux lieux. Aujourd'hui, sur les 500 maisons, 75 environ sont considérées comme « pilotes » en raison des engagements déjà mis en œuvre. Il s'agit de valoriser les « bonnes pratiques », de les faire connaître et de partager entre maisons. Une plateforme, Moving forward, a été conçue pour favoriser ces échanges. Des formations impliquant l'Université de Tours et l'Institut Paul Bocuse à Ecully sont mises en place (elles devraient déboucher sur un diplôme universitaire reconnu par l'État).

Plusieurs axes de travail ont été choisis pour être déployés de manière plus volontariste et favoriser ainsi la mise en mouvement de tous : ils concernent en priorité le partage d'informations techniques pour permettre aux maisons, en fonction de leur maturité sur le sujet, de se perfectionner dans l'analyse de leurs émissions de gaz à effet de serre (GES), de s'engager pour la protection d'espèces végétales et animales afin de préserver la biodiversité des différentes zones géographiques, et de renforcer, par un vrai accompagnement au niveau mondial, l'apprentissage et l'emploi des jeunes pour revaloriser les métiers manuels et de service.

Même lorsqu'on a l'organisation et les moyens d'une chaîne internationale comme Accor, cette logique de mobilisation interne autour de bonnes pratiques partagées commence à s'imposer. Accor vient de mettre en place un nouvel intranet accessible aussi sur smartphone pour toucher très largement un personnel qui n'a pas nécessairement accès à un ordinateur sur son lieu de travail. Il propose un réseau social d'entreprise (RSE) offrant la possibilité de créer des communautés para-professionnelles et d'échanger des bonnes pratiques. Cet outil sera-t-il au service de la responsabilité sociale de la marque ? Trop tôt encore pour le dire, mais l'initiative est évidemment à suivre.

L'hospitalité et la cuisine sont de tout temps des composantes essentielles des civilisations. L'hôtellerie et la restauration contribuent à les faire vivre au quotidien. Le développement durable doit permettre de les réinscrire dans une perspective de longue durée – patrimoniale, ce qui donnera du sens à des politiques exigeantes, certes, mais qui ne peuvent plus s'assimiler à des contraintes tatillonnes !

Deloitte Développement Durable

L'urgence de la réussite des transitions énergétique, écologique, sociale et de gouvernance s'impose au cœur des entreprises et des institutions. A travers le développement durable ou la RSE, c'est leur projet qui est questionné, les obligeant à inventer de nouveaux modèles économiques et de nouveaux modes de collaboration avec la société.

Chez Deloitte Développement Durable, nous avons ainsi la conviction que les stratégies de développement durable sont désormais une étape vers la refonte des projets d'entreprise, des projets de territoire.

Deloitte Développement Durable, fruit de la réunion de trois acteurs historiques du marché, Deloitte, Bio Intelligence Service et Synergence, constitue la première équipe française et internationale, couvrant la chaîne de valeur complète du conseil en développement durable, de l'audit au déploiement opérationnel sur le terrain.

L'hôtellerie et les jeunes talents : quelles clés pour un mariage qui dure ?

A une époque où les jeunes salariés sont de plus en plus exigeants dans l'usage qui est fait de leur temps, comment les engager dans un secteur traditionnellement régi par une culture de la hiérarchie ?

©Stocklib

En réponse : donner du sens, celui du service bien sûr, mais aussi évoluer vers une gestion plus dynamique des carrières pour favoriser le maintien de l'intérêt professionnel et l'employabilité, et enfin partager une aventure collective. Il s'agit donc d'abord d'une problématique de management et d'organisation : réussir à développer des leaders inclusifs, porteurs de passion et développeurs de leurs collaborateurs, tout en s'appuyant sur les bons systèmes et sur des pratiques RH adaptées. Les statistiques sont sans appel : les nouvelles générations recherchent avant tout :

- un environnement international pour 88% des personnes interrogées ;
- un travail leur offrant des horaires flexibles pour 77% d'entre elles ;
- la polyvalence des missions à 88% plutôt que la spécialisation ;
- des perspectives d'évolution et une ambiance de travail.

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

Le secteur d'activité, la réputation et la marque employeur sont les trois premiers critères de choix d'entreprise pour ces jeunes générations. Traditionnellement soumis à un fort turnover, notamment en raison des exigences du métier, le secteur de l'hôtellerie doit pouvoir répondre à chacun de ces critères et capitaliser sur une de ses forces, l'excellence à tous les niveaux de l'organisation.

Une des premières réponses passera donc nécessairement par la formalisation du sens donné à son métier ou à sa vocation. Cette attente, à laquelle tous les collaborateurs sont désormais confrontés, est particulièrement sensible auprès des nouvelles générations pour lesquelles le rationnel sous-tendant à son activité est essentiel. Sinon, comment expliquer qu'à compétences équivalentes, le secteur non marchand parvienne à recruter avec des salaires parfois inférieurs de plus de 30% à celui du secteur marchand ?

Une autre réponse passera également par la capacité à mettre en avant l'évolution inexorable des métiers avec la disparition de certains d'entre eux, les réceptionnistes par exemple, et l'apparition de nouveaux, le concierge nomade comme autre exemple.

Reste enfin la nécessaire évolution des structures organisationnelles où il sera primordial, sous la contrainte des nouvelles formes de travail, gage d'attractivité pour les nouvelles générations, de proposer une alternative à une structure très hiérarchisée. En effet, offrir davantage d'autonomie et de responsabilisation aux collaborateurs permettra de répondre aux principales attentes des nouvelles générations.

Tout cela de façon à ce que, appelés à trois heures du matin pour servir un lait fraise commandé sur un ton peu avenant, ces jeunes collaborateurs soient réellement convaincus de faire le plus beau métier du monde !

Philippe Burger, Associé et **Damien Ribon**, Directeur de Deloitte Capital Humain avec les membres de leur équipe, **Pauline Lucas** et **Emilie Laurent**.

L'équipe Capital humain de Deloitte

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

L'équipe Capital humain de Deloitte, à travers son réseau de 11 000 consultants dans le monde dont 150 en France, vous accompagne dans la réalisation de vos ambitions, depuis la conception de vos politiques RH jusqu'à la transformation de votre fonction RH et la mise en place de SIRH performants.

1 Source : Deloitte / JobTeaser – Entreprise idéale de demain
2 Source : Deloitte / Taste – Etude sur les rémunérations Associations & Fondations

Financer ses projets dans l'hôtellerie par le crowdfunding : c'est possible

Patrice Klug, Associé,
In Extenso Finance & Transmission

Phénomène récent, le *crowdfunding* (littéralement « financement par la foule ») ou financement participatif consiste, pour une entreprise, à faire financer ses projets par un grand nombre de personnes[1].

En plein boom depuis 2008, le crowdfunding représente en France, 133,2 millions d'euros au premier semestre 2015, contre 66,4 millions sur les six premiers mois de 2014.

Cette croissance de 100% par an est facilitée par l'émergence des plateformes en ligne qui sélectionnent les dossiers et gèrent les paiements. Le crowdfunding est une tendance amenée à durer et à se développer dans la majorité des secteurs de l'économie, notamment dans l'hôtellerie.

Trois « types » de crowdfunding

Terme assez large, le crowdfunding peut être réalisé de trois manières différentes :

- tout d'abord, le don avec contrepartie ou non qui permet de se financer en échange d'un bien ou d'un service (ex : le financement de la construction d'un hôtel en échange d'un futur séjour offert) ;
- plus classique, le « credit crowdfunding » s'apparente à un prêt, à la seule différence que les créanciers se trouvent être des centaines, voire des milliers de particuliers ;
- même principe : « l'equity crowdfunding » qui permet à une entreprise de se financer en capital auprès d'un grand nombre d'actionnaires pour une partie maîtrisée de son capital. C'est justement cette dernière forme du crowdfunding qui va nous intéresser par la suite.

Crowdfunding et hôtellerie : l'argument fiscal

De plus en plus de personnes souhaitent investir dans l'immobilier. Seul problème, tout le monde ne peut évidemment pas se permettre d'acheter seul un bâtiment. Une première solution est d'investir dans le crowdfunding immobilier en participant, par exemple, à un projet de promotion immobilière en échange d'un certain rendement annuel.
Autre solution : investir via une plateforme de crowdfunding dans une PME hôtelière plutôt qu'immobilière. Ici, l'avantage pour un particulier réside essentiellement dans l'attrait fiscal. En effet, contrairement à l'investissement purement immobilier, le secteur de l'hôtellerie, de par l'existence d'un fonds de commerce, rentre (voir les conditions d'une PME éligible[2]) dans le cadre de la loi de défiscalisation du 21 août 2007. La réduction de l'ISF est de 50% des versements effectués, tandis que la déduction de l'IR est de18%[3].

Une opportunité de diversifier ses financements

Que ce soit pour l'argument fiscal ou tout simplement pour participer à une aventure patrimoniale, le crowdfunding est un nouveau procédé pour les particuliers n'ayant pas les moyens d'acheter entièrement un bien de diversifier leurs patrimoines, pour un budget adapté à chacun.

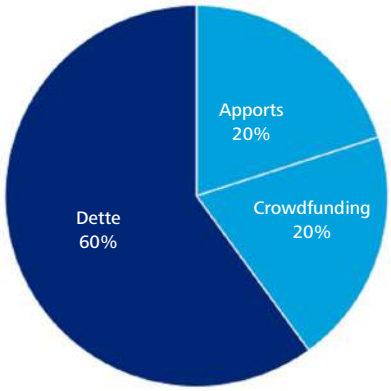
1 Les investissements sont pour l'instant limités à 1000€ par personne et par projet en France en 2015. Le plafond d'emprunt par projet pour les sociétés est quant à lui fixé à 1 000 000€.
2 Constituées en société depuis plus de 3 ans et respectant la définition européenne de la PME : moins de 250 salariés, déclarant soit un CA annuel inférieur à 50 millions d'euros, soit un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros. Elle doit être indépendante, c'est-à-dire ne pas être détenue à plus de 25 % par une ou plusieurs entités qui ne sont pas des PME.
3 Réductions non cumulables et limitées par des plafonds.

©Stocklib

Diversifier, c'est aussi le mot d'ordre au sein des sociétés hôtelières qui voient dans le crowdfunding un moyen de multiplier leurs sources de financement.
Dans un contexte de raréfaction du crédit pour les PME, le crowdfunding s'inscrit comme l'une des solutions privilégiées par les dirigeants d'entreprises, d'autant plus que le porteur de projet n'est pas aussi exposé au risque de dilution du capital qu'avec l'entrée d'un partenaire financier.

Prenons maintenant l'exemple d'une PME hôtelière souhaitant acheter les murs et le fonds de commerce d'un établissement pour 2 000 k€. Celle-ci dispose d'un apport de 400 k€ avec lequel elle peut lever 400 k€ en crowdfunding puis obtenir le reste, à savoir 1 200 k€ par complément bancaire. La société en question peut ainsi, pour 20% d'apports investis, obtenir à terme 100% de la valeur de son acquisition (voir graphique ci-dessous).
Pour un coût de la dette de 2%, un coût du crowdfunding de 10%[4] et un coût du capital à 20%, le coût moyen pondéré du capital pour cette PME serait de 6,8%[5].

Exemple des financements dans l'achat des murs et du fonds de commerce



Le crowdfunding est donc un moyen pour les PME hôtelières de trouver de nouveaux financements grâce au web 2.0 et à de nombreux particuliers souhaitant investir selon leurs moyens dans l'immobilier tout en se défiscalisant. Les plateformes de crowdfunding telles que Wiseed ou Ulule facilitent grandement ce type de levées de fonds. Il faut tout même souligner que le financement participatif nécessite les mêmes soins qu'un financement dit « classique », à savoir : en amont, un dossier solide (structuré, rentable, attrayant, bon emplacement de l'hôtel. 60% des campagnes en ligne aboutissent à un financement) et par la suite, une transparence et un reporting régulier auprès des nouveaux partenaires du projet.

1 Ce pourcentage ne prend pas en considération les commissions sur le montant total levé prélevées par la plateforme. Le coût est ici estimé pour une PME « mature » peu risquée. Celui-ci étant plutôt de l'ordre de 25% à 30% pour une start-up
2 Le CMPC s'obtient par la formule suivante : CMPC = r(E/D+E+C) + c(C/D+E+C) + i(1 –t)(D/D+E+C)

1919 Conrad Hilton acquiert le Mobley Hotel, Cisco, Texas

1965 Ouverture du Hilton Paris Orly

HILTON WORLDWIDE

1 MILLION DE CHAMBRES DANS PLUS DE 100 PAYS A TRAVERS LE MONDE

Hilton Paris Opera

2015 Hilton Paris Opera

2016

PRÈS D'UN SIÈCLE D'EXPÉRIENCE L'AMBITION ET L'AGILITÉ D'UNE START-UP

S'associer à Hilton Worldwide vous apporte bien plus qu'une réputation et des hôtels de classe mondiale. Vous accédez à près d'un siècle d'expertise hôtelière et d'innovation et connectez votre hôtel à un réseau global de 13 marques primées, et plus de 4 600 établissements à travers plus de 100 pays et territoires.

Accédez aussi au programme de fidélité Hilton HHonors, ses 50 millions de membres, son marketing dynamique et ciblé et marquez votre différence avec ses nombreuses innovations technologiques: E-check-in, Choose your room et Digital Key.

