



HÉBERGEMENT TOURISTIQUE

La poursuite de la montée en gamme
dans un marché dynamique

HÉBERGEMENT TOURISTIQUE

La poursuite de la montée en gamme dans un marché dynamique

Connue pour être le pays du tourisme, la France ne faillit pas à sa réputation : 89,3 millions d'étrangers sont venus visiter le pays en 2018. L'objectif de l'État est d'arriver à 100 millions d'ici 2020. Les hébergeurs touristiques, déjà très sollicités avec 438,2 millions de nuitées enregistrées en 2018, vont ainsi l'être encore plus dans les années à venir. Ils doivent s'y préparer et ont déjà mis en place, depuis presque une décennie, une stratégie de montée en gamme générale afin d'attirer davantage les consommateurs.

Les hôtels, campings, villages de vacances et autres plateformes de réservation en ligne déploient de nouveaux services et améliorent ceux qui existent déjà. Ils se positionnent sur le numérique et s'implantent là où ils n'étaient pas encore présents. Le haut de gamme gagne du terrain au détriment des chaînes économiques standardisées, qui ne séduisent plus les clients.

Les investissements se multiplient de la part des acteurs du secteur. Les innovations et offres inédites sont devenues leur priorité. Certes, la montée en gamme n'est pas exempte de limites financières, sociales et éthiques, mais ces dernières ne suffisent pas à freiner un mouvement qui a commencé un peu avant les années 2010 et se poursuit toujours aujourd'hui.



DANS CE DOSSIER

POINTS-CLÉS ET ENJEUX	4
UNE FRÉQUENTATION ET DES EXIGENCES ACCRUES	8
Les touristes dictent leur loi	8
Des vacanciers prêts à dépenser plus pour être mieux hébergés	14
Une décennie de montée en gamme constante	17
L'AMÉLIORATION DE L'OFFRE DES HÉBERGEURS TOURISTIQUES	20
L'extension des services de l'hôtellerie	20
L'hôtellerie de plein air: une clientèle plus exigeante	31
Les villages de vacances, de la mer à la montagne	38
Les intermédiaires suivent la montée en gamme des hébergeurs	43
JUSQU'OUÙ PEUT ALLER LA MONTÉE EN GAMME ?	50
Vers l'ultra-luxe ?	50
Les limites éthiques et sociales	53
Savoir augmenter les prix avec justesse	55
Des investissements à surveiller	56
Des limites à relativiser	57
LES FORCES EN PRÉSENCE	59
Tableaux comparatifs des différents acteurs	59
Fiches d'identité de 20 entreprises du secteur	62
Classement des 20 acteurs	72
SOURCES UTILISÉES	73
LEXIQUE	81

L'adaptation des hébergements touristiques à la forte demande

Le tourisme est un secteur économique important pour la France. En 2017, il a permis de générer 168 milliards d'euros, grâce notamment à la présence de 86,9 millions de touristes étrangers. En 2018, **le nombre de nuitées touristiques en France a encore augmenté de 2,2 %**, soit un total de 438,2 millions de nuitées réparties entre les hôtels, les campings et les résidences de tourisme. Les dépenses dédiées aux hébergements touristiques marchands connaissent une hausse presque ininterrompue depuis 2010, s'établissant à 32,1 milliards d'euros en 2017. Les clients sont prêts à payer davantage pour être bien logés durant leurs vacances. L'offre est en adéquation avec les attentes des consommateurs. Elle se recentre sur la qualité plutôt que sur la quantité. Les revenus par chambre disponible augmentent,

confirmant la montée en gamme de l'offre. La priorité des acteurs de l'hébergement n'est plus d'être présent dans toutes les régions françaises. Elle est désormais **focalisée sur la qualité** de chaque hôtel, chaque camping, chaque village de vacances. Cette vision est le résultat de stratégies qui se sont démocratisées depuis une dizaine d'années dans le secteur. La montée en gamme **attire plus de public, améliore la qualité des établissements et participe à leur pérennisation**. Même les maillons intermédiaires, comme les agences de voyages ou les plateformes de réservation en ligne, suivent ce mouvement. Ils améliorent leurs services et repensent l'expérience client afin de continuer à attirer le public tout en le fidélisant.

POINTS-CLÉS ET ENJEUX

Ce qu'il faut retenir

Entre nouveaux services et meilleure qualité

Cette montée en gamme s'illustre par la mise en place de stratégies caractéristiques. Certaines sont communes à tous les acteurs. Ainsi, chacun essaie de **proposer davantage de services à sa clientèle**, que ce soit d'un point de vue confort ou pratique. Les hôtels améliorent leur conciergerie pour être aux petits soins avec leurs clients, les campings développent leur espace aquatique et proposent de nouvelles activités, les plateformes de réservation prennent en charge les billets d'avion ou les visites guidées.

Le numérique et la fidélisation s'imposent également avec force. Tous les hébergements doivent être présents sur Internet et offrir des services adéquats, comme le paiement en ligne ou la présence sur les réseaux sociaux. Déployer le wi-fi dans son établissement ou sur son terrain est devenu indispensable. Le big data et l'intelligence artificielle commencent aussi à intéresser le secteur car ils permettent **une plus grande personnalisation des services proposés aux clients**. Le renouveau des programmes de fidélité leur promet également plus d'avantages. Le suivi est facilité, les contreparties sont plus attrayantes et atteignables plus rapidement.

D'autres stratégies ne sont adoptées que par une catégorie spécifique d'acteurs. Ainsi, les hôtels cherchent à se réinventer en devenant des lieux de vie à part entière. Ils proposent à leurs clients des espaces communs de travail et de détente. Ils veulent s'implanter dans la vie de quartier et conquérir un public local. Pour les campings et les villages de vacances, l'un des enjeux est de diversifier les terrains d'implantations possibles. Ils misent par exemple sur la montagne, les parcs naturels ou l'international. Les classiques campings en bord de mer ne sont pas ceux qui permettront au secteur de se renouveler. Enfin, les intermédiaires diversifient leurs services en se positionnant également sur l'assurance ou la restauration, que ce soit dans un cadre touristique, pour un voyage d'affaires, une lune de miel, etc. Ils apparaissent comme des assistants idéaux pour préparer un voyage, et plus seulement pour trouver un logement sur le lieu de séjour.

Toutes ces stratégies **participent à la montée en gamme des hébergements touristiques et de leurs prestations**. Elles répondent aux attentes des consommateurs et sont souvent liées aux nouvelles technologies.

