

■ Bilan 2012 indépendant sur les chaînes hôtelières volontaires en France — 20<sup>e</sup> édition par Coach Omnium

## Chaînes hôtelières volontaires : un début de tension avec les hôteliers

**Les chaînes hôtelières volontaires continuent à se développer faiblement, mais parviennent, grosso-modo à garder le cap. Pour autant, elles ont à prendre en compte une certaine montée d'insatisfaction de leurs membres, qui expriment de plus en plus une demande de retour sur investissement par rapport à leur cotisation. Les années à venir vont certainement être consacrées à renforcer les réseaux et à fidéliser les affiliés, tout en cherchant des fonds pour payer les nécessaires campagnes de promotion.**

L'univers des chaînes hôtelières volontaires est resté calfeutré avec en apparence un certain confort. Avec 5.565 hôtels réunis sous 24 enseignes présentes en France, l'ensemble du parc des "volontaires" a perdu 80 adresses en 2011, soit – 1,4 %. Ce n'est rien à côté des 293 adhérents ayant quitté leur réseau en 2010. Ce constat neutre cache cependant des mouvements de fond. Il y a eu 576 départs contre 496 arrivées dans l'année 2011. Comme depuis une dizaine d'années, cela équivaut à environ 10 % de turnover annuel. Donc, tout est encore calme. Mais pas forcément tant que ça. Plusieurs chaînes perdent beaucoup d'adhérents, tel Logis avec un solde de 137 départs, mais qui ne représentent que 5 % de son offre. Il s'agit souvent des conséquences de la politique de resserrement des boulons qu'opère Logis pour améliorer la qualité de son réseau. Mais, on doit déplorer également des fermetures d'hôtels ou encore des exploitants en difficulté ne pouvaient ou ne souhaitant plus payer leur cotisation. Logis continue pour autant à croître car avec 374 départs, la chaîne aux cheminées a fait entrer 237 nouveaux établissements. "L'hôtellerie familiale" continue, elle, à voir ses troupes quitter le navire significativement. L'hémorragie est sérieuse avec 56 départs en 2011 ; il y en avait déjà 135 en 2010.

### Difficultés à recruter

Comme pour les chaînes hôtelières intégrées (voir notre dossier), les volontaires ont globalement du mal à recruter de nouveaux hôtels, ne serait-ce que pour compenser le vide laissé par les partants. Leurs développeurs sont au taquet. Si certaines enseignes reçoivent de nombreuses candidatures spontanées d'hôteliers souhaitant trouver une chaîne à laquelle s'affilier, cela se solde généralement par beaucoup de déchet. Ainsi, un réseau important réceptionne jusqu'à 300 demandes par an pour au final ne signer qu'avec 10 à 15 maisons. Les propriétaires d'hôtels indépendants mettent désormais facilement les chaînes volontaires en concurrence, comme n'importe quel fournisseur, et font leur marché à l'aise, quand ils ne font pas marche arrière une fois que les renseignements ont été pris. Les chaînes, de leur côté, deviennent de plus en plus exigeantes par leurs normes et conditions d'affiliation, voire par leurs prix ; la sélection se fait également par ce biais. On constate également un recul de la multi-adhésion, quand un hôtel est affilié à 2 ou 3 chaînes volontaires différentes. Quand celle-ci était autour de 20 % depuis une quinzaine d'années, elle se situe plutôt dans les 10 à 12 % à présent. Cette situation provient à la fois des hausses de cotisations qui s'observent depuis quelques temps, où il devient coûteux de s'affilier à plusieurs réseaux, et de la culpabilisation que les enseignes communiquent aux "multi-affiliés", quand elles n'interdisent tout simplement pas ce choix.

Plus largement, on rencontre de plus en plus d'hôteliers qui grondent dans les rangs de certaines chaînes qui ont pignon sur rue. Ces dernières ne sont quasiment plus des clubs d'hôteliers, comme elles l'étaient souvent à leurs débuts, mais sont vues comme des réseaux commerciaux