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

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

Pour plus d'information visitez
www.hiltonworldwide.com/development

Contactez nous directement
development.europe@hilton.com

Hilton · Waldorf Astoria · Conrad · canopy · Curio · DoubleTree · Embassy Suites · Hilton Garden Inn · Hampton · tru · Homewood Suites · Home2 Suites · Hilton Grand Vacations

Murs et fonds – Quelle structure pour un investissement hôtelier ?

La question nous est souvent posée de savoir, à l'occasion de l'acquisition des murs et du fonds d'un hôtel, si les deux doivent être logés dans une même structure ou s'il y a un avantage fiscal à constituer une société ad hoc, distincte de celle exploitant l'hôtel, pour détenir les murs.

Christophe Le Bon,
Associé fiscaliste, Taj

C'est que pour l'investisseur, les critères non fiscaux tendraient plutôt à faire pencher la balance en faveur d'une détention séparée. Dans les grands groupes, les compétences utiles à la bonne gestion d'un hôtel ne sont pas nécessairement les mêmes que celles que l'on retiendra pour gérer un parc immobilier. Depuis de très nombreuses années, les grands noms de l'hôtellerie se sont séparés de leurs actifs immobiliers pour se consacrer quasi uniquement à la gestion. Et, récemment, ceux qui sont revenus du « tout gestion » – notamment en France – continuent de privilégier la détention de l'immobilier séparément de l'exploitation. Au delà des aspects managériaux, et quelle que soit la taille de l'investissement envisagé, les raisons qui militent en faveur de cette séparation sont souvent financières. Faire porter l'immeuble par une structure distincte permettra souvent de mieux le valoriser. Notamment parce que l'immeuble logé dans une structure ad hoc se trouvera à l'abri des créanciers de l'exploitation, au premier rang desquels figurent les créanciers sociaux. Dans cette situation, il devrait être plus facile de convaincre un banquier. Et le coût du financement devrait être inférieur à celui qui pourrait être négocié par une structure propriétaire à la fois des murs et du fonds.

Mais la fiscalité a beaucoup évolué ces dernières années, que ce soit la fiscalité locale depuis 2010 ou, plus récemment, la fiscalité des revenus mobiliers et des plus-values. Il n'est donc pas inutile de se poser la question de savoir si le modèle qui a prévalu jusqu'à présent tient toujours la route dans l'environnement fiscal actuel. La question mérite d'être posée à deux niveaux : celui de l'exploitation et celui de l'investisseur.

Depuis 2010, la fiscalité locale désavantage la détention des murs au sein d'une société ad hoc

Les impôts susceptibles d'impacter l'exploitation d'un hôtel sont les impôts directs, qui sont prélevés sur les revenus ou en fonction de la valeur des actifs, et les impôts indirects prélevés sur le chiffre d'affaires. Le coût des impôts assis sur la valeur des actifs – taxe foncière ou cotisation foncière des entreprises – devrait être le même, quelle que soit la structure de détention choisie pour les murs. Il en est de même de l'impôt sur les bénéfices : si l'immeuble est détenu dans une structure séparée, la société exploitant l'hôtel déduira de ses revenus une charge de loyer au lieu de l'amortissement, et la société propriétaire des murs sera imposée sur ce même loyer mais pourra déduire l'amortissement. Une fois la charge d'impôt des deux entités consolidée, celle-ci ne sera pas supérieure à ce que devrait supporter la société exploitante si elle était également propriétaire des murs.

La situation est différente s'agissant de la CVAE (cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises). En effet, dans la situation où l'immeuble est détenu par une structure distincte, celle ci sera assujettie à la CVAE sur la différence entre les loyers perçus de l'hôtel et les amortissements constatés sur les murs. En revanche, la société exploitant l'hôtel ne sera pas autorisée à déduire les loyers acquittés au titre de l'occupation de l'immeuble pour la détermination de sa propre valeur ajoutée. Dans la situation où l'immeuble et l'exploitation sont logés au sein de la même entité juridique, cette dernière ne pourra pas déduire les amortissements pour la détermination de la CVAE. La détention des murs au sein d'une entité distincte engendrera donc un surcoût égal à la taxe assise sur la différence entre les loyers versés entre les deux entités et l'amortissement de l'immeuble.

Autre difficulté liée à la CVAE : l'administration exige que la société immobilière inclue dans le chiffre d'affaires assujetti à la CVAE l'ensemble des charges refacturées au locataire. Or, parmi ces charges, certaines ne sont pas déductibles de la valeur ajoutée du propriétaire des murs. Il s'agit principalement des impôts, dont la taxe foncière et les taxes assimilées. Cette anomalie entraînera donc un deuxième surcoût correspondant à la CVAE assise sur ces taxes.

Il faut toutefois nuancer l'impact de cette CVAE supplémentaire par rapport à l'avantage financier que permettrait de générer la détention de l'immeuble dans une entité distincte, et ce pour deux raisons. La première est que le taux de la CVAE peut être très bas, voire nul pour les unités de petite taille. Ce taux varie ainsi de 0% pour les sociétés dont le chiffre d'affaires est inférieur à 500 000 € jusqu'à 1,5% pour les sociétés dont le chiffre d'affaires est supérieur à 50 M€. La seconde raison est que les sociétés foncières bénéficient, par rapport aux autres sociétés, d'un abattement. Ce dernier a été institué lors de la mise en place de la CVAE et visait à lisser le coût d'entrée de ces sociétés dans le champ de la taxe. Il est réduit chaque année de 10% depuis 2010. De 40% au titre de la CVAE de 2015, il sera de 30% en 2016, puis de 20% en 2017 et s'appliquera pour la dernière fois au taux de 10% en 2018. Il n'en demeure pas moins qu'en cette période de taux de financement exceptionnellement bas, il peut être utile de vérifier que l'économie réalisée sur le financement de l'acquisition d'un hôtel en localisant les murs dans une entité ad hoc ne se trouve pas annihilée par le surcoût de CVAE généré par cette entité supplémentaire.

S'agissant des impôts indirects, la structure d'investissement a peu d'impact. Si la société propriétaire de l'immeuble a bien opté le cas échéant pour la TVA sur les loyers, la TVA collectée par celle-ci pourra être déduite de la TVA collectée par la société exploitant l'immeuble sur ces recettes. Comme le taux de la TVA facturée par l'exploitant devrait être le même que le taux appliqué sur les loyers par la société propriétaire des murs, l'ensemble devrait rester neutre. Il existe certes une contribution assise sur le chiffre d'affaires qui ne devrait pas être neutre. Il s'agit de la contribution sociale de solidarité (C3S, anciennement appelée ORGANIC), recouvrée par la Caisse nationale du régime social des indépendants (RSI). Cette taxe, dont le taux reste bas (0,16%), devra être acquittée par la société propriétaire de l'immeuble sur les loyers, alors

©Stocklib Vadim Georgiev

que si les murs et le fonds avaient été logés au sein de la même entité, elle n'aurait pas été due. Toutefois, cette contribution est en principe amenée à disparaître à compter de 2017. Pour les années 2015 et 2016, elle n'est susceptible de s'appliquer qu'à de très grosses unités ou des sociétés regroupant plusieurs hôtels. Elle ne s'applique en effet en 2016 qu'à la fraction du chiffre d'affaires excédant 19 millions d'euros (3 250 000 € pour 2015). Cette contribution ne devrait donc pas être un critère dans le choix de la structuration de la détention de l'hôtel.

© Stocklib Franck Boston

La SCI reste un véhicule intéressant pour les investisseurs individuels

Le deuxième point d'attention en termes de structuration de l'investissement est le coût fiscal pour l'investisseur, lors de la détention des actifs et en cas de revente. Nous avons distingué deux types d'investisseurs : les personnes physiques et les groupes hôteliers. Nous laisserons volontairement de côté les investissements réalisés par l'intermédiaire de fonds (FIP, FCPR et assimilés) dont les caractéristiques mériteraient qu'un article entier leur soit consacré.

Classiquement, les personnes physiques qui investissent dans un hôtel « en direct » (sans utiliser de structure patrimoniale existante) acquièrent les murs par l'intermédiaire d'une SCI non soumise à l'impôt sur les bénéfices des sociétés et logent l'exploitation dans une SARL ou une SAS. Les distributions étant plus aisées au niveau d'une SCI, cela permet à l'investisseur d'appréhender plus facilement une partie du revenu de l'hôtel par l'intermédiaire des loyers. Comparée à la situation où exploitation et murs seraient détenus dans une même société (SARL ou SAS), cette solution reste-t-elle efficace aujourd'hui ?

Les revenus distribués par une SARL ou une SAS bénéficient d'un abattement de 40% pour le calcul de l'impôt sur le revenu de l'investisseur. Mais il faut combiner l'impôt sur les bénéfices au taux de 33 1/3 % assis sur les revenus de la SARL ou de la SAS et l'impôt sur le revenu des personnes physiques dont le taux marginal peut atteindre 45% sur les revenus distribués par cette SARL ou SAS. Le total des deux, augmenté des prélèvements sociaux, aboutit à une imposition légèrement plus élevée que celle qui devrait s'appliquer aux revenus locatifs générés par une SCI. La SCI perdra toutefois l'avantage si les revenus d'exploitation au niveau de la SARL ou de la SAS sont suffisamment bas pour que la société bénéficie du taux réduit d'impôt sur les bénéfices des sociétés de 15%. Il faut pour cela que la société réalise moins de 7 630 000 € de chiffre d'affaires et génère moins de 38 120 € de bénéfice net imposable.

On notera que, s'agissant en principe d'unités de petite taille, le coût supplémentaire de CVAE évoqué plus haut qui pourrait s'appliquer au niveau de la SCI devrait rester très limité.

Si on s'intéresse maintenant aux coûts fiscaux en cas de revente, la SCI garde l'avantage s'il s'agit d'un investissement à long terme. En effet, après dix années de détention environ, la plus-value de cession des parts d'une SCI devient plus faiblement imposée que la plus-value de cession des parts d'une SARL ou d'une SAS. La plus-value de cession des parts d'une SCI devient même exonérée en totalité au bout de trente ans de détention, alors que la plus-value de cession des parts d'une SARL ou d'une SAS reste imposée, pour une même durée de détention, à un taux d'un peu plus de 31% (taux intégrant les prélèvements sociaux). La raison en est que les plus-values de cession des parts de SCI sont en principe imposées comme les plus-values de cession des immeubles. La plus-value imposable est donc diminuée en tenant compte d'abattements qui augmentent avec le nombre des années de détention et qui s'appliquent à la fois pour l'application de l'impôt sur le revenu et des prélèvements sociaux. En comparaison, l'abattement applicable aux plus-values de parts de SARL ou de SAS peut être plus intéressant à moyen terme (50% au bout de cinq ans et 65% au bout de huit ans), mais il plafonne à 65% et aucun abattement ne devrait s'appliquer sur les prélèvements sociaux.

En cas de revente, il faut penser aux droits d'enregistrement. Certes, cet impôt est à la charge de l'acheteur, mais on peut penser que plus les droits seront importants, moins l'acheteur sera enclin à payer cher l'acquisition de l'hôtel. Si les murs sont détenus par l'intermédiaire d'une SCI, les droits dus sur la cession des parts de la SCI s'élèveront à 5%. Les droits dus sur la cession des parts d'une SARL ou d'une SAS seraient respectivement de 3% et 0,1%. Si les murs et l'exploitation sont réunis dans une même structure – SARL ou SAS – le coût d'acquisition pour l'acheteur sera donc sensiblement diminué. Mais si la plus-value de cession est importante, le vendeur aura tout intérêt à consentir à l'acheteur une décote pour compenser ce surcoût. Il conservera ainsi le bénéfice d'une fiscalité plus avantageuse sur la plus-value de cession. En outre, la détention des murs et du fonds dans une même entité, SARL ou SAS, peut s'avérer très coûteuse pour l'acheteur si, à la date de la cession, la valeur actuelle de l'immeuble est supérieure à la valeur des autres actifs de la société (clientèle comprise). En effet, dans cette hypothèse, la SARL ou la SAS sera considérée comme une société à prépondérance immobilière, et c'est l'ensemble du prix des murs et du fonds qui sera soumis aux droits de 5%.

Globalement, la SCI remporte donc le match du côté des investisseurs personnes physiques.

Pour les investisseurs corporate, les structures où la société propriétaire des murs est également actionnaire de celle qui exploite le fonds sont à éviter

Si l'investissement est réalisé par un groupe hôtelier, l'analyse diffère à la fois au niveau de l'exploitation et de la revente. Les bénéfices tirés de l'exploitation et de la location de l'hôtel seront soumis à l'impôt au même taux, quelle que soit la structure de détention. La seule différence devrait être constatée sur la CVAE (point évoqué plus haut). Lors de la revente, l'investisseur a tout intérêt à avoir structuré son investissement de façon à ce que murs et fonds soient logés dans la même entité ou, s'ils sont dans des entités séparées, que celle qui possède le fonds détienne les parts de celle qui détient les murs. En effet, si les murs sont détenus par une entité cédée isolément, la plus-value de cession sera soumise à l'impôt sur les bénéfices au taux plein, soit 33 1/3 % voire 34,43 % si le bénéfice de la société cédante excède 2 289 000 €. En revanche, si les murs sont détenus directement par la société qui exploite le fonds ou que cette dernière détient les parts d'une société qui porte les murs, la plus-value de cession de l'ensemble devrait être imposée, après deux ans de détention minimum, au taux effectif de 4 %, ou de 4,1316 % si l'entité cédante génère un bénéfice de plus de 2 289 000 €. L'investisseur ne devrait donc pas être pénalisé fiscalement lors de la cession en créant une société ad hoc pour la détention des murs, pourvu que cette société soit détenue par l'entité qui exploite le fonds.