Les limites de la montée en gamme

La montée en gamme des hébergements touristiques possède-t-elle des limites, alors qu'elle connaît un fort développement depuis une dizaine d'années ? Jusqu'où peut-elle aller ? Les services réservés aux palaces et au segment de l'ultra-luxe vont-ils peu à peu gagner le haut de gamme voire le milieu de gamme ? Plusieurs points semblent indiquer que **la montée en gamme ne pourra pas se poursuivre indéfiniment**.

La première limite est financière, aussi bien pour les clients que pour les entreprises. Si la montée en gamme ne s'est pas accompagnée jusqu'à présent d'une hausse brutale des prix, ces derniers apparaissent néanmoins élevés aux yeux de la majorité des Français. L'apparition de nouveaux services et d'établissements plus luxueux répond aux attentes des clients, certes, mais ceux-ci commencent à s'interroger sur l'intérêt de dépenser beaucoup plus pour y avoir accès. De leur côté, les sociétés investissent fortement dans la montée

en gamme et sont **à la recherche d'un retour sur investissement**. Elles doivent trouver l'équilibre entre augmentation des prix et tarifs abordables pour le client. Des faillites d'entreprises ont déjà pu être observées dans le secteur en raison d'une mauvaise gestion financière.

La seconde limite est sociale. Les employés des hébergements pâtissent de ces changements car ils doivent offrir toujours plus sans être mieux rémunérés. Leurs conditions de travail peuvent se dégrader. La montée en gamme **encourage même les inégalités sociales** selon certains chercheurs. Des mouvements de grève ont régulièrement lieu, dénonçant la précarité des salariés. Répétés, ces conflits peuvent dégrader la réputation d'un établissement et nuire à ses efforts.

Ces limites ne signifient pas nécessairement la fin de la montée en gamme, mais **elles peuvent constituer des freins à ne pas négliger** pour les acteurs de l'hébergement touristique.

POINTS-CLÉS ET ENJEUX

Ce qu'il faut retenir

LES MOTEURS

- Le succès continu du tourisme en France
- Des consommateurs à la recherche de toujours plus de qualité
 - La hausse des dépenses liées aux hébergements touristiques
- La forte dynamique d'innovations et d'investissements
- Les perspectives optimistes pour l'avenir du tourisme français
- Les nouvelles opportunités apportées par le numérique et les nouvelles technologies

LE MARCHÉ DE L'HÉBERGEMENT TOURISTIQUE

LES FREINS

- L'augmentation trop forte des prix, qui peut décourager les consommateurs
- Les investissements nombreux, potentiellement dangereux pour les finances des entreprises
- La dégradation des conditions de travail des employés, susceptible d'engendrer des mouvements sociaux
- La concurrence rude entre acteurs traditionnels et novateurs, qui peut handicaper le secteur
- Les changements législatifs réguliers liés à la classification des hébergements

UNE FRÉQUENTATION ET DES EXIGENCES ACCRUES

Les touristes dictent leur loi

Hausse de la fréquentation en 2018

Les hébergements collectifs touristiques français ont atteint un nouveau record de fréquentation au cours de l'année 2018 avec **438,2 millions de nuitées** comptabilisées par l'INSEE, la Direction générale des entreprises ainsi que les comités régionaux et départementaux du tourisme. **La hausse atteint + 2,2 % par rapport à 2017**, soit 9 millions de nuitées supplémentaires en un an. La France occupe la deuxième place européenne dans ce domaine, derrière l'Espagne (467 millions de nuitées) et devant l'Italie (429 millions de nuitées). Les touristes étrangers représentent les principaux moteurs de cette hausse du nombre de nuitées en France. Leur fréquentation est en croissance de 5,4 %, contre + 0,8 % pour les résidents hexagonaux, avec une durée moyenne de séjour inchangée de 2,6 jours. Malgré les mouvements sociaux de la fin de l'année 2018, qui ont impacté les chiffres de décembre, la France poursuit donc sur sa lancée de 2017 où le nombre de nuitées s'était accru de 5,6 %. Ces résultats contrastent fortement avec la période atone 2011-2016, durant laquelle la hausse n'avait été que de 2,2 % pour l'ensemble des cinq années.

Les différentes catégories d'établissements touristiques sont définies par la loi française et l'agence Atout France, en charge du développement touristique. Il en existe onze : hôtels de tourisme, résidences de tourisme, campings, villages de vacances, maisons familiales de vacances, auberges de jeunesse, centres internationaux de séjour, centres sportifs, meublés classés, chambres d'hôtes, résidences secondaires. Ces catégories sont utilisées par les directions régionales de l'INSEE pour tenir à jour les fichiers d'hébergement touristique.

FRÉQUENTATION DES HÉBERGEMENTS COLLECTIFS TOURISTIQUES EN FRANCE EN 2018

(en millions de nuitées)

	Nombre de nuitées	Évolution (2017)
Hôtels	214,9	+ 2,4 %
Campings	125	+ 0,8 %
Résidences de tourisme et hôtelières	74,1	+ 4,5 %
Villages de vacances, maisons familiales, auberges de jeunesse	24,2	+ 1,2 %
Total	438,2	+ 2,2 %

Traitement IndexPresse. Source : INSEE.

Évolution récente de l'offre

Relance du parc hôtelier

D'après l'INSEE, l'hôtellerie française comptait 642 800 chambres au 31 décembre 2018, soit **une augmentation de 0,2 % par rapport à l'année précédente**. Le secteur repart à la hausse, après un léger déclin de 1,2 % en 2017. Les chambres d'hôtel de chaînes intégrées, en recul de 3,6 % précédemment, ont renoué avec la croissance, + 1,9 %. Plusieurs acteurs phares du secteur "ne sont pas restés inactifs en 2018", explique *L'Industrie hôtelière* dans son bilan annuel. Le français AccorHotels, "leader incontesté", a ainsi relancé ses marques Ibis et F1. Il a également acquis, au sein de son parc Adagio, la

marque Hipark. Le groupe français B&B a de son côté ouvert 13 nouveaux établissements durant cette même année. Plusieurs sociétés étrangères se sont démarquées, comme Best Western, qui a lancé en France ses concepts Sure et Aiden, ou Jin Jiang, dont le rachat de Radisson Hotel Group a été l'une des opérations majeures. Après avoir ouvert 17 nouveaux établissements dans l'Hexagone en 2017, Brit Hotel a poursuivi sur sa lancée en inaugurant 10 hôtels supplémentaires en 2018. Quant à Marriott International, il participe, lui aussi, à la dynamique générale en exportant en France de nouvelles marques comme Moxy ou Résidence Inn.

