

L'ENJEU

■ Un changement de physionomie par le biais d'une innovation non seulement technologique mais aussi structurelle.

On comptait, selon l'Insee, un total de 17 720 hôtels en 2019, pour environ 629 000 chambres. Le parc hôtelier a progressé de près de 4 % en volume d'adresses, depuis 2013. Nous sommes cependant loin du niveau des années 1990 où l'on recensait plus de 20 000 adresses. Cette réalité d'une offre devenue en apparence stable, cache les fermetures, surtout en milieu rural, où bon nombre d'hôtels, souvent trop petits et dans des marchés peu porteurs, ne trouvent plus la rentabilité suffisante pour subsister. Mais c'est un phénomène déjà ancien. Les créations hôtelières se situent désormais essentiellement en milieux urbains. Le secteur attire encore de nombreux investisseurs et des promoteurs qui y voient des sources de gains. Mais jusqu'à quand ?

LE NOUVEAU CLASSEMENT HÔTELIER

Celui-ci fausse la compréhension de l'offre. Matérialisées par les étoiles, les nouvelles normes apparues en 2009 ont donné une nouvelle répartition : 46 % des hôtels classés affichent à présent de 3 à 5 étoiles, contre 27 % en 2009 et 19 % en 1995 (alors 3 à 4 étoiles luxe). Le nombre d'établissements 4 et 5 étoiles a explosé en quelques années, au détriment des hôtels économiques classés, qui ne représentent plus que 20 % de l'offre en volume de chambres. Les critères de classement, très minimalistes dans leurs exigences, ont permis à plus de six hôteliers sur dix de demander (et obtenir sans peine) une étoile supplémentaire par rapport à leur ancienne homologation. Cela

s'est fait généralement sans enrichir les prestations avec l'espoir secret de pouvoir relever les tarifs. Ce qui n'a pas été possible compte tenu des pressions conjoncturelle et concurrentielle, et de l'influence des plateformes de distribution en ligne (Booking, Expedia, etc.). C'est ce que les pouvoirs publics appellent « une montée en gamme », qui n'est en réalité qu'administrative et surtout factice dans beaucoup de cas.

Cela n'a pour conséquence que de brouiller les pistes pour les éventuels clients qui souhaiteraient encore se fier aux étoiles. Mais ils sont désormais peu nombreux à en tenir compte au moment de rechercher un hôtel où se loger : 14 % (dont seulement 8 % des seniors) contre 64 % en 2008 (études Coach Omnium). Donc, le sujet n'a plus guère d'importance que pour les hôteliers, qui voient dans les étoiles une (fictive) reconnaissance.

PANORAMA DE L'HÔTELLERIE EN FRANCE

L'hôtellerie française se compose d'un kaléidoscope d'établissements, allant des chaînes hôtelières intégrées – près d'un hôtel sur cinq – aux indépendants qui représentent la grosse masse de l'offre. Mais ce secteur est fragile et demande de gros capitaux.

Plus de 70 % des clients d'hôtels interrogés dans les études de Coach Omnium ont le prix pour premier critère. Il leur permet désormais de se faire une idée bien plus fiable que les étoiles sur la gamme des hôtels auxquels ils ont affaire. C'est Internet qui a tout changé dans la préparation des voyages, avec ses incontournables OTAs (*Online Travel Agencies*, pour agences de voyages en ligne) et comparateurs proposant d'autres informations plus réalistes et plus utiles que les étoiles. Le prix est complété par les avis en ligne de clients, consultés par près de trois quarts des voyageurs avant de choisir un hébergement.

L'ACTIVITÉ

Contrairement à ce qui est décrié par les hôteliers, notamment par rapport à Airbnb accusé à tort de prendre des clients ●●●

●●● à l'hôtellerie, cette dernière affiche des scores de remplissage qui ne cessent de grimper depuis 2009 (v. schéma ci-contre). Toutes catégories d'hôtels et toutes régions confondues, on a atteint 62,5 % de taux d'occupation en 2018 (les données 2019 ne sont pas encore disponibles à ce jour), selon l'Insee, la seule source fiable. Même chose pour les volumes de nuitées hôtelières, dont 37,9 % se composaient de clientèle étrangère (dont 52,6 % européenne). Paris est particulièrement gâté, avec des taux de fréquentation qui ont pu frôler les 80 % ! Il aura fallu des événements perturbateurs comme les attentats, les grèves des transports, les Gilets jaunes et, dernièrement, le coronavirus, pour contrarier la mouvance haussière. Mais, provisoirement seulement, sans doute.