La « pire » structure serait celle où la société qui détient les murs est également propriétaire des parts de la société exploitant le fonds. Dans cette situation, c'est la plus-value de cession de l'ensemble – murs et fonds – qui devrait être soumise au taux de 33 1/3 % ou 34,43 %. En effet, pour déterminer si la plus-value peut bénéficier du taux réduit, la société ne doit pas être considérée comme étant à prépondérance immobilière, c'est à dire que la valeur de l'immeuble ne doit pas excéder celle des autres actifs. En matière d'imposition des plus-values toutefois, il n'est pas tenu compte des immeubles affectés à l'exploitation de la société cédée, soit lorsque la société cédée exploite l'hôtel et détient directement cet immeuble, soit lorsqu'elle exploite l'hôtel et détient l'immeuble

indirectement par l'intermédiaire d'une filiale. Dans la situation où la société cédante détient l'immeuble, mais n'exploite pas directement le fonds, cette exception ne s'applique pas. Il faudrait alors que la valeur des parts de la filiale qui exploite le fonds soit supérieure à la valeur de l'immeuble pour que la plus-value sur les titres de la société cédée bénéficie du taux réduit de 4 % ou 4,1316 %. Or, c'est plus souvent l'inverse que l'on constate – c'est à dire une valeur de l'immeuble supérieure à celle des titres de la société qui exploite le fonds. Lorsqu'un investissement se trouve ainsi structuré, il peut être utile de fusionner les deux entités afin de réunir murs et fonds dans une seule société, en vue de la revente de l'ensemble.

Dans le cadre d'investissements importants réalisés par des non résidents, l'immobilier est logé dans un OPCI

Les problématiques de structuration de l'investissement pour les groupes étrangers sont assez similaires à celles auxquelles sont confrontés les groupes français. Les règles d'imposition des bénéfices de l'exploitation sont les mêmes. Le principal souci reste l'imposition de la plus-value à la « sortie ». Si l'investisseur étranger détient directement la société qui porte les murs, la plus-value réalisée lors de la cession des titres de cette dernière sera probablement imposée en France au taux de 33 1/3 %. Dans cette situation, autant vendre directement l'immeuble (après avoir vérifié toutefois que la plus-value sur les titres n'est pas inférieure à celle constatée sur l'immeuble : c'est souvent ce que demandera l'acheteur). L'investisseur peut toutefois échapper à cette imposition s'il est résident d'un Etat qui a signé avec la France une convention qui retire à la France le droit d'imposer la plus-value. Il faut par ailleurs que le bénéfice de la convention ne soit pas complètement annihilé par une imposition dans l'Etat de résidence de l'investisseur qui serait aussi importante que celle qu'il aurait eu à supporter en France. La conjonction des deux situations – convention favorable et législation fiscale locale clémente – se rencontre de plus en plus rarement. On peut citer les cas de la Belgique, de l'Irlande, des Pays-Bas, du Liban ou du Luxembourg qui ont signé des conventions favorables et où l'imposition peut être plus faible qu'en France, à condition de remplir localement certaines conditions. Mais cette situation n'a pas échappé à l'administration fiscale française qui a fait connaître son intention de renégocier les conventions en question. Un avenant récemment conclu avec le Luxembourg permettra ainsi à la France d'imposer les plus-values sur titres de sociétés immobilières réalisées par des investisseurs luxembourgeois dès 2017.

A noter qu'il serait naïf de croire que l'on peut échapper à l'imposition de la plus-value en interposant dans un de ces pays des sociétés holdings intermédiaires. Si l'implantation de ces holdings intermédiaires est uniquement motivée par le désir de bénéficier de conventions fiscales plus favorables, l'administration a les moyens de passer outre et d'imposer la plus-value sans tenir compte de ces structures. Le choix du pays d'implantation d'une structure d'investissement devrait pouvoir être justifié par des motifs économiques réels pour qu'il ne soit pas remis en cause par l'administration fiscale française.

Pour éviter dans la mesure du possible une imposition de la plus-value de sortie en France, la situation idéale serait – comme pour les investisseurs « corporate » français – celle où la société qui exploite l'hôtel est également propriétaire des murs, directement ou par l'intermédiaire d'une filiale. Dans cette situation, le champ des conventions retirant à la France le droit d'imposer la plus-value est beaucoup plus large. En effet, les conventions n'autorisent en principe la France à imposer que si la société cédée est à prépondérance immobilière, c'est à dire si la valeur de l'immeuble est supérieure à la valeur des autres actifs et en excluant les immeubles affectés à l'exploitation. Mais il faut rester très prudent car toutes les conventions ne donnent pas la même définition des sociétés à prépondérance immobilière. Or, c'est la définition de la convention qui devrait prévaloir lorsque le cédant est un non résident, et non la définition du droit fiscal français. Ainsi, certaines conventions ne permettent pas d'exclure les immeubles affectés à l'exploitation pour déterminer si la société cédée est à prépondérance immobilière ou non. C'est le cas de la convention avec le Royaume-Uni qui est pourtant très récente. A l'inverse, le nouvel avenant à la convention franco luxembourgeoise permettra d'exclure les immeubles affectés à son exploitation par la société cédée pour la détermination de la prépondérance immobilière. Il faut donc – comme toujours – bien relire les dispositions applicables.

Si l'investissement immobilier est important – 60 à 70 millions d'euros au minimum, les investisseurs étrangers peuvent avoir intérêt à détenir l'immobilier, séparément de l'exploitation, dans un OPCI (organisme de

placement collectif immobilier). L'OPCI est un organisme qui doit être agréé par l'AMF. Le plus souvent, la forme juridique adoptée pour l'OPCI est celle de la société anonyme organisée en SPPICAV (société de placement à prépondérance immobilière à capital variable). Dans sa forme simplifiée, l'OPCI peut être détenu en quasi totalité par un seul investisseur. Sa gestion doit en principe être confiée à une société de gestion agréée. La détention des murs par l'intermédiaire d'un OPCI peut donc être coûteuse. D'autres contraintes réglementaires pèsent sur l'OPCI. Son activité doit être principalement affectée à la détention d'immeubles en vue de leur location ou à la détention de titres de sociétés dont l'activité est également limitée à la gestion de biens immobiliers. L'investisseur devra donc exploiter l'hôtel par l'intermédiaire d'une structure distincte, non détenue par l'OPCI, pour respecter cette réglementation. Enfin, l'OPCI doit obligatoirement reverser 85 % de ses revenus, 50 % de ses plus-values et 100% des dividendes reçus de ses filiales.

Malgré toutes ces contraintes, l'OPCI peut être attractif car il a l'avantage d'être exonéré d'impôt sur les bénéfices, que ces bénéfices proviennent de la location de l'immeuble ou des plus-values de cession des actifs. Certes, ces bénéfices sont fiscalisés au niveau de l'investisseur lors de leur distribution. Mais, lorsque l'investisseur est résident d'un pays qui exonère les dividendes provenant de revenus immobiliers étrangers et que la convention fiscale entre ce pays et la France permet de limiter l'imposition des revenus de l'OPCI en France, l'avantage peut être très substantiel. Il est ainsi possible de limiter à 5 % le taux d'imposition des revenus d'un OPCI dans le cadre de certaines conventions.

L'immeuble peut ainsi être détenu par un OPCI qui louera le bien à la société exploitant l'hôtel. L'OPCI et la société d'exploitation peuvent être détenus par le même investisseur. Les loyers seront déduits par la société d'exploitation, dont les bénéfices sont imposés au taux de 33 1/3 % ou 34,43 % ; ces mêmes loyers seront imposés au taux de 5% au niveau de l'OPCI (ou à un taux supérieur selon la convention fiscale applicable).

Comparée à la situation d'un investisseur corporate français, l'avantage de l'OPCI joue surtout lors de la revente de l'immeuble. L'avantage est souvent moins important s'agissant de l'imposition des bénéfices générés par la location de l'immeuble, dans la mesure où une société normalement soumise à l'impôt sur les bénéfices pourra diminuer son revenu imposable par l'imputation des amortissements de l'immeuble et des frais financiers liés à l'acquisition du bien (la déduction des frais financiers est toutefois plafonnée à 75% si les frais excèdent annuellement la somme de 3 M€).

En conclusion, si le surcoût de CVAE devrait négativement impacter l'économie réalisée sur le financement de l'immeuble lorsque ce dernier est détenu par une société ad hoc, il devrait rester limité. La détention de l'immeuble par une société ad hoc reste donc d'actualité. Il faudra toutefois bien choisir la nature de la structure destinée à porter l'immeuble et organiser sa détention de manière appropriée en vue de la revente.

Taj, société d'avocats

Le cabinet d'avocats Taj compte sur le territoire français 445 collaborateurs, dont 55 associés, implantés à Paris, Bordeaux, Lille, Lyon et Marseille, spécialisés en fiscalité et droit des affaires. Taj est membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et travaille en étroite collaboration avec plus de 38 000 juristes et fiscalistes de Deloitte situés dans plus de 150 pays.

Nous avons réuni une équipe spécialisée et dédiée à l'accompagnement des acteurs du secteur du tourisme, de l'hôtellerie, des loisirs et de la restauration dans leurs opérations, pour répondre à leurs objectifs de rentabilité et de sécurité. Nos juristes sont non seulement des experts, mais également des initiateurs et des gestionnaires de projets en matière de risques et de gouvernance.

Contentieux : la quantification des préjudices économiques

Des différends sont susceptibles de survenir à tous les stades de la vie d'un hôtel, de l'achat d'un terrain, ou d'un bien immobilier ou de l'investissement dans celui-ci, à la construction ou à la rénovation d'un complexe, en passant par la gestion et l'exploitation des opérations. Plusieurs acteurs sont impliqués à chacun de ces stades : investisseurs, entrepreneurs, fournisseurs, sociétés de gestion, pour n'en citer que quelques-uns.

© Stocklib James Steidl

Différents modèles d'exploitation existent, dont les plus courants sont les contrats de franchise et de management. Des modèles plus complexes sont également mis en place. Il est en tout état de cause de plus en plus rare que la même personne ou société soit propriétaire de l'hôtel, de la marque sous laquelle il opère et qu'elle assure par ailleurs sa gestion opérationnelle.

Les risques, en matière de complexes hôteliers, ont de plus en plus tendance à être dissociés, entre ceux inhérents à l'acquisition et à la détention du bien immobilier, ceux ayant trait à la construction ou à la rénovation de biens, ceux relatifs au financement et ceux inhérents à la gestion de l'hôtel. Plus le nombre d'acteurs impliqués à chaque stade du projet est grand, plus grand est le risque qu'un conflit survienne.

Au niveau macroéconomique, le contexte récent s'est avéré peu favorable, les hôteliers évoluant dans des environnements de plus en plus complexes, marqués par une pression croissante à la baisse sur les prix moyens, et ce sur fond de mondialisation du tourisme. Les Etats sont en outre confrontés à des contraintes écologiques, géopolitiques et économiques, dont l'effet est d'inciter certains d'entre eux à adopter des mesures de plus en plus protectionnistes.

Les différends, dans ce contexte délicat et complexe, se multiplient. Ils sont essentiellement les suivants :

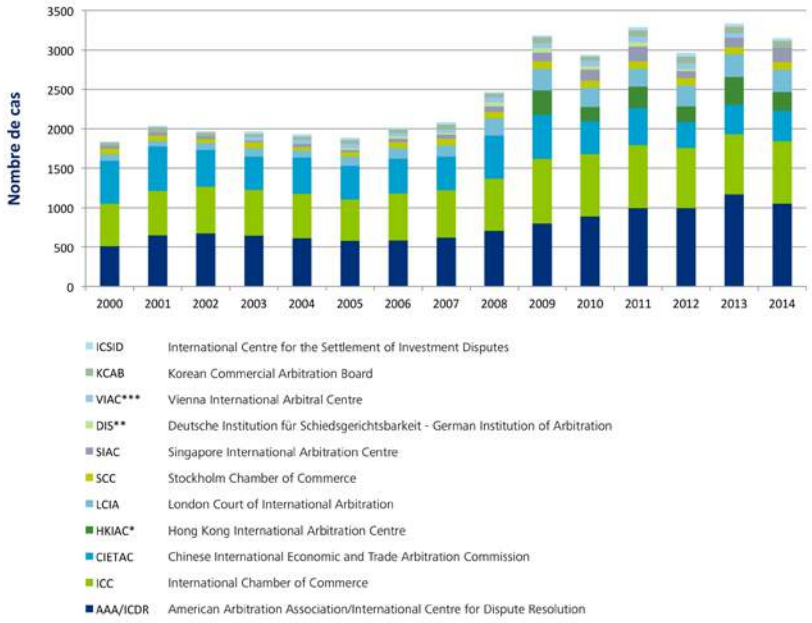
- **Expropriation directe ou traitement inéquitable par un Etat hôte** : un investisseur étranger acquiert un terrain en vue d'un projet immobilier, pour découvrir plus tard que l'Etat hôte refuse de reconnaître ses droits de propriété ou entreprenne de l'expulser de force du site, sans compensation.
- **Retard dans les travaux de construction** : un projet de rénovation prévu pour durer un an aboutit avec un retard de six mois, entraînant un manque à gagner pour le propriétaire, voire des frais de prolongation/d'interruption.
- **Manquements aux contrats d'exploitation/de gestion** : malgré tous ses efforts pour gérer l'hôtel au mieux dans des conditions de marché difficiles, l'exploitant fait l'objet d'une plainte pour manquement à ses engagements/sous-performance de la part du propriétaire.