OFFRE HÔTELIÈRE DES DIX PREMIERS GROUPES PRÉSENTS EN FRANCE AU 1^{ER} JANVIER 2019

Groupe hôtelier	Nombre de chambres	Évolution sur un an	Nombre d'hôtels	Évolution sur un an
AccorHotels	144 351	+ 1,5 %	1 611	+ 30
Jin Jiang / Louvre Hotels	58 550	+ 5,2 %	864	+ 20
B&B Hotels	21 391	+ 5,7 %	275	+ 13
The Originals Hotel Group	16 845	- 3,3 %	446	- 16
Best Western	14 597	+ 1,2 %	272	+ 2
Marriott International	8 521	+ 9,5 %	42	+ 5
IHG	8 017	+ 3,8 %	58	+ 1
Brit Hotel	6 494	+ 7,2 %	138	+ 10
Choice	6 480	+ 6,3 %	98	+ 2
Walt Disney Company	5 184	- 9,8 %	6	- 1

Traitement IndexPresse. Source : *L'Industrie Hôtelière*.

Cette relance du parc hôtelier français s'accompagne de résultats toujours très satisfaisants dans les établissements. **Le taux d'occupation a ainsi progressé de 1 % s'établissant à 68,2 %**, selon *L'Industrie hôtelière*. **Les hôtels milieu de gamme et haut de gamme en profitent le plus**, avec respectivement 69,8 % de taux d'occupation (en hausse de 2,6 %) et 71,8 % de taux d'occupation (en hausse de 2 %). Les hôtels économiques affichent une progression de 1,6 % à 68,5 %, tandis que les hôtels grand luxe enregistrent un taux d'occupation de 63,2 %, en augmentation de 1,2 %. Seuls les établissements super-économiques connaissent une décroissance (- 0,8 % à 65,8 % d'occupation).

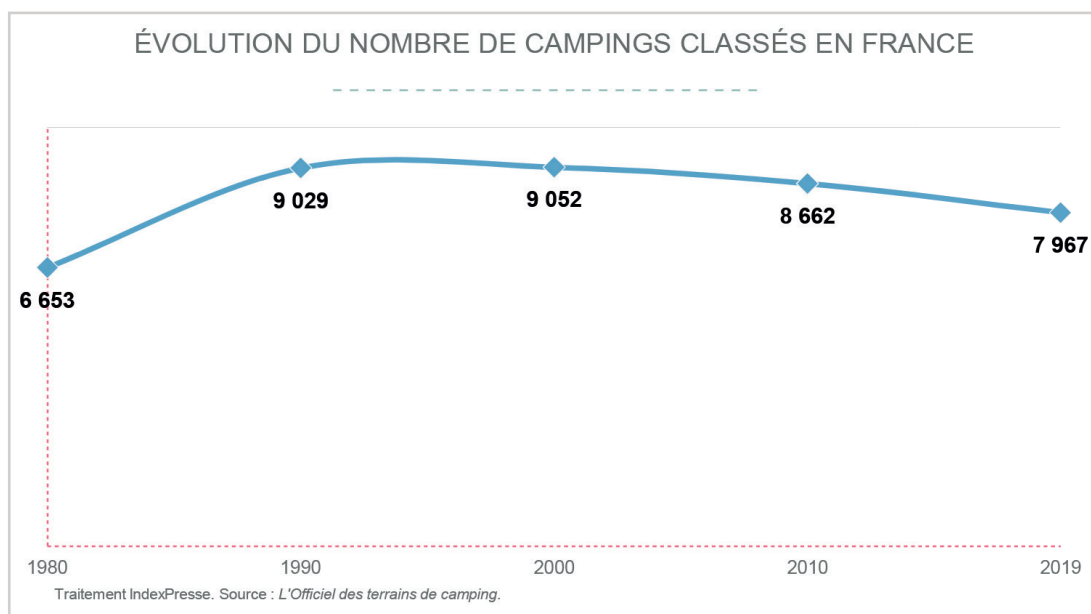
Le revenu par chambre disponible (RevPAR) profite de cette dynamique pour s'envoler (+ 6,6 %) et ainsi **dépasser 60 euros de moyenne pour la première fois**. Là aussi, la croissance la plus forte concerne les hôtels haut de gamme (+ 7 % avec un RevPAR de 147 euros) et milieu de gamme (+ 7,5 % à 77 euros). Le segment grand luxe se hisse entre les deux (+ 7,2 % à 299 euros). Pour le segment économique, le RevPAR s'élève à 46 euros pour une hausse de 5,4 %. Enfin, pour les super-économiques, l'augmentation est de 4,4 % à 30 euros. Ces bons résultats s'expliquent, en plus du taux d'occupation en hausse, par **des**

prix plus élevés. "Ils augmentent de manière homogène sur l'ensemble des segments", note *L'Industrie hôtelière*.

Le déclin des campings

En baisse constante depuis le début des années 2000, **le nombre de campings classés**, c'est-à-dire déclarés auprès de l'agence touristique national Atout France et susceptibles de recevoir des étoiles, **poursuit son déclin**. En 2019, il repasse sous la barre des 8000 établissements de plein air recensés pour s'établir à 7967, loin des 8023 de 2018. Le nombre d'emplacements disponibles suit logiquement la même évolution et passe de 896 174 en 2018 à 893 305 en 2019, selon les données du Guide officiel Camping Caravaning 2019.

Ce total ne prend pas en compte les 1097 campings ruraux, c'est-à-dire les campings à la ferme et les aires naturelles. Le nombre total de campings français est donc de 9064, ce qui fait de l'Hexagone le premier pays européen du secteur malgré ce recul continu. À lui seul, il concentre près d'un tiers des campings européens et devance largement le Royaume-Uni et ses 3500 établissements, ainsi que l'Allemagne et ses 2900 campings. Pour *L'Officiel des terrains de camping*, ce



statut de leader ne doit pas cacher **“la tendance constatée depuis l'an 2000”, soit “la disparition de plus d'un millier de campings [...]”** tandis que parallèlement près de 49 000 emplacements ont été rayés depuis 2000”. La revue souligne que ce sont “généralement de petits établissements à l'économie fragile qui ferment leurs portes”. Les campings non classés, qui comptent une cinquantaine d'emplacements en moyenne et se situent en dessous des autres, apparaissent comme les principaux concernés et pourraient “à terme grossir les chiffres des fermetures”. Confrontée au déclin de son nombre d'établissements, l'hôtellerie de plein air n'a pour l'instant **pas trouvé de solutions durables pour inverser la tendance** et continue donc de subir ce recul.