comme d'autres. Les hôteliers les perçoivent comme des fournisseurs et ont une véritable conscience consumériste ; ils en attendent un bénéfice concret et pas seulement un apport d'image ou une valorisation, difficiles à mesurer. Les adhérents attendent clairement un retour sur l'investissement de leurs cotisations, en clients et en chiffre d'affaires additionnels. D'autant que les niveaux moyens de redevances de toutes sortes ont fortement augmenté, en même temps que la crise économique sévit. Les chaînes volontaires sont donc prises entre le marteau et l'enclume. D'un côté, elles doivent être attractives pour leurs affiliés, et savoir les garder et les faire jouer le jeu du réseau. De l'autre côté, elles doivent trouver des fonds pour exister en termes de notoriété — qui est généralement faible, comparée aux chaînes intégrées — et être capables d'envoyer tout simplement des clients à leurs adhérents. Comme le recrutement de nouveaux membres est difficile, l'augmentation des ressources est plus qu'aléatoire. Il ne faut cependant pas brosser un tableau trop sombre de la situation, car si effectivement de nombreux hôteliers se montrent insatisfaits de leur réseau, ils ne le quittent pas. Car d'une part, ils ne seraient pas sûrs de trouver mieux ailleurs, d'autre part, les plus sérieuses chaînes volontaires s'essaient dans un travail de plus en plus professionnel. Il y a pour autant également le problème des OTA et autres centrales de réservations sur Internet dont le comportement, jugé abusif, agace au plus haut point les hôteliers indépendants. Ces derniers, affiliés à une chaîne volontaire, ne comprennent pas l'inaction de leur réseau face à ces "nuisibles" et le soupçonnent même d'entretenir des relations coupables avec les opérateurs en ligne. A voir.

### **Des cotisations très variables**

En parlant de cotisations, les hausses ont non seulement été parfois importantes depuis ces trois dernières années — de 10 à 25 % selon les chaînes —, mais les coûts varient également considérablement d'un réseau à l'autre, on s'en doute. Tout dépend des moyens de promotion mis en place, des ambitions de la chaîne et de son nombre d'adhérents. Il y a désormais de plus en plus de "cas par cas". Les cotisations et droits d'entrée sont souvent négociables en fonction de l'emplacement de l'hôtel, du type d'hôtel et de sa capacité, de l'intérêt que la chaîne peut avoir à le recruter, des difficultés de développement, voire de... l'âge du capitaine ! Un adhérent pourra payer de 2.000 € par an jusqu'à 40.000 €, selon le réseau dans lequel il entrera, sans compter des redevances diverses qui peuvent s'y ajouter en cours d'année : sur les réservations, sur les actions commerciales, sur les visites-mystère, sur la publicité ou le marketing, sur le programme de fidélité, etc. A titre d'exemple, mais qui n'est pas forcément représentatif, un hôtel de 30 chambres qui rejoindrait 3 chaînes volontaires différentes paierait des cotisations ...différentes. Ainsi, chez Logis, cela lui reviendrait à environ 5.200 € HT en 1<sup>ère</sup> année (dont les droits d'entrée), chez Contact Hotel se serait environ 3.000 € HT et chez Citotel environ 5.300 € HT. Rien d'anormal dans cet exemple, qui ne sert qu'à comparer des choses pas toujours comparables. Car l'hôtelier ne récoltera pas forcément le même résultat commercial et le même bénéfice pour un niveau de cotisation identique.

Comme pour l'ensemble de l'hôtellerie indépendante, les adhérents aux chaînes hôtelières volontaires vivent des difficultés d'avenir. Beaucoup rencontrent des obstacles pour se moderniser ou tout simplement pour exister. Une étude de Coach Omnium réalisée en 2011 révélait que si 1 hôtelier indépendant sur 2 était en déficit ou en juste équilibre dans ses comptes, ils sont moins nombreux à être dans ce cas chez les affiliés à des réseaux volontaires : 1 sur 3 seulement, ce qui reste cependant de trop. A la base, le seuil de rentabilité des hôtels a sensiblement augmenté depuis ces dernières années. Avec en moyenne 28 chambres chez les volontaires, mais seulement 19 chez Logis par exemple, on est encore un peu éloigné des 30 à 35 chambres (selon la gamme et l'emplacement) qu'il faudrait pouvoir proposer pour trouver une rentabilité suffisante afin de réinvestir et même de se payer. Comparé aux 82 chambres en moyenne par hôtel dans les chaînes hôtelières intégrées en France, le compte n'y est pas.

La plupart des chaînes volontaires présentes en France sont surtout... en France. Celles qui sont implantées hors de nos frontières sont essentiellement des réseaux d'origine étrangère. On compte ainsi 3.687 hôtels hors de France chez Best Western, ce qui en fait un réseau hôtelier mondial majeur, ou encore 2.322 chez Hotusa. En tout, avec 5.565 maisons dans l'Hexagone, les chaînes hôtelières volontaires présentes en France comptent 8.138 hôtels dans le reste du monde. La plus internationale des enseignes françaises est bien Relais & Châteaux qui a 3/4 de son offre ailleurs qu'en France (324 hôtels à l'international). Mais, Châteaux & Hôtels Collection compte bien s'élargir à l'international où il déclare déjà 49 adresses, tandis que Logis en avance 137, Relais du Silence en dénombre 72 et Hôtels & Préférence en compte pour l'instant 23. La tendance dans les chaînes volontaires est à l'élargissement vers le haut de gamme. Pour le moment, il ne correspond qu'à 13 % des hôtels, contre 35 % dans le milieu de gamme et 52 % dans la gamme économique. Mais avec le nouveau classement hôtelier, cette répartition est en train d'être bousculée puisque de nombreux hôtels comptent ou ont déjà demandé un surclassement d'une étoile supplémentaire par rapport à leur ancienne homologation.