Il existe plusieurs mécanismes de résolution des différends : l'arbitrage, les procédures judiciaires, l'adjudication, les procédures d'expertise (« expert determination ») et la médiation. Bien qu'il soit difficile, étant donné le caractère (essentiellement) privé de l'arbitrage, de se procurer des statistiques, celui-ci demeure le moyen privilégié de résolution des différends commerciaux internationaux, et ce notamment dans le

Anthony Charlton, Associé Deloitte Forensic, remercie les membres de son équipe, et notamment **Battine Edwards**, Directeur, et **Thomas Doré**, Chargé d'affaires Senior, pour leur contribution à la rédaction de cet article.

secteur du tourisme, de l'hôtellerie et des loisirs (THL). L'arbitrage est une procédure formelle et privée à l'issue de laquelle une sentence définitive et ayant autorité est prononcée par un ou plusieurs arbitres indépendants. En matière de résolution des différends, il est la seule alternative à la procédure judiciaire qui permette d'aboutir à des décisions définitives, ayant autorité et exécutoires.

Les tendances en matière d'arbitrage international de 2000 à 2014



* Données non disponible pour la période 2000-2008
** Données non disponible pour les périodes 2000-2004 et 2013-2014
*** Données non disponible pour les périodes 2000-2002 et 2014
Source : Statistiques publiées par les institutions citées

En raison de sa flexibilité et d'autres caractéristiques telles que celles énoncées ci-dessus[1], l'arbitrage est une procédure adaptée à la résolution des différends de l'industrie hôtelière. En cas de différend relatif à l'expropriation d'un investisseur étranger, l'arbitrage permet à celui-ci de se défendre contre l'Etat concerné autrement que via le système juridique de celui-ci : une certaine neutralité est, en théorie, par conséquent garantie. Les décisions arbitrales ont autorité et peuvent être exécutées dans la quasi-totalité des Etats. Autre avantage et non des moindres, la possibilité est donnée aux parties de choisir leurs arbitres. Ainsi peuvent-elles s'assurer que ceux-ci possèdent une connaissance suffisante du secteur d'activité, de la législation régissant le contrat, ainsi qu'une réelle expérience des procédures d'arbitrage. Les caractéristiques des procédures d'arbitrage expliquent l'essor du nombre de cas, et ce notamment depuis la fin des années 1990[2].

Le rôle des experts dans le cadre d'une procédure d'arbitrage

Les enjeux des procédures d'arbitrage – qu'ils soient d'ordre commercial, financier ou comptable – revêtant un caractère de plus en plus complexe, des experts indépendants sont de plus en plus souvent sollicités afin de conseiller sur les aspects de quantification du préjudice dans le cadre de procédures d'arbitrage. Des experts financiers spécialistes de la quantification du préjudice économique sont ainsi chargés d'émettre un avis objectif quant au préjudice subi par la partie lésée en conséquence de l'action de la partie incriminée. Les experts peuvent également être appelés à assister la défense de parties contre des demandes de réparation non fondées et/ou abusives. L'expérience montre qu'il est rarement aisé de réaliser une estimation exacte des pertes économiques de la partie demanderesse. Les experts indépendants s'appuient sur leurs connaissances et leur expérience pour formuler des hypothèses sur la base desquelles procéder à une évaluation fiable du préjudice. Le rôle de l'expert est par ailleurs d'exposer sa méthode au tribunal arbitral, habituellement composé d'avocats, qui ne possèdent pas nécessairement de compétences financières, en des termes précis et intelligibles. Les tribunaux ne peuvent statuer que sur des demandes de réparation crédibles, raisonnables et étayées. Il revient par conséquent aux experts de les convaincre de la crédibilité de leur opinion, grâce à une analyse détaillée, exhaustive et raisonnée présentée dans un rapport clair. Le rôle de l'expert consiste également à examiner et à commenter l'évaluation de toute demande reconventionnelle éventuellement formulée par la partie adverse, de présenter aux arbitres, lors de l'audience, les éléments clés de la demande de réparation, et de répondre aux questions éventuelles du tribunal.

L'élaboration d'un scénario dit normal – dépeignant la situation qui aurait prévalu sans l'action de la partie incriminée (« but for scenario ») – figure au cœur de ce travail d'évaluation du préjudice. L'expert s'efforcera de déterminer, au regard de la législation applicable, le montant de compensation à verser à la partie demanderesse en dédommagement des pertes subies

1 Queen Mary University, School of International Arbitration, 2013 Corporate Choices in International Arbitration : Industry Perspectives
2 ICSID Caseload Statistics, édition 2015-1, p. 7 ; ICC Arbitration Statistics 1999-2014 ; HKIAC Statistics 1998-2014 ; SCC Statistics 2005-2014

afin de rétablir la situation qui aurait prévalu si elle n'avait pas subi les torts invoqués. Cet exercice requiert non seulement une maîtrise totale des questions de finance, de comptabilité et d'évaluation, mais également une parfaite connaissance du secteur d'activité concerné (l'industrie THL en l'occurrence).

Les pertes dont le recouvrement est recherché par la partie lésée sont généralement bien définies et peuvent prendre la forme d'un manque à gagner, de dépenses inutiles et de surcoûts, voire de la perte d'une opportunité commerciale.

L'estimation des pertes subies par la partie lésée, pour d'autres types de différends – dans le domaine des investissements en particulier – peut nécessiter de procéder à l'évaluation du complexe hôtelier ou du projet commercial. Les experts ont alors recours, dans le cadre de telles procédures, aux trois méthodes d'évaluation les plus couramment employées[3] :

- L'approche analogique (*market-based approach*), en vertu de laquelle la valeur d'une entreprise est estimée par référence aux données de marché, le prix auquel sont échangées les actions d'entreprises cotées comparables ou auquel sont réalisées des opérations de marché comparables. Cette méthode repose sur le principe de substitution selon lequel un investisseur prudent ne consentira pas à s'acquitter, pour un bien, d'un prix plus élevé que celui d'un autre bien similaire destiné au même usage, l'enjeu consistant ici à convaincre le tribunal du caractère raisonnable de la comparaison.
- L'approche intrinsèque (*income-based approach*), le plus fréquemment utilisé étant le modèle d'actualisation des flux de trésorerie (DCF), en vertu de laquelle la valeur d'un bien est estimée au regard des flux de trésorerie qu'il est susceptible de générer au cours de sa vie utile résiduelle. Cette méthode peut être appliquée de plusieurs manières dans le cadre d'une procédure d'arbitrage. L'évaluation de l'expert peut porter sur les flux de trésorerie que l'entreprise aurait générés, selon le scénario normal et ainsi évaluer la valeur de l'entreprise expropriée. L'expert peut également se livrer à une comparaison des bénéfices que l'entreprise aurait générés dans ledit scénario et de ceux effectivement générés, afin d'estimer son manque à gagner. Que l'expert estime la valeur d'une entreprise expropriée ou d'un manque à gagner, le calcul selon l'approche du DCF aboutira à un chiffre unique, soit la valeur nette des flux de trésorerie ou bénéfices prévisionnels actualisés afin de prendre en compte la rémunération de l'argent et l'incertitude – à la hausse comme à la baisse – quant à la réalisation des flux futurs projetés. Cette approche implique de formuler un certain nombre d'hypothèses quant à la période de référence, au taux d'actualisation et aux projections de revenus, de bénéfices et de flux de trésorerie.
- L'approche patrimoniale (*asset-based approach*), dont les données de départ sont les montants à l'actif et au passif du bilan, vise à déterminer la valeur nette comptable ajustée. En ce qui concerne les projets de l'industrie THL à un stade précoce de leur développement pour lesquels aucune donnée antérieure n'est disponible, la méthode fondée sur les investissements (*investment-based approach*) prenant en compte l'ensemble des dépenses encourues à date est envisageable.

Les acteurs du secteur hôtelier ont de plus en plus recours à l'arbitrage afin de régler leurs différends. Une proportion croissante de cas d'arbitrage nécessite l'implication d'un expert financier afin d'évaluer la perte financière et aider parties et tribunal à mieux appréhender les enjeux, souvent complexes, en matière de comptabilité et d'évaluation financière propres à l'industrie.

3 Pour davantage de précisions sur le rôle des experts et les méthodes de quantification du préjudice, voir Valuation approaches and the financial crisis, Anthony Charlton, 2011, disponible sur le blog Kluwer Arbitration à l'adresse : http://kluwerarbitrationblog.com/author/anthony-charlton/

Si le rôle de l'expert, en matière de quantification du préjudice, est de sélectionner la méthode d'évaluation la plus adaptée dans une situation donnée, l'approche à privilégier demeure, dans la mesure du possible, de recourir à plusieurs méthodes afin d'évaluer le préjudice subi, tout en veillant à éviter tout « double comptage ». Les arbitres, qui ont longtemps été réfractaires au modèle DCF, l'acceptent désormais plus souvent, sous réserve de son application rigoureuse et d'une justification raisonnable et adéquate des hypothèses sur les flux de trésorerie à venir.

Expropriation

Les retards dans les travaux de construction et les manquements aux contrats d'exploitation/de gestion demeurent des causes majeures de différends dans l'industrie THL, un état de fait dont il est à craindre, dans un avenir prévisible, qu'il perdure.

Les expropriations constituent l'un des autres principaux motifs de différend, dont la couverture médiatique, jusqu'à présent, s'est avérée relativement limitée. En raison de l'importance prise par les cas de différend de ce type au cours des dernières années, l'accent est maintenant mis, dans cet article, sur certaines tendances observées récemment dans les sentences arbitrales. Ainsi que Ripinsky et Williams en ont fait état, « *les expropriations directes se traduisent par le transfert du titre de propriété et de la propriété physiques de biens ou d'autres actifs des investisseurs étrangers à l'Etat. Les expropriations indirectes ont récemment pris le pas sur les expropriations directes et les nationalisations, qui étaient fréquentes au 20e siècle. L'expropriation indirecte est réputée survenir lorsqu'une ou plusieurs mesures d'un Etat entraînent un effet similaire ou équivalent à l'expropriation directe, mais que le bien n'est pas saisi et que la propriété n'est pas affectée* »[4].

Que l'expropriation soit directe ou indirecte, l'entrepreneur est privé de l'usage et du plein bénéfice économique de son investissement. L'environnement macroéconomique évoqué plus haut s'est traduit par une augmentation du nombre de mesures protectionnistes, y compris la saisie des investissements étrangers. L'expropriation constitue un sujet d'actualité, au cœur de la problématique de l'arbitrage d'investissement.

L'arbitrage d'investissement repose essentiellement sur des traités d'investissement, qu'ils soient multilatéraux ou bilatéraux, mais il est aussi parfois régi par la législation nationale de l'Etat hôte, qui prévoit souvent la protection des investisseurs étrangers, ou bien encore, dans certaines circonstances, un contrat d'investissement. En raison de la dissociation des risques dont il est fait état plus haut, ce type de différend est particulièrement prédominant dans l'industrie hôtelière.

La plupart des Etats, toutefois, sont signataires de traités bilatéraux d'investissement (« TBI ») encadrant les conditions des investissements privés des ressortissants nationaux et des entreprises d'un Etat dans un autre Etat. Un certain nombre de garanties sont offertes aux investisseurs étrangers par ces traités, telles qu'un traitement juste et équitable, et leur protection contre les expropriations. Il existe près de 2 300 TBI, dont la plupart des pays dans le monde sont parties.
Les TBI prévoient en règle générale le paiement d'une compensation à l'investisseur en cas d'expropriation légale, autrement dit lorsque celle-ci est opérée pour des motifs d'ordre public (projets d'intérêt général, programmes d'urgence environnementale, etc.), et ce de manière non discriminatoire et en application, en bonne et due forme, de la législation en vigueur.

Si l'expert doit envisager le caractère légal ou illégal de l'expropriation et les clauses de compensation du TBI concerné dans le cadre de son évaluation des pertes subies, la question de la légalité ou de l'illégalité de l'expropriation peut être débattue entre les parties, à l'instar de l'affaire Siag et Vecchi c. République arabe d'Egypte (ARB/05/15)[5]. « *Selon la partie demanderesse, il s'agissait d'une expropriation illégale pour laquelle elle était habilitée à bénéficier d'une "réparation intégrale" au titre du droit international applicable »,* la partie défenderesse ayant fait valoir quant à elle que la base de compensation définie par le TBI ne pouvait être invoquée dans cette affaire, s'appliquant selon elle *« aux seules expropriations dites "légales"* ». Un certain nombre de tribunaux arbitraux ont toutefois refusé d'opérer la distinction entre expropriation légale et illégale, jugeant qu'une compensation prompte et adéquate devait être consentie à l'investisseur dans un

4 Damages in International Investment Law, par Sergey Ripinsky, avec Kevin Williams, pages 64-65
5 Waguih Elie George Siag et Clorinda Vecchi c. République arabe d'Égypte, IQUESID, ARB/05/15
6 Alpha Projektholding GmbH c. Ukraine, IQUESID, ARB/07/16

©Stocklib

type d'expropriation comme dans l'autre. Il revient à l'expert, en cas d'expropriation illégale, de sélectionner la base de compensation la mieux adaptée.

L'expert doit prendre en considération, dans le choix de la base de compensation et de la méthode d'évaluation des dommages :

- le rôle exact de la partie lésée, quant à savoir notamment si elle est un simple investisseur ou un propriétaire-exploitant de l'hôtel ;
- le stade de développement de l'hôtel : est-il pleinement opérationnel, vient-il d'ouvrir, ou est-il encore en construction ?