Les autres types d'hébergement entre repli et stagnation

Dans son *Mémento du tourisme* édition 2018, la Direction générale des entreprises (DGE) recensait 25 300 chambres d'hôtes labellisées au 1^{er} janvier 2018. En 2017, leur nombre atteignait 26 700 et en 2016, 28 900.

Si ce segment s'affiche en retrait pour les offres, **le nombre de personnes se lançant dans cette activité reste élevé**. Jérôme Forget, fondateur du cabinet de conseil Guest et Strategy spécialisé dans la formation et l'accompagnement des gîtes et chambres d'hôtes, estime en 2019 à environ 500 le nombre de nouveaux projets de chambres d'hôtes lancés chaque année. Mais cette offre dynamique s'accompagne d'un risque d'échec plus grand. Les établissements font machine

arrière s'ils ne parviennent pas à être rentables, ce qui peut en partie expliquer le recul du nombre global de chambres d'hôtes.

La DGE comptabilisait parallèlement 946 villages de vacances et maisons familiales sur le territoire français au début de 2018. Ils étaient 900 l'année précédente et 1 000 en 2016, preuve d'une stagnation du segment autour de ce total depuis plusieurs années. **Ses acteurs majeurs, comme le Club Med ou VVF Villages**, ont cependant vu leur chiffre d'affaires progresser au cours des derniers exercices : + 7,6 % pour VVF Villages en 2017, + 8 % pour le Club Med en 2018.

Le nombre de résidences de tourisme reste lui aussi assez stable, entre 2 200 et 2 300 selon les exercices. Le cabinet de conseil et d'audit KPMG, dans une étude de 2017, pointe l'année 2013 comme étant celle de la stagnation. Auparavant, les résidences de tourisme connaissaient une croissance comprise entre 20 000 et 38 000 lits supplémentaires chaque année. Les dispositifs fiscaux touristiques et immobiliers avantageux incitaient les investisseurs et les entreprises à se développer dans ce secteur. Ce système ayant ensuite été revu, le nombre de résidences de tourisme a stoppé sa progression et se maintient depuis à un niveau stable. Pour le Syndicat national des résidences de tourisme & apart-hotels, **cette tendance devrait se poursuivre au moins jusqu'en 2020**.

Enfin, les auberges de jeunesse s'inscrivent également dans cette dynamique de stagnation voire de repli. Depuis 2015, la DGE en comptabilise entre 200 et 300, sans que le segment n'explose ou ne s'effondre.

Des offres différentes selon les régions et les territoires

Chaque type d'hébergement est plus ou moins représenté selon les régions françaises et leurs caractéristiques. Ainsi, malgré sa petite taille, l'Île-de-France est la deuxième région en nombre d'hôtels derrière l'Auvergne-Rhône-Alpes. La présence de Paris, ville au rayonnement international, explique cette statistique. En revanche, la région ne compte que deux villages de vacances

en raison de sa forte urbanisation, peu propice à ce type d'hébergement. D'une manière générale, **les hôtels sont nombreux dans les régions comportant de grands pôles urbains** : Auvergne-Rhône-Alpes avec Lyon, Provence-Alpes-Côte d'Azur avec Marseille et de nombreuses villes touristiques sur la côte méditerranéenne, Nouvelle-Aquitaine avec Bordeaux, etc.

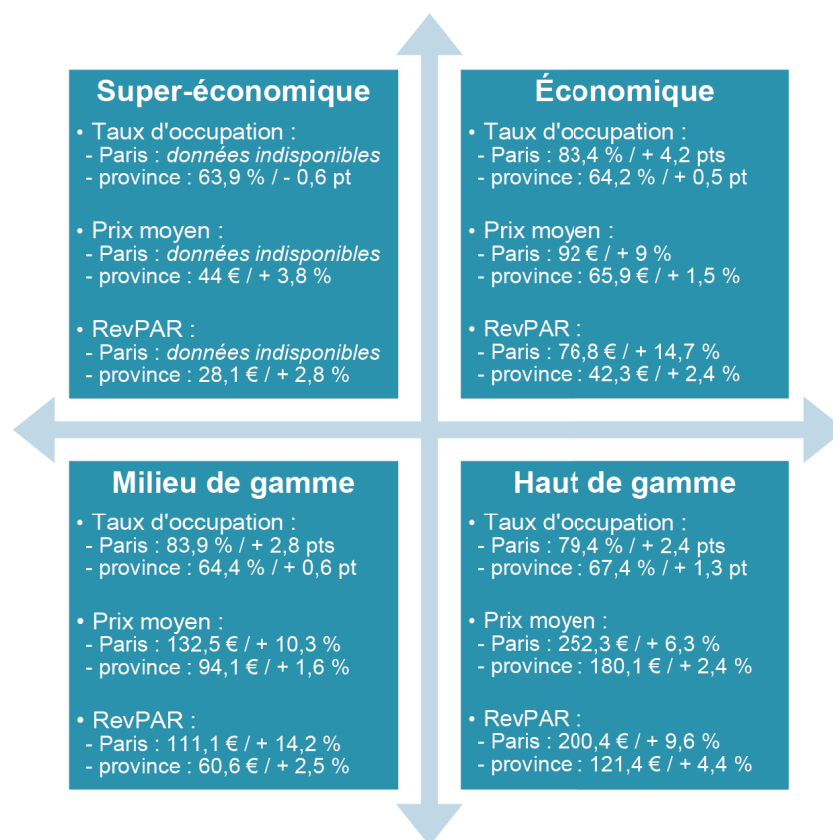
Pour les campings, le Sud-Ouest affiche une offre très importante grâce à l'Occitanie et à la Nouvelle-Aquitaine, deux régions maritimes et montagnardes appréciées des campeurs. Globalement, **les campings sont beaucoup plus nombreux sur les côtes**, indique *L'Atlas du tourisme en France 2018* édité par la DGE.

Le constat est similaire pour les villages de vacances et les résidences de tourisme, qui sont davantage présents dans **les régions qui offrent une diversité touristique importante, mêlant nature et pôles urbains** : Auvergne-Rhône-Alpes, Occitanie, Provence-Alpes-Côte d'Azur. La Corse réussit à se démarquer en offrant un nombre

important de résidences de tourisme, supérieur à celui de plusieurs autres régions.

Ces disparités ne se limitent pas au nombre d'établissements présents dans chaque région mais s'appliquent également à leur activité économique. En 2018, le revenu par chambre disponible (RevPAR) des **hôtels parisiens a davantage progressé que celui des hôtels de province** : + 11,9 % à 132,40 euros contre + 7,3 % à 63,70 euros. La différence de prix moyen s'est aussi accentuée puisque le prix parisien a augmenté de 8,5 % à 162,90 euros de moyenne, tandis qu'en province il n'a augmenté que de 5,3 % à 92,50 euros.