L'HÔTELLERIE INDÉPENDANTE

L'hôtellerie indépendante est très majoritaire (82 % des hôtels), avec une grande quantité d'établissements de type familial, donc généralement de petite capacité. Comme dans la plupart des pays d'Europe, la taille moyenne de ces hôtels français est réduite : 26 chambres en moyenne. Si bien sûr la clientèle aime les petits hôtels de charme pour ses week-ends, cette situation pose à la profession un problème de plus en plus important de rentabilité.

Plus on se tourne vers le milieu rural, plus les hôtels ont des faibles scores de fréquentation et sont de petite dimension : 20 chambres en moyenne par établissement. Or, on sait qu'en dessous de 35 à 45 chambres environ, selon les gammes (et 50 à 60 en hôtellerie

super-économique), il est difficile de s'y retrouver dans ses comptes.

Par ailleurs, paradoxalement, plus un hôtel est grand, meilleur est généralement son taux d'occupation car il peut travailler avec plusieurs segments de clientèles complémentaires, dont des groupes et des séminaires, le cas échéant. Et meilleure est sa rentabilité parce que l'hôtelier amortit mieux ses charges fixes d'exploitation (entre 85 et 90 %).

Bien entendu, le profit d'une affaire hôtelière lui permet de durer, de réinvestir, de soutenir la qualité de ses équipements et de son confort et, par conséquent, de favoriser le remplissage et la satisfaction du consommateur.

Cette petite taille de notre hôtellerie et l'insuffisant rendement des unités modestes ont conduit l'offre hôtelière à accuser un sérieux retard de modernité et à proposer une prestation souvent inadaptée aux attentes de la clientèle, même si la situation semble aller en s'améliorant en milieux urbains.

LES CHAÎNES HÔTELIÈRES INTÉGRÉES

Les chaînes hôtelières intégrées (réseaux qui réunissent des filiales de groupes hôteliers et/ou des franchisés) sont toujours la force vive dans notre paysage hôtelier. Elles continuent à se développer, mais d'une manière désormais « molle » : solde positif de 32 adresses en France entre 2016 et 2018, contre une moyenne annuelle de 100 à 150 avant 2000.

Si les 92 enseignes recensées par Coach Omnium en 2018 ne représentaient que

quasiment 1/5^e du nombre d'hôtels français (soit 3 156 hôtels), elles réunissent 40 % du nombre de chambres et tout de même près de 51 % de parts de marché. Autrement dit, près d'une nuitée hôtelière en France sur deux (dans l'hôtellerie classée et non classée) se loge dans un hôtel de chaîne intégrée.

Cela s'explique par leur impact commercial – grâce à l'effet réseau et à la notoriété de quelques marques – et aussi par la relativement grande capacité de leurs hôtels (82 chambres par unité contre 26 chez les indépendants), leur permettant d'avoir un mix-clientèle large. Sans oublier que leurs implantations se trouvent majoritairement dans des grandes et moyennes métropoles, là où se trouve la clientèle d'affaires (qui favorise les taux d'occupation), complétée peu ou convenablement par la clientèle de loisirs. Beaucoup travaillent également avec les séminaires.

Les chaînes hôtelières intégrées bénéficient souvent de taux de remplissage supérieurs de huit à quinze points, à hôtels comparables, à ceux des indépendants ; sauf en villes, où cet écart est bien plus faible. Elles ont enregistré 66,6 % de taux de fréquentation en 2017 contre 56,4 % pour les indépendants. Elles sont également en moyenne plus chères de 20 % à 22 %, malgré les nombreuses promotions tarifaires appliquées selon les périodes creuses. Mais là aussi, cette différence tarifaire avec l'hôtellerie indépendante est moins vraie dans les villes.

Aujourd'hui, les phénomènes de concentration s'intensifient dans l'hôtellerie, comme dans les autres secteurs d'acti-

vité. Les deux groupes hôteliers *leaders* en France – Accor et Louvre Hotels – contrôlent près de trois quarts des hôtels affiliés à des chaînes hôtelières intégrées, dont une domination sans surprise du premier, qui en fédère 48 %.