Dans l'affaire *Alpha Projektholding GmbH c. Ukraine (ARB/07/16)* [6], la partie demanderesse était une coentreprise créée pour les besoins de la rénovation d'étages déterminés d'un hôtel. La demande de réparation comportait trois volets : pertes historiques (paiements en souffrance), pertes de revenu (paiements escomptés au titre du contrat de rénovation), et valeur finale de l'activité conjointe (soit la moitié de la valeur d'exploitation des étages à rénover). Le tribunal a statué que *« la "propriété" des étages* [appartenait] *et* [avait] *toujours appartenu à l'hôtel »,* n'acceptant pas que la valeur de l'exploitation des étages puisse être réputée *« un actif de l'activité conjointe, une fois les contrats résiliés »*. Le tribunal, en d'autres termes, a jugé la revendication de la coentreprise sur les étages rénovés infondée, dans la mesure où celle-ci n'en était pas propriétaire. Elle ne pouvait ainsi au mieux porter, selon lui, que sur les améliorations réalisées par l'activité entreprise conjointement. Il est par conséquent fondamental, pour l'expert, de parvenir à une compréhension exacte des enjeux et de définir précisément ce sur quoi la réparation doit porter.

Dans l'affaire *Siag et Vecchi c. République arabe d'Egypte (ARB/05/15)*[7], le tribunal s'est efforcé d'apprécier *« la valeur du bien détenu par la partie demanderesse immédiatement avant son expropriation »*. L'expropriation, en l'occurrence, concernait un projet en cours de construction. L'exploitation de l'hôtel, qui se trouvait encore dans sa phase de construction, n'avait pas encore débuté. La perte subie par la partie demanderesse a été estimée selon trois méthodes, par deux cabinets de conseil différents, dont l'un spécialisé en immobilier commercial. Le cabinet en question, tandis que l'expert en quantification de préjudice avait procédé à *« une évaluation de la perte d'une opportunité commerciale »*, s'était concentré sur celle de la valeur du bien. Le tribunal a admis l'argument de la partie défenderesse selon lequel *« les autorités [sont] généralement hostiles au recours à une analyse DCF dans des circonstances telles que celles de la présente affaire »* (où il n'y a pas

7 Waguih Elie George Siag et Clorinda Vecchi c. République arabe d'Égypte, ICSID, ARB/05/15
8 Sistem Muhendislik Insaat Sanayi ve Ticaret A.S. c. République du Kirghizistan, ICSID, ARB(AF)/06/1

d'historique), se focalisant sur la valeur du bien plutôt que sur celle du projet. Les avantages et les possibles inconvénients des différentes méthodes doivent être examinés par l'expert, afin de choisir de la méthode la mieux adaptée et de préparer sa réponse aux critiques de l'expert de la partie adverse ou, simplement, d'exposer ses arguments devant le tribunal lors du contre-interrogatoire.

La définition de paramètres structurants appropriés constitue l'autre volet essentiel du travail de l'expert : date de l'évaluation, taux d'intérêt, hypothèses sous-tendant les prévisionnels de chiffre d'affaires et de bénéfice, pour n'en citer que quelques-uns. Ces paramètres, essentiels pour la quantification du préjudice, devront être sélectionnés avec soin, confrontés à l'avis des avocats, et correctement étayés et documentés. Dans l'affaire *Sistem Muhendislik Insaat Sanayi ve Ticaret A.S. c. République du Kirghizistan (ARB[AF]/06/1)*[8], marquée par l'absence de résultats antérieurs, pour l'entreprise, et par une quantité limitée de données de référence pour le marché kirghize, le tribunal a choisi de se référer aux prix de la transaction la plus récente disponible pour l'hôtel, et ce bien que celle-ci ait eu lieu six ans avant la date d'expropriation. Le tribunal a suggéré d'exprimer cette valeur à la date d'expropriation, moyennant une actualisation au taux d'intérêt sans risque pour refléter la valeur du temps passé. Lorsque prévaut un fort degré d'incertitude quant aux paramètres sous-jacents à la demande de réparation qui lui est soumise, le tribunal peut se référer, afin de parvenir à une décision équitable, aux dernières données factuelles disponibles acceptées par les deux parties.

Cet exemple démontre le caractère essentiel, dans les arbitrages internationaux, de l'argumentaire et du témoignage de l'expert pour l'évaluation, par le tribunal, de la perte subie. La pertinence du travail de l'expert ne peut toutefois être reconnue que s'il repose sur des arguments logiques et précis corroborés par un ensemble de données solides soigneusement sélectionnées. Or les données, dans les affaires d'expropriation, sont souvent incomplètes voire inexistantes, en raison du stade peu avancé des projets concernés et d'une tendance des Etats mis en cause à la rétention des données y afférentes. L'apport des connaissances des experts, dans de telles affaires, en matière d'évaluation des pertes, d'argumentation de la demande et de l'apport des assurances nécessaires, est ainsi susceptible de permettre au tribunal de rendre une décision octroyant une compensation adéquate de la partie lésée.

Le travail d'**Anthony Charlton** et de son équipe est consacré à la quantification des préjudices dans le cadre de procédures d'arbitrage portant sur des différends de nature commerciale ou relatifs à des investissements internationaux. Ils interviennent également dans le cadre d'évaluations de contentieux, de différends post-transaction, d'investigations financières/de fraude et d'autres types de missions de comptabilité Forensic.
Anthony Charlton, Associé Deloitte Forensic, remercie les membres de son équipe, et notamment Battine Edwards, Directeur, et Thomas Doré, Chargé d'affaires Senior, pour leur contribution à la rédaction de cet article.

L'équipe Forensic de Deloitte

L'équipe Forensic de Deloitte assiste ses clients sur des sujets sensibles et complexes tels que les contentieux, les procédures d'arbitrage international, les enquêtes sur les fraudes, la prévention de la fraude, ainsi que dans l'usage de technologies Forensic.

Nous mettons à votre disposition une équipe hautement qualifiée comprenant des comptables, des auditeurs expérimentés et des experts financiers. L'équipe Forensic compte aussi des contrôleurs certifiés (Certified Fraud Examiners), des enquêteurs de terrain, d'anciens régulateurs, ainsi que des spécialistes du blanchiment d'argent, de computer forensic et de l'analyse de données.

La culture, levier majeur d'attractivité touristique

Si culture et tourisme sont fréquemment rassemblés – dans les mêmes réseaux dédiés au développement local des territoires, voire dans des organigrammes intégrés – les bénéfices mutuels restent flous pour nombre d'acteurs, perçus comme non proportionnés aux moyens financiers et humains mobilisés, souvent publics.

Anne Ravard, Directrice adjointe, In Extenso Tourisme Culture & Hôtellerie
Dominique Lecea, Directeur, In Extenso Tourisme Culture & Hôtellerie

Pourtant, la culture est une composante forte, indéniable, de l'offre et de l'image d'une destination. Des territoires patrimoniaux, considérés de manière évidente comme touristiques et culturels, aux initiatives créatives visant à développer l'attractivité de destinations moins évidentes, les exemples ne manquent pas.

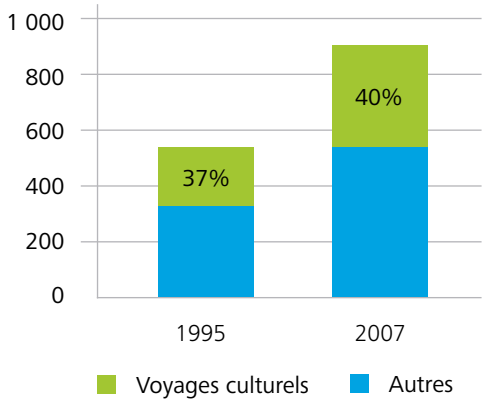
C'est ici le sens de l'impact de la culture sur le tourisme qui nous intéressera, choix arbitraire ou d'opportunité, qui appellera certainement son pendant dans un prochain texte. Nous sommes convaincus qu'au-delà de l'apport économique évident, le tourisme, les touristes contribuent à un renouvellement des regards, au développement d'une relation institution – artiste – public autre, propre à nourrir aussi des objectifs « strictement culturels »... Mais ce n'est pas ici notre sujet.

Tourisme et touristes culturels : une cible à fort potentiel

D'après l'Organisation mondiale du tourisme, le tourisme culturel représente 40% du tourisme mondial et est en progression constante[1]. Il est notamment porté par l'augmentation du capital culturel global, l'intérêt croissant pour les « autres cultures » entraperçues sur les écrans, l'émergence des modes de consommation expérientiels. Les touristes culturels sont internationaux, curieux mais exigeants, multiples. Ils dépensent en moyenne plus que les autres types de touristes[2].

Dans cette grande catégorie, la motivation culturelle n'est pas toujours exclusive, voire tout à fait secondaire : on estime à 20% les touristes culturels « exclusifs », à 30% ceux pour qui la culture est le moteur du déplacement, et à 50% les badauds devenus touristes culturels par « hasard » : l'offre culturelle d'une destination en imprègne fortement l'image, renforçant ainsi son attractivité globale même quand elle n'est pas le déclencheur du voyage. On visitera un musée par temps de pluie en séjour balnéaire, on choisira le lieu d'un séminaire professionnel en fonction de la programmation de spectacles ou des visites culturelles possibles…

Volume du tourisme culturel international (OMT)



1 Chiffre de l'OMT, 2007
2 ATLAS Cultural Tourism Survey, 2006 / OECD, The Impact of Culture on Tourism, 2009

Le tourisme patrimonial laisse par ailleurs peu à peu la place au tourisme créatif, ou plutôt s'en enrichit. Il s'agit désormais de vivre des expériences, de participer en étant acteur de la découverte culturelle. On recherchera ainsi la visite du musée, mais également la rencontre avec l'artiste et *in fine*, l'apprentissage d'une technique ou la création personnelle en lien avec le territoire, en s'intéressant autant aux cultures cultivées qu'aux cultures populaires et « modes de vie », qui sont encore une forme de culture immatérielle[3].
S'appuyant sur cette tendance, des territoires moins dotés *a priori* en patrimoine vont pouvoir développer une offre attractive autour de la création : pôles métiers d'art ou événements gastronomiques sont autant de nouvelles expériences à proposer aux touristes.

Offre culturelle et conditions d'impact positif sur le tourisme

La culture recouvre un champ d'appréhension très large et qui s'étend au fur et à mesure de la reconnaissance et de l'appropriation de nouveaux patrimoines, de l'invention de formes de créations, de l'émergence de transdisciplinarités créatives. Ainsi, les patrimoines sont bâtis, mobiliers mais aussi immatériels : les grands hommes ou la gastronomie locale ont depuis longtemps fait leur entrée en culture. Les arts visuels et les arts vivants, liés de manière moins évidente à la découverte d'un territoire, seront les moteurs de stratégies concluantes de développement touristique par la création (ainsi le design à Saint-Etienne) ou l'événementiel (grands festivals de musique, biennales…)

La présence d'une offre culturelle ne garantit cependant pas, à elle seule, le développement touristique. Des critères et leviers sont identifiés, armature d'une stratégie que chaque territoire doit mettre en place pour valoriser ses atouts.

Le patrimoine : accompagner les sites majeurs, créer les offres relais

Le patrimoine reste le roi du développement touristique par la culture. Marqueur identitaire des territoires, il représente près de 163 000 emplois touristiques en France et une dépense annuelle de 15,5 M€ de la part des touristes. Dans nombre de cas, les touristes sont d'ailleurs nettement majoritaires parmi les visiteurs des monuments.

Des labels puissants et nombreux à l'échelle nationale comme internationale existent et sont de formidables vecteurs de communication. En revanche, leur impact est conditionné à la mise en place d'une véritable stratégie de développement touristique, en cohérence

Les touristes culturels

Les visiteurs traditionnels	Les intellectuels autonomes	Les festifs	Les explorateurs itinérants	Les curieux et influencés
« Apprendre et se cultiver»	« Voir et se construire »	« Vivre et revivre une expérience »	« Découvrir et se faire plaisir »	« Sortir du programme »
Un groupe qui cherche à se cultiver et à apprendre (autodidaxie, apprentissage des enfants)	*Un groupe qui cherche au travers de l'expérience culturelle des éléments de réflexion, qui se construit sa propre opinion*	*Un groupe motivé par un événement culturel (exposition, festival…), souvent fidélisé autour d'une offre temporaire récurrente*	*Un groupe qui cherche l'exotisme d'une destination, les marqueurs identitaires d'un territoire, à voir « ce qu'il faut voir » dans le cadre d'un circuit*	*Un groupe présent sur le territoire, qui effectue une sortie culturelle « en passant devant » ou influencé par le bouche-à-oreille*
CSP+, consommateurs très réguliers de musées et monuments, seniors, familles, femmes	Professions intellectuelles supérieures, consommateurs très réguliers de culture, jeunes adultes	Jeunes urbains, consommateurs de culture spécialisée, surreprésentation des hommes	Personnes moins habituées des sorties culturelles, primo-visiteurs de territoires, étrangers	Personnes moins habituées des sorties culturelles, en visite chez des proches ou pour affaires
La culture comme levier principal			Le territoire et ses atouts comme levier principal la culture comme un atout supplémentaire	

3 Voir les publications de Greg Richards sur le tourisme créatif

avec le plan de conservation et gestion. L'exemple d'Albi, dont la Cité épiscopale a été labellisée Unesco en 2010, est probant avec 53% de fréquentation en plus en deux ans, succès attribué à la fois au label et à la stratégie mise en œuvre pour l'animer et l'exploiter. A l'inverse, certains labels resteront sans effet sur l'attractivité touristique, s'ils ne s'inscrivent pas dans une offre touristique de qualité, appuyée en particulier sur une médiation de haut niveau et une communication spécifique.