DIFFÉRENCES ÉCONOMIQUES ENTRE LES HÔTELS PARISIENS ET DE PROVINCE SUR L'ANNÉE 2018 (COMPARAISON 2017)



Traitement IndexPresse. Source : Hospitality On.

RÉPARTITION RÉGIONALE DES DIFFÉRENTS TYPES D'HÉBERGEMENTS TOURISTIQUES EN FRANCE EN 2019

	Hôtels	Campings	Résidences de tourisme	Villages vacances et maisons familiales
Auvergne Rhône-Alpes	2 753	1 255	526	233
Bourgogne-Franche-Comté	879	332	24	36
Bretagne	926	744	104	53
Centre-Val de Loire	662	242	26	12
Corse	438	189	220	33
Grand Est	1 290	366	77	40
Hauts-de-France	691	520	41	9
Île-de-France	2 465	94	200	2
Normandie	840	639	56	17
Nouvelle-Aquitaine	1 883	1 400	266	156
Occitanie	2 010	1 428	365	206
Pays de la Loire	750	641	115	55
Provence-Alpes-Côte d'Azur	2 133	171	400	150

Traitement IndexPresse. Source : Direction générale des entreprises / INSEE.

Des vacanciers prêts à dépenser plus pour être mieux hébergés

Les touristes français sur leur territoire

En 2017, les dépenses d'hébergement touristique payant des visiteurs français en France représentaient 13,4 milliards d'euros, en hausse de 5,4 % par rapport à 2016 d'après les données de la DGE et de l'INSEE. Ce poste était le deuxième dans le domaine des dépenses touristiques, derrière celui des services de transport non urbains, qui s'élevait à 19,5 milliards d'euros. Les Français investissent donc davantage dans l'hébergement marchand au fil des ans. *Tour Hebdo* indiquait en 2016 qu'une famille française dépensait en moyenne 700,61 euros de frais d'hébergement durant ses vacances. Cette tendance à la hausse est sensible depuis plusieurs années. Entre 2015 et 2016, les dépenses des touristes français dans les gîtes ruraux et les autres locations saisonnières avaient déjà progressé de 4,7 %, celles dans les hôtels de 3,3 %.

L'enquête "Suivi de la Demande Touristique" menée en 2016 par la Direction générale des entreprises montre qu'un peu moins d'un tiers des Français (31,5 %) ont recours à l'hébergement marchand lorsqu'ils restent sur le territoire national pour voyager. En 2017, cela représente près de 8,6 millions de personnes sur les 27,4 millions qui sont parties en vacances en France selon une étude du cabinet Raffour Interactif.

Ces touristes constituent la majorité des nuitées passées dans les hébergements touristiques marchands français. Ainsi, en 2018, 132,6 millions de nuitées en hôtels étaient dues à des touristes nationaux, soit 62,1 % du total des nuitées enregistrées par les hôtels français durant l'année. Dans les campings, la proportion est encore plus élevée : les clients français y ont passé 85,3 millions de nuitées en 2017, soit 68,2 % du total.

Les touristes étrangers en France

En accueillant 89,3 millions de touristes étrangers en 2018, **la France a conservé son statut de pays le plus touristique du monde**, devant l'Espagne (82,8 millions de visiteurs) et les États-Unis (80,1 millions de visiteurs). Après un léger déclin entre 2015 et 2016 en raison du climat international sous tension (- 2,2 %), la clientèle étrangère est massivement revenue en France et a confirmé l'Hexagone comme la première destination mondiale. Ces visiteurs restent primordiaux pour l'activité touristique française, notamment celle des hébergements. En 2018, les touristes étrangers ont par exemple **beaucoup plus fréquenté les hôtels qu'en 2017 : + 7,6 %** pour 81,4 millions de

nuitées. Ils étaient aussi plus présents dans les campings avec 39,7 millions de nuitées, en hausse de 2,5 %. Plusieurs nationalités se démarquent comme les Américains, dont la fréquentation dans les hôtels a progressé de 16 %, les Italiens à + 13,2 % ou encore les Japonais à + 18 %. Dans les campings, ce sont les Espagnols qui ont connu la plus forte augmentation d'affluence en 2018 à + 9,2 %, devant les Britanniques à + 4,4 %.

Tout comme leurs homologues français, **les touristes étrangers sont à la recherche d'hébergements de plus en plus haut de gamme**. Le gouvernement français a d'ailleurs exprimé son souhait de franchir la barre des 100 millions de

FRÉQUENTATION TOURISTIQUE EN FRANCE EN 2018 SELON LA PROVENANCE DE LA CLIENTÈLE

(en millions de nuitées)

Hôtels	Nombre de nuitées	Évolution
Royaume-Uni	11,4	+ 5,8 %
États-Unis	10	+ 16 %
Allemagne	7,3	+ 9,4 %
Espagne	5,6	+ 11 %
Chine	3,6	+ 5,8 %
Amérique centrale et du Sud	3,1	+ 3,3 %
Japon	1,6	+ 18 %

Traitement IndexPresse. Source : INSEE.

Campings	Nombre de nuitées	Évolution
Pays-Bas	13,2	- 0,1 %
Allemagne	8,8	+ 3,8 %
Royaume-Uni	6,4	+ 4,4 %
Belgique	5	+ 2,2 %
Suisse	1,7	+ 0,9 %
Espagne	1,7	+ 9,2 %
Italie	1	+ 3,6 %

touristes étrangers en 2020, un objectif atteignable uniquement en continuant d'améliorer la qualité des établissements proposés. Les hôtels les plus prisés par les touristes internationaux au premier semestre 2017 étaient ainsi déjà les établissements haut de gamme (+ 11,2 % de chiffre d'affaires) et les palaces (+ 3,2 %). La clientèle lointaine, venue d'Asie, de Russie ou d'Amérique du

Sud, est souvent synonyme de dépenses importantes. *Relation Client Magazine* indique que les "établissements touristiques et retailers rivalisent d'efforts pour satisfaire une clientèle étrangère aisée, à fort pouvoir économique". La montée en gamme des établissements **apparaît dès lors comme indispensable** pour répondre à ses désirs et la faire revenir par la suite.