On constate depuis peu de temps une recherche de rajouissance et de remodelisation de l'hôtellerie de chaînes, qui s'inspire clairement des auberges de jeunesse nouvelle génération et d'Airbnb, pour redonner un coup de jeune à leur offre. L'entrée du *lifestyle* et la généralisation de la déstandardisation dans le *design* marquent cette tendance pour relancer les réseaux et leur donner un nouvel attrait.

On a également vu arriver des nouvelles marques aux concepts innovants comme Okko Hotels, Eklo Hotels, Moxy Hotels, Mob Hotel, Curio, Garden Inn ou encore Nomad Hotel, pour n'en citer que quelques-unes. En tout, ce sont près d'une vingtaine de nouvelles enseignes qui arrivent sur le territoire français, s'ajoutant aux 92 recensées par Coach Omnium.

LES RÉSEAUX VOLONTAIRES

Ils se présentent sous 23 enseignes dans l'Hexagone, qui fédéraient 4 609 hôtels en 2018. Pour autant, l'impact extrêmement fort commercialement des OTAs commence à remettre en question, lentement mais sûrement, le monopole commercial des chaînes hôtelières intégrées et bien sûr, *a fortiori*, des chaînes volontaires, aux moyens lilliputiens de promotion.

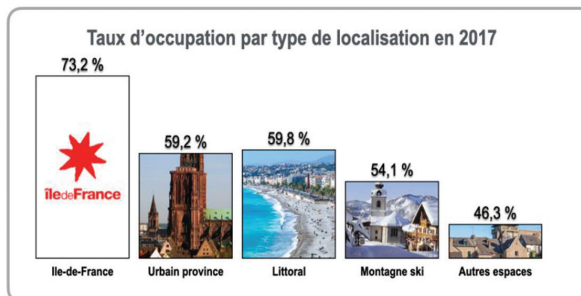
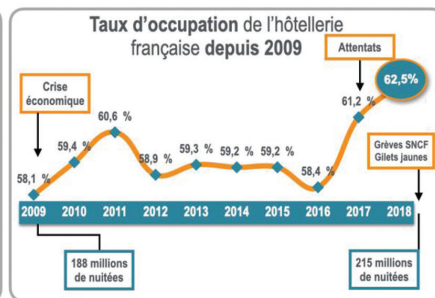
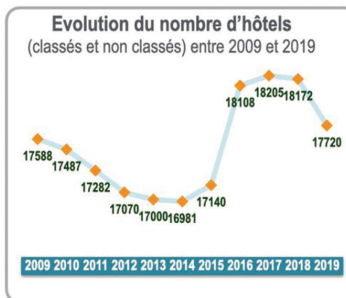
Si les OTAs ne créent pas de surplus de demande hôtelière, elles répartissent ●●●

Le parc hôtelier français en 2019



Le parc hôtelier français et son évolution entre 2013 et 2019 (au 18.4.2019)

	2013	2019	Evolution	Parc chambres par gamme 2019	Capacité moyenne 2019
Non classés	6.098	5.494	- 10 %	18,3 %	21 ch.
1 ★	538	327	- 39 %	2,1 %	38 ch.
2 ★	4.017	3.712	- 7 %	18,2 %	31 ch.
3 ★	4.822	5.828	+ 21 %	38,2 %	41 ch.
4 ★	1.280	1.963	+ 53 %	19,2 %	61 ch.
5 ★	226	396	+ 75 %	4 %	64 ch.
Total hôtels	16.981	17.720	+ 4 %	100 %	36 ch.
Total chambres	619.322	629.056	+ 1,6 %		



www.coachomnium.com — Données INSEE — analyses COACH OMNIUM

●●● naturellement les réservations avec un bénéfice direct plus ou moins fort aux indépendants les mieux en vue. Le choix très large de leur offre d'hébergements sur Internet plaît bien mieux à la clientèle que les centrales de réservations des chaînes, qui n'ont fatalement qu'un catalogue plus maigre à proposer. Booking propose une liste de plus de 28 millions d'hébergements dans le monde, quand on dispose en France de moins de 18 000 hôtels. Cela donne la mesure de sa puissance.