Dans une logique de développement touristique, le patrimoine majeur, facteur d'attractivité, ne doit pas en outre rester isolé. Le maillage avec des offres relais, d'ailleurs culturelles ou non, est essentiel au développement global des destinations. Le grand musée seul peut en effet susciter la venue, mais pas le séjour. La destination doit donc capter les touristes en capitalisant sur sa « tour Eiffel » et développer des activités secondaires différentes, pour proposer une découverte complète, une expérience de la destination dont le point d'orgue sera le site majeur.

Evénements culturels : renouveler l'impact, pérenniser l'identité créative

L'impact touristique de la culture est aussi événementiel. C'est notamment le phénomène des grandes expositions internationales, en développement depuis les années 2000 avec une mobilité accrue des amateurs couplée à des logiques de « blockbusters », mais qui souvent génèrent plus d'excursionnisme que de fréquentation touristique. A l'échelle des territoires, l'impact des Capitales européennes de la culture a été démontré : à Marseille par exemple, on a observé une nette progression des taux d'occupation des hébergements lors de Marseille-Provence 2013. Dans ce cas, c'est la question de la pérennisation de l'attractivité et de l'étalement des flux en dehors de la période événementielle qui se pose aux professionnels. L'événement n'aura un véritable impact dans la durée qu'à condition d'être récurrent, à l'instar des grands festivals (Avignon, Marciac…). Ainsi, le succès des manifestations de Lille 2004 Capitale européenne de la culture est pérennisé avec Lille 3000 qui renouvelle l'expérience sur un rythme de plus en plus resserré. L'événement devenu récurrent construit sa notoriété, des « early adopters » à un public large.

Enfin, l'impact événementiel sera d'autant plus important qu'il sera relayé par des offres permanentes

Angoulême, mur peint (Yslaire, 1999) ©In Extenso TCH

contribuant au transfert de l'identité culturelle de l'événement à la destination. L'exemple d'Angoulême et de la bande dessinée est à cet égard révélateur : depuis la création du Festival de la BD en 1973, un premier lieu s'est ouvert en 1982, transformé depuis en Cité internationale de la BD, et en 1998, a démarré la création d'une collection à ciel ouvert de murs peints. Stratégie payante puisqu'en 2014, la 41e édition du festival a généré 2,7M € de dépenses de la part des visiteurs, dont 722 000€ dans l'hébergement

marchand : d'un premier événement modeste, la ville est devenue capitale de la BD, véritable identité attractive pour les touristes[4].

Une démarche pluri-acteurs : le tourisme culturel n'est pas qu'affaire de musées !

Diversité, complémentarité et permanence de l'offre sont nécessaires, mais pas encore suffisants pour implanter durablement un développement touristique fondé sur la culture. En premier lieu, on doit rechercher la participation de la population locale : une offre culturelle ne peut exister sans être relayée par ceux qui la pratiquent toute l'année et qui doivent se l'être appropriée. Les habitants seront ainsi vecteurs de connaissance et de reconnaissance, ambassadeurs de leur territoire et de son offre toute l'année, contribuant à la création de l'image touristique d'une destination.

L'ensemble des acteurs de la filière touristique doivent être impliqués et mettre leurs actions en cohérence. D'abord via le partage des informations et modalités d'accueil, qui doit être fait en amont (en particulier pour la prospection des groupes touristiques), collectivement pour éviter les conflits de programmation et repérer les opportunités de croisement, et dans tous les cas de manière précise. Ensuite par l'adaptation de l'ensemble des composantes de l'offre aux publics ciblés, en gamme, en adéquation avec les pratiques et attentes.

Ainsi, les patrimoines et la culture participent de la constitution d'un portefeuille d'offres d'une destination, fondant l'attractivité et le socle de son économie touristique, en nourrissant et valorisant son positionnement. Cette contribution sera d'autant plus profitable à l'écosystème touristique local si celui-ci est vigilant sur le tryptique suivant : garantir une identité forte, dans laquelle les acteurs locaux et la population se reconnaissent ; innover et se démarquer, qui constituent les clés d'une affirmation renouvelée auprès des publics cibles ; et enfin s'attacher à la bonne qualification de la chaîne de services, qui crée les conditions de la chaîne de valeur.

Ainsi donc, la culture est définitivement inscrite dans la matrice originelle de l'activité touristique, qualifiée justement d'industrie de la paix et de la connaissance. C'est assurément une voie à valoriser que celle de l'altérité au service d'une économie durable dans une mondialisation où la mise en avant des patrimoines et du génie humain favorise les repères bénéfiques.

4 Eric Maurence consultants – Charente Tourisme – CCI Angoulême, Impact économique du FIBD 2014

© Gilles Arroyo

L'exemple de la ville de Bordeaux

Interview de Stephan Delaux, Président de l'Office de tourisme et Adjoint au Maire en charge du tourisme et de l'animation de la ville

Quels sont les supports et temps forts culturels dont le tourisme bordelais bénéficie ? Quelles « recettes » ou clés de succès pour réussir la combinaison « culture et tourisme » ?

Le tourisme, c'est de la culture, c'est de l'acquisition de connaissance, de la découverte, de l'enrichissement personnel. Et aujourd'hui, le développement du tourisme urbain s'appuie très largement sur cette richesse culturelle qui est proposée par les destinations phares.

Pas simplement des attitudes passives du tourisme, mais au contraire une attitude de recherche et d'enrichissement. Partant de là, la culture prend des formes diverses et variées.

Les grandes villes comme Bordeaux font des propositions de tourisme à contenus, avec différentes dimensions.

Pour Bordeaux, en premier lieu, il y a la dimension historique et patrimoniale. Bordeaux est une ville de plus de vingt siècles, classée au patrimoine mondial de l'Unesco, dont tout se décline infiniment à travers les musées, les visites que nous faisons, la découverte du patrimoine.

Le deuxième appui très fort pour Bordeaux est bien sûr le vin. La Cité du vin a pour ambition d'expliquer la civilisation du vin à travers le monde. A partir d'un produit qui paraît simple, on va pouvoir découvrir toutes les traductions dans l'histoire, la littérature, les arts plastiques, la musique, l'art de vivre, les arts décoratifs, la philosophie, les religions. Il y a une déclinaison très forte de la culture qui se traduit dans le vignoble, à travers les paysages, l'architecture, l'histoire du vin, à travers la science. On en vient à la gastronomie, qui a pris dans notre ville une dimension considérable. La gastronomie est un véritable art et nous avons dans notre région celui qui est le parrain de « Bordeaux So Good », Michel Guérard. Bordeaux s'affirme comme une destination gastronomique et cette année, de grands chefs ont ouvert leur restaurant : Joël Robuchon, Gordon Ramsay, Philippe Etchebest.

Troisième composante, le fleuve et l'estuaire : la dimension internationale de la ville qui, à travers son estuaire et son fleuve, son accès à la mer, a toujours été très orientée vers l'international, que ce soit vers l'Afrique, vers les Antilles, vers les Amériques (Lafayette est parti de Bordeaux à bord de l'Hermione). A chaque fois, on redonne à la dimension touristique sa dimension culturelle. Nos institutions culturelles s'appuient aussi là-dessus, nos musées en particulier comme le musée des Arts décoratifs et du Design, le musée d'Aquitaine et le musée d'art contemporain.

Quatrième composante, l'offre culturelle festivalière, événementielle, artistique et de programmation qui, à Bordeaux, est importante. Nous sommes évidemment très heureux de notre offre, mais nous savons que les villes comme Marseille, Lyon, Paris, Nantes sont très axées là-dessus. Nous accentuons donc toujours notre effort sur cette composante pour bien affirmer qu'on ne visite pas une ville si on ne passe pas par son projet et son histoire.

Il y a aussi l'événementiel qui se décline à travers les festivals ; Agora, qui est la manifestation la plus importante en matière d'architecture et d'urbanisme ; la Fête du vin et la Fête du fleuve, qui sont des occasions de célébrer à la fois, à travers une fête populaire élargie à une offre artistique, le vin et le fleuve dans l'écrin que représente aujourd'hui le patrimoine bordelais. Nous avons bon nombre de festivals de films, de musique, d'art contemporain… et aussi bien sûr l'Opéra (ballets, symphonies…).

La problématique artistique et culturelle est au cœur même de la problématique touristique bordelaise.

.../...

©Vincent Bengold

Comment définiriez-vous les apports de la culture à l'attractivité et à l'économie touristique de la métropole bordelaise ?

La culture est un pivot du tourisme. Bien sûr, il y a aussi le fait d'avoir des connections aériennes, des accès, une offre hôtelière. La mise en marché de l'offre touristique aussi est importante. Mais au fond, ce que nous proposons, c'est un enrichissement. Il y a toujours une toile de fond culturelle. L'axe fixé à Bordeaux, c'est que toutes nos offres sont des offres à contenu. Il y a toujours derrière une idée, une découverte, un enrichissement, un échange. On ne fait pas un tour, on va à la découverte, à la conquête de quelque chose qui va développer notre connaissance, lever des zones d'ombres sur des interrogations historiques, architecturales, environnementales, naturelles, paysagères. C'est le sens que nous donnons aux choses. Je pense que c'est une orientation fondamentale du tourisme.

Quand le tourisme était seulement une manière de se reposer du travail, on respirait le bon air de la montagne, on allait se baigner en bord de mer. Aujourd'hui, les pratiques du tourisme urbain, les « short-breaks » sont des moments que les visiteurs ont choisis soigneusement pour découvrir quelque chose de nouveau et pas seulement se détendre. A chaque fois, il y a un enjeu de découverte.

Comment qualifiez-vous les « bénéfices touristiques » du classement Unesco hier et de l'ouverture de la Cité du vin demain ?

Le classement Unesco a surtout été une reconnaissance de la transformation de la ville, du projet urbain développé par Alain Juppé pendant une vingtaine d'années. L'Unesco a reconnu cette valeur. Nous étions déjà bien en marche pour transformer cette mutation de la ville en bénéfice touristique. Le label est venu concrétiser et couronner cette transformation, et aujourd'hui, bien sûr, nous sommes très fiers de ce label. Nous le portons du mieux que nous pouvons. C'est un élément de reconnaissance et d'identification de Bordeaux.

Pour ce qui est de la Cité du vin, c'est vraiment l'outil qui nous faisait défaut. Bordeaux est une marque internationale : partout dans le monde, les gens connaissent le nom « Bordeaux » et savent que c'est du vin.

Lorsque les touristes arrivent à Bordeaux, une de leurs premières motivations est évidemment le vin, avec également le patrimoine, la découverte de la ville et de son histoire.

Nous n'avions pas jusqu'à présent d'outil susceptible d'accueillir ces gens, de leur raconter une histoire autour du vin, et donc de fixer un peu leur attention, leur connaissance sur le temps de leur séjour.

Votre vision de la métropole bordelaise dans dix ans ?

Nous venons de connaître dix très belles années de croissance du tourisme à Bordeaux, et je crois que nous allons avoir encore dix très belles années de croissance devant nous !

L'hôtellerie-restauration est votre spécialité.

L'assurance est notre métier.

orc.fr Crédits Photos : Masterfile/Fotolia

www.gea-assurances.com

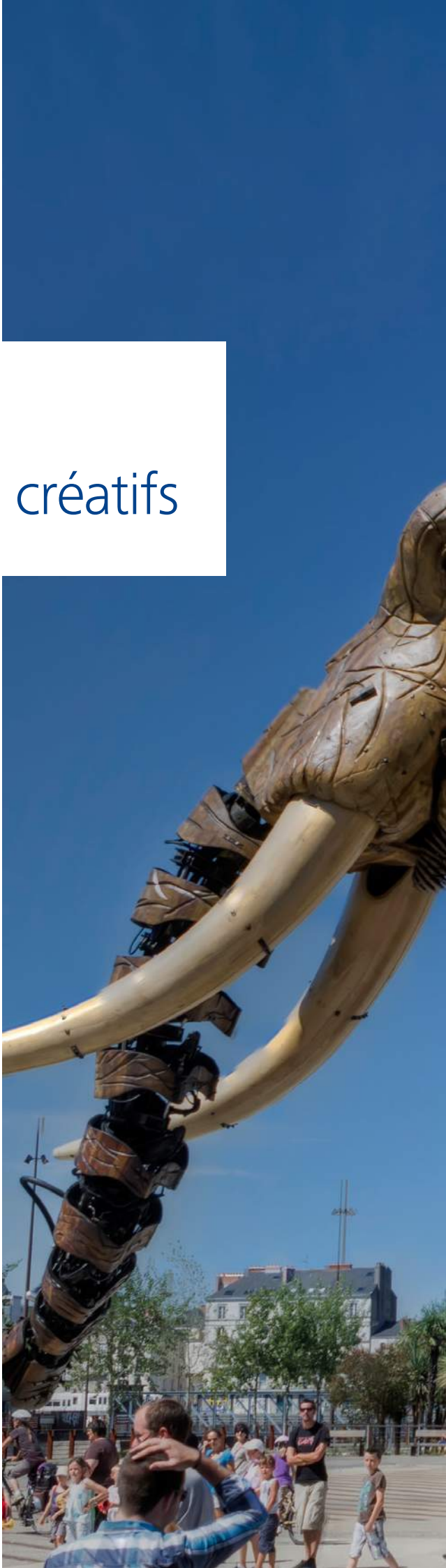
Groupe Européen d'Assurances
14 rue Lincoln, 75008 Paris
Standard : 01 42 85 85 75
Service commercial : 01 42 85 67 76
contact@gea-assurances.com

GEA ASSURANCES

Culture et innovation : les métropoles, territoires créatifs

« Pour un territoire, le défi est de réussir à transformer la créativité en innovation génératrice de valeur ajoutée. Un territoire créatif, ce n'est pas seulement une concentration de résidents créatifs, c'est un ensemble de lieux où les personnes créatives se trouvent bien et sont placées dans de bonnes conditions pour innover. (…) Un territoire créatif est un territoire ouvert, absorbant les influences, les techniques, les cultures venues du monde entier. »

Michel Godet, Philippe Durance, Marc Mousli Marc, 2010, « Créativité et innovation dans les territoires », Paris, La Documentation française, coll. « Les Rapports du Conseil d'analyse économique».