ÉCONOMIE

CENT MILLIONS DE TOURISTES ÉTRANGERS À L'HORIZON 2020

Décidé lors du mandat de François Hollande, l'objectif de 100 millions de touristes étrangers en 2020 en France a été maintenu par le gouvernement d'Emmanuel Macron après son élection en 2017. Trois grands axes ont été définis pour y parvenir : structurer plus en profondeur l'offre touristique afin de la rendre plus attrayante ; améliorer la contribution des services publics à l'offre touristique française ; augmenter la visibilité et la lisibilité de la promotion réalisée à l'international.

Le tourisme est un secteur économique primordial pour la France. La consommation intérieure qu'il génère était de 168 milliards d'euros en 2017, soit 7,25 % du PIB national.

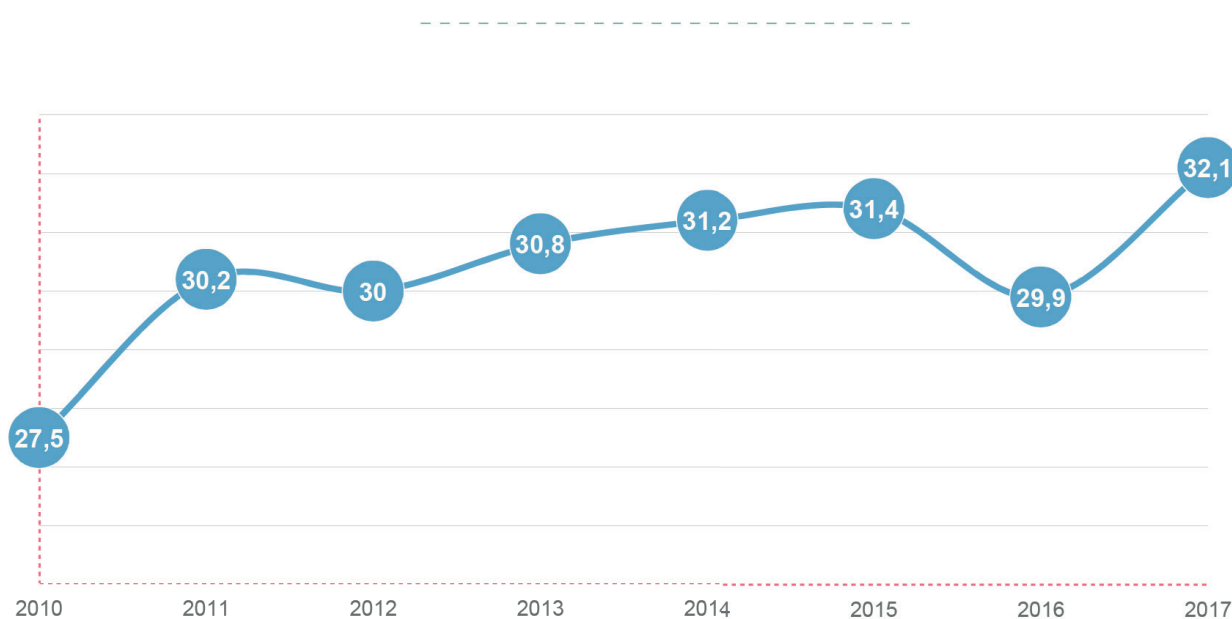
Une demande orientée vers la montée en gamme

Les touristes, qu'ils soient français ou étrangers, ont tendance à privilégier davantage des hébergements plus luxueux. En 2018, le nombre de nuitées touristiques passées dans les hôtels 1 étoile a chuté de 36,1 % d'après les chiffres de l'INSEE et de la Direction générale des entreprises. À l'opposé, les nuitées dans **les hôtels 5 étoiles ont enregistré une progression de 6 %**; celles dans **les hôtels 4 étoiles ont connu une hausse de 5,9 %**. Les hôtels 3 étoiles profitent également de cette tendance en s'affichant à + 2,1 %, mais les hôtels 2 étoiles montrent leurs limites et déclinent de 4,4 %. Les taux d'occupation progressent aussi davantage dans les 4 et 5 étoiles (+ 1,8 point dans les deux cas), pour un taux de

respectivement 68,8 % et 68,9 %. En comparaison, les hôtels 1 étoile reculent de 1,5 point, pour un taux d'occupation de 59,5 %.

Le constat est encore plus éloquent dans les campings, où **seuls les 4 et 5 étoiles progressent significativement** en nombre de nuitées réalisées en 2018. Les campings 4 étoiles enregistrent une augmentation de 3,8 %, tandis que les 5 étoiles progressent de + 2,9 %. En contrepartie, les campings 1 étoile enregistrent un fort recul avec - 16,3 % de nuitées réalisées. Les 2 étoiles souffrent également à - 5,1 %, et les 3 étoiles stagnent à + 0,3 %. L'INSEE souligne que "la montée en gamme se poursuit: l'offre s'accroît dans les établissements les mieux classés. Elle compense

ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION TOURISTIQUE INTÉRIEURE RÉALISÉE DANS L'HÉBERGEMENT TOURISTIQUE MARCHAND EN FRANCE
(En milliards d'euros par an)



Traitement IndexPresse. Source : INSEE / Direction générale des entreprises.

la forte baisse du nombre d'emplacements dans le secteur économique." L'institut met en avant **des taux d'occupation plus élevés dans les campings haut de gamme**. Les 5 étoiles s'affichent à 49,4 %, les 4 étoiles sont à 41,9 %. Les campings 1 étoile n'atteignent que 23,8 %, perdant 0,6 point par rapport à l'exercice 2017.

Cette montée en gamme peut également s'observer à travers l'évolution des dépenses touristiques

liées à l'hébergement. Depuis 2010, ce montant tend à augmenter dans la consommation touristique globale en France, à l'exception de l'exercice 2016 qui avait été marqué par un climat international particulièrement tendu. Les touristes sont ainsi **prêts à payer plus pour avoir accès à des hébergements de meilleure qualité**, et ce, depuis plusieurs années.

Une décennie de montée en gamme constante

La montée en gamme sur le marché de l'hébergement touristique se prolonge depuis une décennie. **Les campings ont été les premiers à entamer cette stratégie**. En 2009, l'hôtellerie de plein air se félicitait d'une croissance de 3 % et les grandes chaînes tablaient sur une progression de 10 %. À l'époque, Guyllhem Féraud, président de la FNHPA (Fédération nationale de l'hôtellerie de plein air), confiait dans *Challenges* : "C'est parce que notre produit et notre image se sont améliorés que nous devrions accueillir cette année [en 2009] une partie de ceux qui partaient auparavant dans les hôtels-clubs." La fréquentation des campings 3 et 4 étoiles affichait 70,6 millions de nuitées en 2008, contre 63 millions en 2004. Sur la même période, les 1 et 2 étoiles chutaient de 31,5 millions à 28,1 millions. Les chalets, cottages, mobile homes, yourtes, cabanes perchées et tipis ont commencé à remplacer les classiques tentes et caravanes. Une nouvelle clientèle plus exigeante, composée de cadres et de professions libérales, est alors apparue dans l'hôtellerie de plein air.