### **Des fusions-absorptions marquantes**

A l'instar des chaînes intégrées, les "volontaires" ont eu leur lot de mouvements et de changements de mains durant ces derniers temps. On a pu assister au regroupement d'Inter-Hôtel, de Qualys Hotel, de P'tit Déj-Hôtel et de Relais du Silence, qui forment désormais la SEH. Cette entité qui fédère 545 hôtels dont 72 hors de France, permet de mutualiser de nombreux outils avec pour ambition de se doter de moyens promotionnels accrus. Le groupe Ducasse, avec Châteaux & Hôtels Collection (CHC), a repris quant à lui Exclusive Hotels. Avec près de 150 adresses, ce réseau composé surtout d'établissements de moyen et de haut de gamme, ne cessait de perdre des affiliés depuis ces dernières années (- 32 rien qu'en 2010). Mais il avait dans le panier de la mariée une centrale de réservations très performante. La marque est en train de disparaître pour entrer dans le champ de CHC, qui réfléchit à renommer l'ensemble de son parc.

Au-delà des fusions et des mouvements, les chaînes hôtelières volontaires ont une actualité riche. Chez Best Western, le site Internet a été transformé, permettant aux clients de voir la note et les commentaires de Trip Advisor, ainsi que davantage d'informations pratiques, notamment sur les programmes de fidélité. La chaîne déploie également son nouvel outil ReservIT, planning qui réunit sur un seul canal tous les sites de réservations pour les rendre plus faciles et rentables. But : 140 hôtels connectés en 2012. Enfin, La marque lance une communication télévisuelle pour mieux se faire connaître du public français. Les points valorisés sont le niveau de qualité, leur classement obligatoire pour tous les hôtels et le parti-pris écologique. Du côté de CHC encore, la chaîne annonce la sortie d'un guide, tiré à 600.000 exemplaires, pour recenser les quelque 800 établissements adhérents, dont 60 spas et 50 golfs. Il met également en ligne un site unique pour le groupe et un seul système de réservation pour la fin 2012. Sans oublier un développement d'applications pour smartphones. Autre support de promotion : la publication tri-annuelle d'un magazine baptisé "CHC Le Mag". La chaîne Hôtels & Préférence, qui regroupe près de 150 établissements indépendants en France et à l'international, lance son nouveau guide 2011-2012, qui est l'occasion de rappeler son positionnement haut de gamme avec plus de 70 % des hôtels classés 4\* et 5\*. Cette année, trois sites Internet distincts ont été créés (loisirs / séminaires / coffrets cadeaux). La chaîne est également présente sur un blog et sur Facebook, Twitter et Youtube. La stratégie s'oriente vers plus de luxe et plus d'international, notamment l'Europe centrale et orientale (10 établissements dont 4 en Pologne). Le réseau, très axé sur le tourisme d'affaires, cherche à s'imposer sur le créneau MICE en proposant 4 catégories d'offres séminaires.

Chez Logis, il y a aussi les Logis d'Exception avec un nouveau guide dédié aux 18 adresses haut de gamme, dont certaines proposent des tables gastronomiques. Après quinze ans d'existence, "Les Auberges de pays d'Auvergne", la marque créée par la CCI de la région Auvergne, a été reprise par les Logis. Lors de l'AG 2011, l'ambitieux programme "Logis Cap 2014" a été dévoilé. Celui-ci s'articule autour de 2 objectifs majeurs : accroître la compétitivité et intensifier le développement du réseau, tant en France qu'à l'international. Après la campagne d'affichage de 2011, signée Ben, une nouvelle campagne aux visages de femmes enthousiastes a été déployée pour célébrer le renouveau de la marque avec pour but la conquête d'une clientèle plus jeune. Une campagne de communication à la télévision a été lancée en mars 2012 sur 3 ans. Les efforts se concentrent sur la fidélisation, à l'aide d'un programme modernisé — peut-être une carte — prévu en 2013 à l'échelle européenne.