©Sabrina Charrière

Nantes, Machines de l'île

Sabrina Charrière,
Consultante, In Extenso
Tourisme, Culture &
Hôtellerie

« Innover ou mourir », tel semble être le credo des sociétés occidentales depuis l'aube du XXe siècle. Les activités culturelles et créatives représentent un potentiel considérable de développement économique, social et humain, dans un contexte de « crise » économique mondiale. La troisième révolution « industrielle » est celle de la société de la connaissance dans laquelle la créativité et l'innovation sont les moteurs du développement.

On assiste par ailleurs à une mutation généralisée des territoires qui se caractérise par une montée en puissance des mobilités, des flux de toutes natures qui induisent des interdépendances multiples entre les territoires : la « métropolisation » (du territoire français notamment).

Au croisement de ces deux dynamiques, le territoire des métropoles s'affirme alors comme l'écosystème dans lequel l'économie créative se déploie et où la puissance publique cherche à réunir l'ensemble des conditions favorisant l'implantation d'entreprises et d'actifs créatifs. Les axes stratégiques guidant la construction de la métropole du Grand Paris illustrent parfaitement l'incarnation dans un projet de territoire, celui d'une ville-monde et d'une région-capitale, des théories du développement d'un territoire créatif.

La culture, source de créativité et d'innovation

L'innovation est l'activité d'imagination et de réalisation de moyens techniques, de biens ou de services nouveaux. Il s'agit d'une invention transformée en produit ou en service, et diffusée dans la société de manière progressive, d'abord auprès d'un petit nombre d'individus jusqu'à la conquête d'un large échantillon de la population. Pour innover radicalement[1], il faut pousser à la rupture les concepts et connaissances existants, grâce à l'articulation entre créativité et savoir.

La créativité désigne la formulation d'idées nouvelles et l'application de ces idées à la production de produits culturels originaux, de fonctions et d'usages nouveaux, d'inventions scientifiques et d'innovations technologiques. La créativité résultant de l'interaction entre les pensées d'une personne et un contexte socioculturel, la culture apparaît comme un facteur favorisant son développement. La créativité basée sur la culture génère de l'innovation – culturelle, économique, sociale – centrée sur les usagers, stimule le développement économique et la cohésion sociale.

La société de la connaissance et l'émergence de la « classe créative »

Depuis des années, des acteurs scientifiques, politiques, militants cherchent à comprendre les difficultés que rencontre le développement des sociétés occidentales pour lesquelles se pose par ailleurs la question de leur « durabilité »[2]. Une série de concepts ont ainsi été formulés afin d'imaginer une forme de croissance dans laquelle l'essentiel de la valeur ajoutée consistera dans la capacité humaine à produire des idées et des connaissances.

Dans cette société de la connaissance, l'exercice de la créativité devient le moteur de l'innovation et de la création de valeur. Celle-ci confère une légitimité nouvelle aux professions intellectuelles et l'ensemble des professions qui nécessitent à la fois un long apprentissage et une capacité de renouvellement permanente sont considérées comme créatives.

Richard Florida, économiste américain, affirme que cette nouvelle ère du capitalisme occidental entraîne l'émergence d'une nouvelle classe sociale : la classe créative. Celle-ci rassemblerait des individus occupant un emploi non routinier par nature, qui doivent mettre en œuvre des solutions adaptées à chacune de leurs tâches, des individus rémunérés pour être créatifs, que ce soit pour produire de nouvelles technologies ou de nouvelles idées (scientifiques, chercheurs, ingénieurs, artistes, architectes, etc.), ou pour résoudre des problèmes inédits (juristes, financiers, médecins, etc.).

Il pose le principe que les membres de la classe créative ont des attentes, des goûts et des intérêts communs, que les politiques publiques doivent chercher à satisfaire. Les individus créatifs rechercheraient ainsi l'anonymat des villes, la convivialité d'espaces de socialisation de proximité et se rassembleraient dans des quartiers particuliers, en cours de gentrification.

1 L'innovation radicale consiste à concevoir des objets, services ou processus auxquels sont attribuées des propriétés jusqu'alors inconnues, comme par exemple transformer le téléphone en un objet multifonctionnel (appareil photo, lecteur de musique, navigation Internet…).
2 Notamment face à la surexploitation de l'environnement conduisant à l'épuisement des ressources naturelles et l'affaiblissement de la biodiversité.

Dépassant les travaux de Florida, Allen Scott propose quant à lui le concept de « champ créatif » qui permet d'englober des réseaux d'entreprises et d'actifs dans des industries créatives.

Des industries culturelles aux industries créatives

Selon la définition de l'UNESCO, les industries créatives constituent un groupe très large dont les industries culturelles sont une composante. Le ministère de la Culture, des Médias et des Sports (DCMS) du Royaume-Uni a proposé un classement des industries créatives en onze domaines distincts, pour lesquels l'ensemble de la chaîne (création, production, distribution, diffusion, promotion, formation) est prise en compte.

Domaines des industries créatives d'après le DMCS

• Publicité	• Cinéma, vidéo et photographie
• Architecture	• Musique et spectacle vivant
• Arts et antiquités	• Edition
• Artisanat d'art	• Jeux vidéo, logiciels, édition numérique
• Design	• Télévision, radio
• Mode	

Cette grande diversité est unie par des caractéristiques communes, mises en évidence par Allen Scott :

- la production d'un contenu symbolique dépendant du droit d'auteur et de la propriété intellectuelle ;
- un usage très poussé des technologies dans le processus de création et de production ;
- une dimension mondiale, tant au niveau de la production que de la diffusion, qui contraste avec un ancrage territorial fort ;
- des marchés très spécialisés ;
- une organisation particulière du marché du travail : le recours à une main-d'œuvre extrêmement qualifiée présente sur un marché très local, une très grande flexibilité de l'emploi et l'importance des réseaux (sociaux, spatiaux) ;
- une tendance à l'agglomération d'entreprises travaillant dans les mêmes domaines, formant des « clusters » rassemblant sur un même territoire actifs, entreprises et consommateurs ;
- une connexion avec les pouvoirs publics locaux et une inscription dans les stratégies de développement territorial.

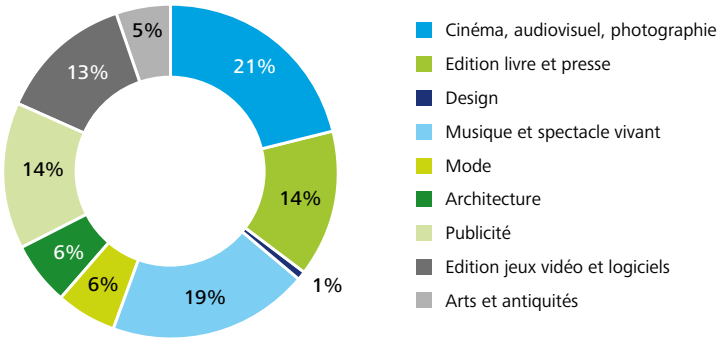
Le poids des secteurs créatifs en Ile-de-France

Avec près de 490 100 salariés en 2010 (source : INSEE), le poids des industries créatives en Ile-de-France est prépondérant : elles représentent le troisième plus important secteur d'activité, après le commerce et la santé/action sociale, et avant le transport, les activités financières et la construction.

Les effectifs salariés des industries créatives en Ile-de-France se répartissent en 2010 principalement dans le cinéma, l'audiovisuel et la photographie, dans la musique et le spectacle vivant, dans l'édition, dans la publicité, et dans le secteur des jeux vidéo/logiciels.

Tous les secteurs des industries créatives se sont développés sur la période 1994-2010, hormis le secteur de l'édition dont les effectifs se sont contractés.

Répartition des emplois dans les industries créatives par secteur en Ile-de-France



Parmi ces caractéristiques, il est intéressant de noter les liens très forts qui associent les industries créatives et le territoire sur lequel elles sont implantées, raison pour laquelle les puissances publiques y voient un levier de développement territorial, économique, et social.

Le nouveau paradigme du territoire et de l'économie créative

L'économie créative se caractérise par de nouveaux modes de consommation[3] et de nouvelles formes d'organisation des activités, dans lesquelles l'usage n'est plus toujours lié à la possession, le partage a autant d'importance que la vente, et où les entreprises encouragent l'expression des talents individuels. L'économie créative dépasse le champ des industries créatives car elle inclut les activités à but non lucratif ou financées par le secteur public.

L'économie créative met en réseau différents acteurs, talents, structures qui collaborent dans une logique qui ne relève pas uniquement du rendement pur et qui est souvent très ancrée territorialement. La territorialisation

des industries créatives s'explique par l'organisation flexible de la production, en mode projet, et donc le besoin de proximité entre l'ensemble des maillons de la chaîne (producteurs, donneurs d'ordres, diffuseurs…), sur un temps donné.

Si les théories économiques ont parfois eu du mal à intégrer le territoire dans leur corpus de réflexion, les « crises » écologiques et économiques de la fin du 20e siècle ont marqué un changement dans le paradigme du territoire et de l'économie. L'idée centrale de cette Nouvelle économie géographique[4] est que l'agencement spatial des facteurs de production et les dispositifs territoriaux dont ils disposent ont un impact direct sur leur productivité.

Les entreprises choisissent donc leur localisation en fonction de « coûts de transaction » correspondant à l'acquisition des ressources dont elles ont besoin. La concentration géographique des facteurs de production favorise une diminution des coûts en générant des externalités positives (meilleur appariement entre offres et demandes sur les différents marchés, économies d'échelles, circulation de l'information…). Le territoire devient l'une des conditions essentielles de la croissance. Les industries créatives, plus que d'autres secteurs, ont besoin d'effets de concentration et de centralité, mais également de mise en réseau des talents, de rencontres, et d'échanges. La « métropole » comme forme d'organisation territoriale apparaît alors la plus à même de favoriser leur développement.

La « métropolisation » du territoire : de la frontière à la mise en réseaux des territoires

La métropole telle qu'on l'entend ici désigne un espace de flux, qui fonctionne par ses réseaux. On assiste à une mutation sur les territoires, qui engendre une autre conception de l'organisation spatiale de nos sociétés : la « métropolisation »[5].

Pendant des siècles, le même principe a guidé la production de l'espace et son découpage institutionnel : des frontières délimitant des espaces finis contrôlés par une puissance publique, et engendrant des situations d'emboîtements (le fameux « millefeuille ») ou de côtoiements. Chaque pays s'est ainsi constitué une organisation institutionnelle et une armature urbaine spécifiques. Les réseaux ne jouent alors qu'un rôle secondaire : permettre une circulation entre les territoires.

Il n'en est plus de même depuis une génération : une montée en puissance des mobilités, des flux de toutes natures (matériels et immatériels, de personnes, de biens, d'informations…), des réseaux (économiques, sociaux…) induit des interdépendances multiples entre les territoires. La « métropolisation » est ainsi une forme de mise en (éco-)système : l'interterritorialité – les relations entre les territoires – l'emporte alors sur la territorialité, le jeu interne à chaque territoire. Ce changement bouleverse nos représentations de l'espace et remet en cause des perceptions jusqu'à présent structurantes : la citoyenneté et le mandat politique en général, de nombreuses institutions (dont les « périmètres » ne correspondent plus désormais aux territoires « vécus »), mais aussi des faits anthropologiques comme la proximité, le voisinage, l'autochtonie, etc.

La métropolisation est la dimension pour ainsi dire « locale » de la mondialisation. Loin d'être un simple changement d'échelle, un territoire urbain « en plus grand », l'avènement des métropoles témoigne d'une véritable bascule dans l'histoire territoriale. La puissance des territoires tient désormais à leur capacité à organiser des « systèmes productivo-résidentiels » et les métropoles s'affirment comme territoires de prédilection du développement orienté par la créativité et l'innovation.