Deux ans plus tard, forts d'un exercice 2009 à 103 millions de nuitées (+ 4,2 %), les campings ont profité de **l'engouement du public en faveur de l'écologie**. L'espace et la nature inhérents à l'hôtellerie de plein air ont été mis avant, tandis que les jacuzzis, les massages, les centres de fitness, les golfs, les terrains de sport, les complexes aquatiques géants et les boutiques se développaient.

En 2011, les campings ont encore accentué leur fibre durable. La FNHPA signait une convention avec le ministère de l'Écologie afin de **promouvoir le développement de métiers "verts", en lien avec le développement durable**. Les gérants et les employés de campings étaient ainsi amenés à s'impliquer davantage dans l'éco-labellisation, le management environnemental, le déploiement de chartes paysagères ou d'infrastructures végétales, etc. Il s'agissait d'accompagner la montée en gamme par un engagement croissant en faveur du développement durable, avec l'intégration de critères écologiques dans la nouvelle classification. "Le camping est, par essence, un hébergement qui n'abîme pas la nature", commentait Guyllhem Féraud dans *L'Écho touristique*. La montée en gamme porta encore ses fruits : 36 % des adeptes de l'hôtellerie de plein air étaient des CSP+. Les 3 et 4 étoiles représentaient 70 % des nuitées. Le chiffre d'affaires global dépassa 1,6 milliard d'euros et certains acteurs de l'hébergement touristique ont alors commencé à se diversifier dans le camping. Le terme **glamping (de glamour et camping)** est apparu pour désigner les nouveaux campings haut de gamme. La saison 2012 a permis à l'hôtellerie de plein air de franchir la barre des 250 000 mobile homes en fonction. Suivant le modèle des grandes chaînes, **les campings indépendants** ont attendu 2013 pour réellement se lancer à leur tour dans une stratégie de montée en gamme. L'esprit "bien-être" a

par ailleurs été amplifié avec l'installation de spas dans certains établissements.

Ce mouvement a trouvé un écho supplémentaire durant l'été 2019 avec la mise en application des nouvelles normes de classement pour les campings. Des critères inédits sont apparus pour que les établissements de plein air puissent bénéficier du nombre d'étoiles leur correspondant. Ils incitent les campings à améliorer leurs services et leurs infrastructures. Un accès wi-fi est par exemple maintenant obligatoire pour pouvoir prétendre aux 2 étoiles, sauf en cas de positionnement commercial "sans wi-fi" justifiable. La propreté des locatifs proposés (bungalows, mobile homes) est davantage observée. D'autres modifications incitent les propriétaires de camping à améliorer la qualité de leur offre: les toilettes dites "turques" ne pourront par exemple plus être considérées comme des sanitaires communs.

Plus récent que celui des campings, **le début d'une montée en gamme généralisée de l'hôtellerie classique se situe en 2010**, juste après une année 2009 noire, au cours de laquelle le revenu par chambre disponible (RevPAR) avait chuté (- 8,5 %). Les pionniers ont été les hôtels de classe économique. Leur objectif était d'abord de répondre aux besoins de nouveaux voyageurs habitués à un certain confort. Les chaînes low cost ont alors proposé des produits plus design, moins standardisés, insistant plus sur la décoration et le confort, tout en continuant de proposer des prix abordables. De nouveaux services ont également fait leur apparition, tel le wi-fi gratuit et illimité dans toutes les chambres, comme par exemple dans la chaîne B&B.

Après la reprise amorcée en 2010, l'exercice 2011 avait confirmé la tendance. Dans le cadre d'une montée en gamme plus globale, le RevPAR des 4 étoiles et plus a progressé de 9,1 %. *Le Nouvel Économiste* soulignait les efforts réalisés par les hôtels de luxe pour **personnaliser leurs services et être plus proches de leurs clients**: "Les attentions particulières, la personnalisation de la

relation sont des points qui font la différence." Les services de conciergerie proposent des offres de plus en plus variées, les services destinés aux enfants se multiplient, tandis que les établissements partent également à la conquête d'une clientèle d'affaires en mettant à sa disposition, au sein de l'hôtel, des salles de travail, de réunion et des espaces informatiques privatifs.

En 2013, l'application officielle et obligatoire du nouveau classement hôtelier est entrée en vigueur. Celui-ci venait remplacer l'ancienne classification de 1986, qui ne correspondait plus aux attentes sociétales contemporaines. Il repose désormais sur 246 critères, contre seulement 30 auparavant. En plus des traditionnelles qualités de service et d'accueil exigées, de nombreuses nouveautés ont fait leur apparition comme le positionnement de l'établissement sur le

développement durable, son accessibilité aux personnes handicapées ou sa politique de formation interne. L'agence Atout France, chargée du développement touristique dans l'Hexagone, a géré cette transformation, comme l'exigeait la loi Novelli de 2009 portant sur le développement et la modernisation des services touristiques.

Ce nouveau processus, couplé ensuite à une nouvelle loi de 2015 renforçant encore les normes exigées d'accessibilité, a entraîné un **renouvellement du parc français**. Les établissements qui ne répondaient pas aux nouvelles normes ont dû améliorer leurs prestations pour obtenir ou conserver leurs étoiles. Cette période a notamment eu un impact sur les catégories économique et milieu de gamme de l'hôtellerie indépendante, avec une perte nette de 8 105 chambres. Pour résister aux poids lourds du secteur, certains hôtels indépendants ont alors investi dans des services annexes tels que les spas, piscines, tennis, salles de sport, jardins d'agrément ou encore des salles de jeux pour les enfants. L'objectif est de **"multiplier les services annexes afin de satisfaire la clientèle"**, comme le rapporte *Entreprendre*. Pour certains hôteliers, cette montée en gamme peut être difficile à gérer d'un point de vue financier, puisqu'elle

246

Le nombre de critères permettant de classer les hôtels par catégories et d'attribuer à chaque établissement le nombre d'étoiles qui lui correspond.