Toutes ces actions plus musclées les unes que les autres, qui ne sont que des exemples de ce qui se trame dans les "volontaires", ne font pas évaporer les doutes qui planent dans l'esprit des hôteliers indépendants adhérant à ces réseaux. Ils veulent davantage de résultats commerciaux pour justifier leur cotisation ou simplement leur effort d'affiliation. Et comme ils ont de plus de difficultés à développer eux-mêmes une bonne commercialisation pour leur hôtel, ils attendent parfois des miracles de la part de "leur" chaîne. La situation est d'autant plus tendue que la crise économique est toujours là et qu'elle affecte le plus grand nombre d'hôteliers, rendant les relations de plus en plus tendues avec leurs partenaires. Du coup, les chaînes volontaires doivent faire preuve de diplomatie, de souplesse et de grandes capacités de persuasion pour réussir à recruter et surtout à garder leurs troupes. Et que leurs hôteliers jouent le jeu de la qualité et du réseau. Ce n'est pas une mince affaire, mais ce constat était tout ce qu'il y a de plus prévisible.

Classement selon le nombre d'hôtels 2012 des 24 enseignes	Hôtels France 2011	Hôtels France 2012	évolution Hôtels	Chambres France 2011	Chambres France 2012	Evolution Chambres
<b>LOGIS</b>	2 624	2 487	-137	54 679	48 556	-6 123
<b>CHATEAUX &amp; HÔTELS COLLECTION (*)</b>	456	623	167	9 930	14 760	4 830
<b>BEST WESTERN</b>	304	313	9	16 300	16 385	85
<b>INTER-HOTEL</b>	293	286	-7	12 930	12 565	-365
<b>CONTACT HOTEL</b>	254	260	6	6 987	7 185	198
<b>CITOTEL</b>	213	219	6	6 379	6 495	116
<b>HOTUSA HOTELES et EWH</b>	240	206	-34	16 600	12 070	-4 530
<b>L'HÔTELLERIE FAMILIALE</b>	238	182	-56	4 700	3 489	-1 211
<b>RELAIS DU SILENCE</b>	135	132	-3	3 010	3 114	104
<b>RELAIS &amp; CHATEAUX</b>	124	126	2	2 950	3 114	164

<b>HOTELS &amp; PREFERENCE</b>	119	118	-1	7 264	7 376	112
<b>SYMBOLES de France</b>	120	118	-2	3 944	3 869	-75
<b>BRIT'HOTEL</b>	100	105	5	4 198	4 600	402
<b>CHATEAUX ET DEMEURES DE TRADITION</b>	106	81	-25	2 420	1 867	-553
<b>FASTHOTEL</b>	65	68	3	2 925	2 999	74
<b>SMALL LUXURY HOTELS</b>	52	50	-2	2 058	2 043	-15
<b>LES PIEDS DANS L'EAU</b>	62	43	-19	2 290	1 202	-1 088
<b>P'TIT DEJ-HOTEL</b>	35	42	7	1 297	1 552	255
<b>HOTELS CIRCUIT en France</b>	24	25	1	1 385	1 450	65
<b>HOTELS-CHALETs DE TRADITION</b>	21	22	1	609	601	-8
<b>THE LEADING HOTELS</b>	22	22	0	2 840	2 930	90
<b>WORLDHOTELS</b>	18	14	-4	2 226	1 474	-752
<b>QUALYS-HOTEL</b>	9	13	4	384	614	230
<b>ROMANTI K HTLS &amp; REST. International</b>	11	10	-1	254	277	23
<b>Total :</b>	<b>5 645</b>	<b>5 565</b>	<b>-80 / -1,4%</b>	<b>168 618</b>	<b>160 587</b>	<b>-8 031 / -4,8 %</b>

(\*) fusion avec Exclusive Hotels – Traitement & analyses indépendante par Coach Omnium

#### **Méthodologie :**

Cette étude exclusive et indépendante est réalisée pour la 20<sup>e</sup> année par la société d'études marketing & économiques Coach Omnium (www.coachomnium.com), à compte d'auteur. Indépendante de tout groupe hôtelier, elle répertorie les chaînes hôtelières présentes en janvier 2012 en France métropolitaine (hors Dom-Tom). Les informations publiées dans cette étude ont été analysées et contre-vérifiées par nos services avec un grand soin. Toutefois, les données fournies par les chaînes hôtelières concernées n'engagent que leurs auteurs. Informations non contractuelles.

Cette étude est protégée par un copyright Coach Omnium - ©2012. Toute reproduction et diffusion sont interdites sans l'autorisation préalable de Coach Omnium. Dossier dirigé par Mark Watkins et Alexandra Maurizot.