L'affirmation des métropoles comme creuset du développement économique, social et culturel : les territoires créatifs

La métropole offre la possibilité de concentrer les talents, les sites, les équipements, les clientèles et réseaux, qui, en interagissant les uns avec les autres, créent des économies externes positives. L'action publique, s'emparant des théories de Krugman sur la Nouvelle économie géographique, pilote des stratégies de métropolisation et de cluster, comme le projet du

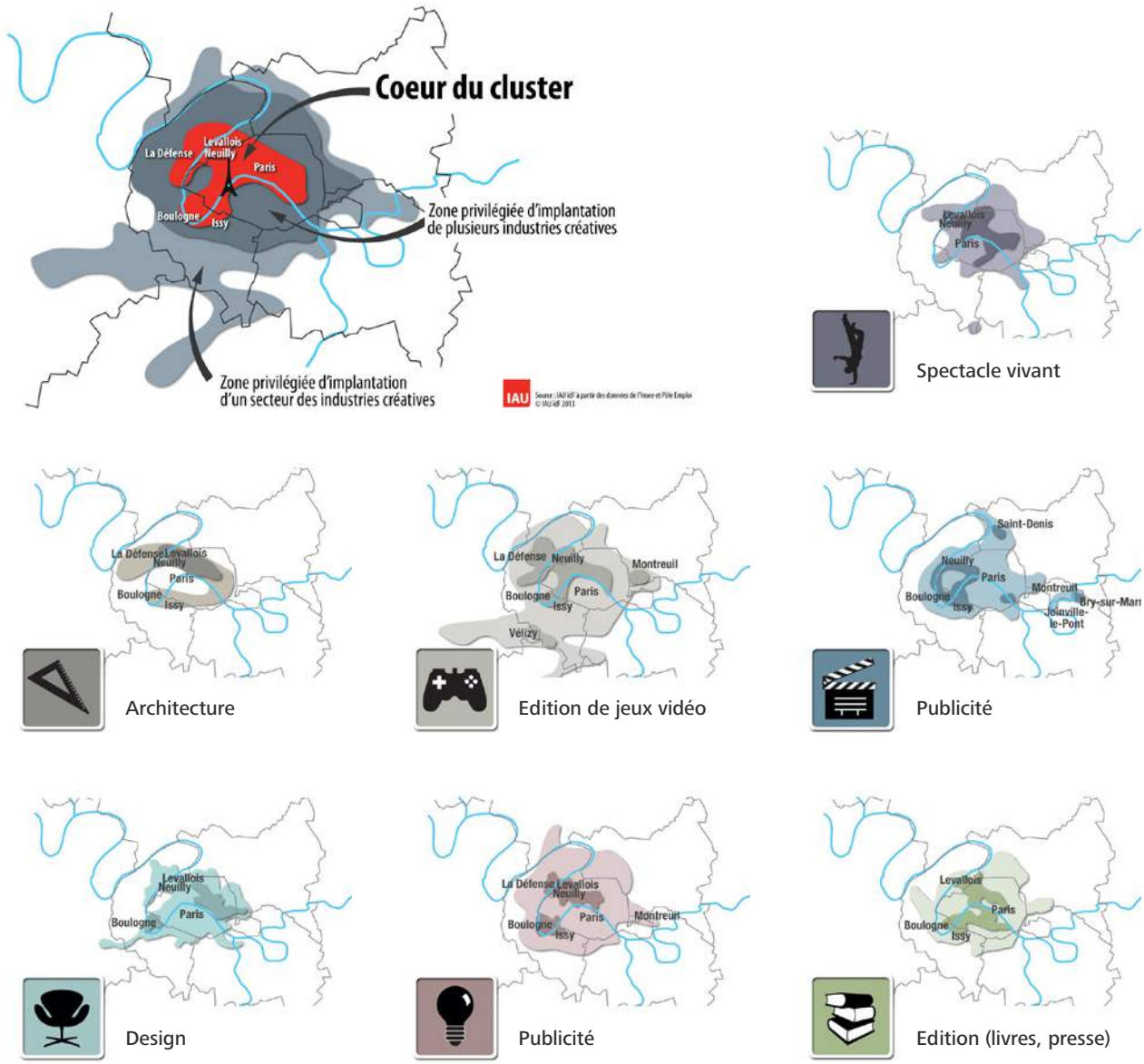
3 Cycle de vie des produits plus court, produits personnalisés, « individualisés », valeur immatérielle – esthétique, culturelle – ayant de plus en plus d'importance, voire autant que la valeur économique.
4 Le « fondateur » de cette nouvelle approche, Paul Krugman, a reçu un prix Nobel en 2008.
5 Il convient de distinguer ici le processus d'institutionnalisation des métropoles, qui par essence s'organise selon un périmètre défini et crée de fait une catégorie de territoires, de la dynamique de métropolisation qui le sous-tend.

Les principaux clusters des industries créatives dans la métropole du Grand Paris

Les industries créatives sont très concentrées sur Paris et dans la très proche couronne, principalement de l'Ouest parisien. Le cœur du cluster des industries créatives se situe dans Paris intra-muros, le long de la Seine, en continuité avec Issy-les-Moulineaux et Boulogne-Billancourt, et dans les arrondissements centraux de la rive droite, en continuité avec Levallois-Perret, Neuilly-sur-Seine et les communes de la Défense.

Des différences apparaissent quant aux choix de localisation des activités par secteur, chacun présentant des pôles emblématiques sur des territoires circonscrits, selon une logique de clusters culturels thématiques.

Clusters créatifs du Grand Paris (source IAUidF)



Cité de la mode et design, Paris ©Ollograflk/Creative Commons

Grand Paris visant à renforcer le potentiel productif et l'efficacité économique de la métropole (moteur de la croissance du PIB français).

La loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (MAPTAM) renforce significativement le champ des compétences détenues de manière obligatoire par les métropoles, notamment en matière de développement et d'aménagement économique, social et culturel, d'innovation, de transition énergétique et de politique de la ville. Elle instaure également un statut particulier pour les métropoles du Grand Paris, de Lyon et Marseille. La métropole du Grand Paris dispose par exemple d'une compétence particulière concernant la préparation des candidatures aux grands événements internationaux culturels, artistiques et sportifs (Jeux olympiques et paralympiques, Exposition universelle).

Si les pouvoirs publics ne peuvent pas « fabriquer » des individus créatifs, ils peuvent veiller à ce que le territoire offre l'ensemble des conditions favorables, que l'atmosphère et la qualité de vie attirent les talents, que l'on y soit généreux avec les créatifs, accueillant avec les étrangers et tolérant. Le territoire créatif propose des lieux d'éducation et de recherche variés et d'excellence ; il favorise la diversité des environnements, des équipes, des hommes, soutient les initiatives culturelles les plus variées et assure la liberté de créer.

Les axes stratégiques guidant la construction de la métropole du Grand Paris illustrent parfaitement cette volonté des acteurs publics de démontrer la capacité créatrice, innovatrice, imaginative d'une métropole qui doit valoriser ses talents, ses intellectuels, ses artistes, ses porteurs de projets publics ou privés, et ses industries créatives. Il s'agit de donner aux créatifs une plus grande place dans l'écriture de la ville et du lien social, de créer une métropole humaine, durable, conviviale, hospitalière, ouverte au monde et à la diversité culturelle.

Les mesures pour la construction du Grand Paris culturel et créatif

Parmi les mesures des comités interministériels du Grand Paris*, une série de propositions et recommandations visent à donner une réalité à la dimension culturelle et créative du Grand Paris :

Axe 3. Renforcer l'attractivité internationale et l'innovation, soutenir l'emploi

Des leviers transversaux pour renforcer l'attractivité industrielle et l'innovation : création d'une marque unique à l'international, développement de l'innovation, financement des grands investissements par des capitaux étrangers.

Par ailleurs, trois réalisations majeures : le quartier d'affaires de La Défense ; l'arc de l'innovation, qui fait de la métropole de Paris un des lieux de concentration majeurs des startups dans le monde ; la création de Paris Saclay, futur pôle de recherche et de développement de niveau mondial.

Axe 4. Assurer la transition énergétique, écologique et numérique

Le Grand Paris : une « ville intelligente » grâce au numérique et notamment la Grande école du numérique, pour former aux nouveaux métiers du numérique des jeunes éloignés de l'emploi.

Axe 6. Favoriser et partager la culture

- Préparer la création d'un « Pass-culture Grand Paris » annuel pour toute l'Ile-de-France
- Mettre en réseau les lieux de patrimoine, les bibliothèques, les médiathèques et les 32 « maisons des illustres » d'Ile-de-France
- Organiser un jumelage systématique entre chaque zone de sécurité prioritaire (ZSP) et une institution culturelle d'excellence
- Diffuser de « l'art dans la ville » grâce aux gares et au nouveau réseau de transports
- Créer un service territorial de l'architecture et du patrimoine (STAP) à l'échelle métropolitaine
- Créer un nouvel espace emblématique, la « Cité Médicis » à Clichy-Montfermeil

** Préfecture de la région Ile-de-France, 2015, La progression du Grand Paris, Bilan d'avancement des mesures « Grand Paris, capitale du 21e siècle », Bilan en date du 31 décembre 2015, 33 p*

Nos services, vos contacts

In Extenso

tourisme, culture & hôtellerie

Des services pluridisciplinaires, sur mesure et opérationnels

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

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

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

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

- Hôteliers indépendants, de l'établissement « économique » au palace
- Chaînes hôtelières, groupes de gestion
- Banques/Institutionnels/Assurances
- Fonds d'investissement
- Promoteurs/Constructeurs
- Secteur public/Collectivités territoriales et établissements publics (du niveau local au niveau national)

Des secteurs d'intervention variés

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

In Extenso Conseil Tourisme, Culture et Hôtellerie

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

Olivier Petit
Associé
Mobile : 06 85 43 22 29
olivier.petit@inextenso.fr

Dominique Lecea
Directeur Pôle Tourisme et Culture
Mobile : 06 79 18 76 72
dominique.lecea@inextenso.fr

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

In Extenso Experts-Comptables

Christophe Pacton
Associé (Ile-de-France)
Tél. : 01 72 29 61 45
christophe.pacton@inextenso.fr

Lionel Tesson
Associé (Val-de-Loire)
Tél. : 02 47 87 48 00
lionel.tesson@inextenso.fr

Christian Bardet
Associé (Côte d'Azur)
Tél. : 04 93 06 55 74
christian.bardet@inextenso.fr

Notre partenaire Transaxio Hôtel

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

Sites internet
www.inextenso-tch.fr
www.transaxio.fr/transactions-hotellerie

Deloitte.

Deloitte est un des leaders de l'audit et du conseil dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie, des loisirs et de la restauration.
Nos professionnels apportent à leurs clients des services adaptés, visant à les accompagner dans leurs enjeux clés à travers quatre grands métiers.

Audit et risques

Les équipes d'audit et de risk services disposent d'une maîtrise des enjeux des acteurs du secteur du fait d'un grand nombre de références dans la fiabilisation de l'information financière et l'accompagnement dans la gestion des risques.

Notre conception des missions d'audit et de gestion des risques du secteur s'illustre par :

- une démarche d'audit adaptée,
- des compétences pointues : actuariat, Capital Markets, développement durable, fiscalité, technologies, principes comptables,
- des équipes connaissant les spécificités du secteur,
- des recommandations prenant en considération ses enjeux et particularités.

Consulting

Une équipe de consultants spécialisés dans le secteur intervient régulièrement auprès des acteurs du secteur du tourisme, de l'hôtellerie, des loisirs et de la restauration pour les accompagner dans leurs opérations. Elle est composée de profils expérimentés dans les différents domaines clés :

- fonction finance : transformation de la fonction financière, pilotage de la performance...
- capital humain : transformation de la fonction RH, gestion des talents, politique de rémunération...
- stratégie : analyse de portefeuille, commercial due diligence, benchmarks, construction de business plans, partenariats public-privé,
- gouvernance de la fonction informatique : gouvernance, stratégie, audit et sécurité des SI,
- excellence opérationnelle : efficacité commerciale des réseaux, réduction des coûts, management de projets de transformation, supply chain, externalisation.

Financial Advisory

Au sein de notre activité Financial Advisory, une équipe d'experts dédiés au secteur intervient en étroite collaboration avec nos équipes audit et conseil pour sécuriser et optimiser la réalisation d'une opération d'acquisition, de fusion ou de cession, aussi bien en France qu'à l'international :

- acquisition et cession,
- conseil financier sur l'ensemble des phases d'un processus de M&A (de la recherche de la cible à l'assistance dans la rédaction des lettres d'intentions),
- restructuration,
- évaluation,
- accompagnement post-acquisition et dans le cas de litiges,
- immobilier.

Taj

Le cabinet d'avocats Taj a réuni une équipe de juristes et fiscalistes spécialisée et dédiée à l'accompagnement des acteurs du secteur du tourisme, de l'hôtellerie, des loisirs et de la restauration dans leurs opérations.

Responsable de l'industrie Tourisme, Hôtellerie et Loisirs
Joanne Dreyfus
Associée
Tél. : 01 40 88 22 99
jdreyfus@deloitte.fr

Financial Advisory Services
Claire Deguerry
Associée
Tél. : 01 40 88 29 74
cdeguerry@deloitte.fr

Région PACA
Hugues Desgranges
Associé
Tél. : 04 91 59 84 36
hdesgranges@deloitte.fr

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

Site internet
www.deloitte.fr

Partenaires de la conférence « Les tendances de l'hôtellerie 2016 »

A propos d'In Extenso
In Extenso, membre de Deloitte, est un acteur majeur de l'expertise comptable en France.
Avec un réseau de 4 500 collaborateurs et 220 agences réparties sur tout le territoire, In Extenso propose aux chefs d'entreprises, artisans, commerçants, professions libérales et responsables d'associations un service professionnel complet, privilégiant la proximité, l'écoute et la proactivité. Fortement ancré dans le tissu économique français, In Extenso est l'interlocuteur privilégié de 90 000 clients appartenant à tous les secteurs d'activité.
www.inextenso.fr

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

In Extenso Conseil - Tourisme, Culture et Hôtellerie
7, rue Ernest Renan
92136 Issy-les-Moulineaux Cedex
Tél : 33 (0)1 72 29 68 20 - Fax : 33 (0)1 72 29 68 00

A partir de mai 2016, nouvelle adresse :
63 ter, avenue Edouard Vaillant
92100 Boulogne-Billancourt

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

© Février 2016 Deloitte Conseil - Tous droits réservés - Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Studio graphique Neuilly