Autrement dit, les OTAs discréditent la force commerciale des chaînes hôtelières et leur puissance hégémonique. Et seules les enseignes les plus garnies en nombre d'adresses, les plus fortes dans leur concept et leur distribution, les plus connues et les plus solides peuvent encore leur résister. Mais cela a un coût et elles ne sont qu'une quinzaine à être dans ce cas.

Quant aux chaînes hôtelières volontaires, elles sont incapables de tenir sur le plan commercial et sont ainsi disqualifiées. Aussi, de plus en plus d'affiliés à des réseaux envisagent de les quitter en étant convaincus de pouvoir se débrouiller seuls dans les ventes, pour faire des économies significatives sur les redevances et pour vivre moins de contraintes. Du coup, les réseaux volontaires ont perdu 30 % de leurs effectifs en dix ans.

LA PROBLÉMATIQUE DE L'HÔTELLERIE EN FRANCE

Si la capacité moyenne des hôtels français est de 36 chambres, il va de soi que cela cache une grande diversité. En réalité, les

établissements sont plutôt petits. Presque trois quarts ont moins de 50 chambres. À l'opposé, à peine 6,7 % des hôtels classés en France ont plus de 100 chambres. Plus dramatiquement, près d'un hôtel indépendant sur deux est en déficit ou à peine en équilibre dans ses comptes, en raison des problèmes de faiblesse de leur marché local, de seuils de rentabilité trop élevés et/ou d'insuffisance de commercialisation (seulement deux exploitants indépendants sur cinq développent une commercialisation active), voire de soucis de qualité de prestation.

Le retard de modernité de l'offre hôtelière, y compris dans les chaînes hôtelières, est dénoncé par la clientèle (en la comparant avec l'évolution de l'habitat, le *design* automobile et l'immobilier de bureau). Par ailleurs, trois quarts des voyageurs trouvent l'hôtellerie trop chère.

D'autres facteurs compliquent la tâche : le système monopolistique des ventes sur Internet, les changements dans les habitudes de consommer et les modes de vie, le raccourcissement des durées de séjours (en moyenne 1,8 jour), l'impossibilité de faire des prévisions d'activité dans le tourisme, la chasse aux notes de frais (clientèle d'affaires), les dysfonctionnements dans la concurrence, l'accès compliqué aux crédits, les conditions d'exercice (dont les nouvelles réglementations aux conséquences coûteuses et souvent non productives) et les importants prélèvements fiscaux et sociaux obligatoires, pèsent considérablement sur les possibilités d'équilibrer son affaire hôtelière, laquelle est gourmande en capitaux et en frais de personnel.

Il faut ajouter à cette liste – non exhaustive – les difficultés de recrutement du personnel, l'insuffisance de fonds propres, une hausse massive des coûts de créations hôtelières, une carence dans l'innovation et dans la prise en compte de la demande, histoire de finir de noircir le tableau.

Il est certain qu'une grande professionnalisation de l'hôtellerie est en train de s'opérer, avec un avenir réservé uniquement aux plus compétents, aux plus grandes entreprises et aux hôteliers qui parviennent à s'adapter aux attentes des clientèles, en innovant. Et surtout, encore une fois, pour ceux sachant commercialiser leur offre.

L'APRÈS-CORONAVIRUS

On ne peut présager de ce qu'il en sera du tourisme et de l'hôtellerie durant les mois qui suivront la crise du Covid-19, avec en corollaire l'écroulement économique mondial. On peut cependant le dire sans boule de cristal : les clients d'affaires comme de loisirs ne seront pas immédiatement au rendez-vous, et pas forcément tout de suite en aussi grand nombre qu'avant le coronavirus. Déjà de très nombreux hôtels risquent de ne pas rouvrir après le confinement, surtout les plus petits à la trésorerie qui flanche et sans soutien bancaire. Aussi, le paysage hôtelier va immanquablement changer de physionomie. Et on peut déjà penser que celui en milieu rural ne se relèvera pas facilement, comme bien des saisonniers. Même si, sans être optimiste gratuitement, l'hôtellerie se relancera parce que cela correspond à un besoin. ■



AUTEUR Mark Watkins
TITRE Fondateur de Coach Omnium, cabinet d'études marketing et économiques pour le tourisme et l'hôtellerie