UNE FRÉQUENTATION ET DES EXIGENCES ACCRUES

demande des investissements conséquents. Certains ont alors décidé de transformer leurs établissements en résidences de tourisme. Cela participe au développement de ce type de biens, apparus en France au cours des années 1970. Les résidences de tourisme suivent d'ailleurs le mouvement général de la montée en gamme, multipliant leurs implantations et répondant de plus en plus précisément aux attentes des voyageurs. En 2012, *Hospitality On* soulignait que "le marché

suit les évolutions des modes de vie et donc de la demande", nourrissant par la même occasion "la concurrence faite aux hôteliers européens". Les résidences de tourisme sont désormais prisées par une clientèle d'affaires, mais aussi familiale et étrangère. De nombreux groupes américains sont également présents sur ce segment et participent à sa montée en gamme en Europe, leur marché national étant déjà saturé.

UNE NOUVELLE LÉGISLATION POUR FAVORISER LA MONTÉE EN GAMME DES RÉSIDENCES DE TOURISME

Les critères de classement des résidences de tourisme ont été actualisés en avril 2019. 219 critères servent désormais à juger l'hébergement et à lui attribuer le nombre d'étoiles correspondant. De nouveaux domaines d'évaluation ont été introduits afin de garantir au client un séjour le plus optimal possible, tout en incitant les résidences à améliorer leur offre. "Cette révision permet une montée en gamme avec plus de services et d'équipements proposés aux clientèles touristiques sur les hébergements haut de gamme, un recours accru au numérique et une meilleure différenciation entre les catégories", détaille la DGE sur son site web.

L'AMÉLIORATION DE L'OFFRE DES HÉBERGEURS TOURISTIQUES

L'extension des services de l'hôtellerie

"Nous sommes à un moment clef [...], le secteur se réapproprie les fondamentaux du métier tout en n'ayant jamais été aussi dynamique dans la création de nouveaux concepts, et de nouveaux services." Pour Frank Gervais, directeur général d'Hotel-Service Europe, l'hôtellerie traverse une période cruciale depuis 2018. Face au succès d'Airbnb et aux nouveautés proposées par

des acteurs concurrents, **elle doit prouver à ses clients qu'elle sait s'adapter et répondre à leurs nouvelles attentes**. D'après Olivier Bon, cofondateur de l'entreprise Experimental Group, "tout le marché va changer dans les cinq à dix ans". Les hôtels déploieront de nouvelles stratégies pour améliorer leurs services, renouveler leurs espaces et perpétuer la montée en gamme du secteur.

Rénover l'architecture et la décoration

À l'heure où une large majorité de touristes choisit son hôtel sur Internet, il est indispensable d'offrir **une façade et un visuel de qualité**. Dans *L'Industrie hôtelière*, Patrick Bossa, du cabinet français d'architecture et de paysagisme BAO Garden, explique que "les photos d'aménagements extérieurs comptent beaucoup dans ce processus décisionnel". Ce point est devenu d'autant plus important qu'avec la possibilité de tout comparer sur Internet, "tout le monde est devenu décorateur", note Serge Trigano, ancien dirigeant du Club Med et créateur de la start-up hôtelière Mama Shelter. Disposer d'une **architecture moderne et dans l'air du temps est devenu un critère fondamental** pour améliorer la qualité de l'établissement et attirer les clients.

Le groupe allemand Motel One a fait de l'architecture et de la décoration une de ses priorités lors de la construction de ses hôtels milieu de gamme. Il veut ainsi "impressionner [le client] dès qu'il entre dans le hall d'accueil", explique le cofondateur Philippe Weyland dans *Le Monde Économie*. Il s'appuie pour cela sur "des matériaux nobles, des équipements de marque", qui donnent un cachet supplémentaire à ses établissements.

Cette dynamique de changements décoratifs est confirmée dans *Le Moniteur* par George Rocchietta, du groupe immobilier Atland, qui évoque l'utilisation de "bois massif, de couleurs mates, de tissus naturels comme le lin et le coton". Ces changements apportent aux hôtels des ambiances nouvelles et différentes, loin de la standardisation longtemps restée en vigueur. Certains établissements font même de la décoration leur marque de fabrique et se présentent comme **des hôtels lifestyle, à l'identité visuelle forte et unique**. Les enseignes haut de gamme

MOTEL ONE, UNE PREMIÈRE EN FRANCE

Motel One a choisi le XII^e arrondissement de Paris et la porte Dorée pour ouvrir son premier hôtel en France en juin 2018. Fidèle à ses habitudes, le groupe a travaillé le design de l'établissement pour le démarquer de la concurrence. Au total, 255 chambres sont disponibles dans cet hôtel à l'atmosphère "chaleureuse, accueillante".

Mama Shelter ou Okko Hotels s'inscrivent dans cette mouvance. La première a d'ailleurs accueilli le leader français AccorHotels dans son capital en 2014 afin d'accélérer son développement, notamment en dehors des frontières françaises. La chaîne allemande 25hours Hotel revendique, elle aussi, un accent mis sur le design très important. "Tous nos hôtels sont uniques et s'adaptent au pays, à la ville et à leur quartier", explique Hugo Martin, responsable marketing du 25hours Hotel Terminus Nord, premier établissement parisien de l'entreprise, inauguré en janvier 2019.

Les grands groupes abordent cette problématique avec sérieux. En 2017, le français B&B Hotels a lancé un programme de rénovation d'un montant de 100 millions d'euros. Il souhaite repenser ses façades afin de les rendre plus attractives et dynamiques, revoir l'espace d'accueil pour qu'il devienne plus chaleureux et moderniser l'ensemble de son offre économique. Ce programme englobe 84 établissements. Le cabinet Deloitte note, dans une étude de 2017 sur les tendances de l'hôtellerie française, que la baisse du nombre de chambres du parc hôtelier français est en grande partie due à "une tendance lourde de rénovation d'une partie du parc", avec la suppression de chambres, voire d'établissements, jugés trop anciens et peu attractifs pour le client.

Les extérieurs de l'hôtel constituent également un levier de modernisation et de montée en gamme important. Dans un dossier sur ce sujet paru dans son numéro de juin-juillet 2018, *L'Industrie hôtelière* rappelle que **"même un petit espace vert peut transformer votre hôtel"**. Les extérieurs constituent la "signature de l'hôtel" et peuvent lui faire gagner en plus-value. Dans le cadre d'un hôtel urbain, **miser sur la végétalisation** permet de se différencier de la concurrence et d'offrir à ses clients une expérience de séjour unique. Plusieurs grands concepts existent pour sublimer son établissement. Le Plaza Athénée, établissement parisien de luxe, a choisi une décoration en fleurs rouges sur sa façade, qui rappelle son code couleur. Toujours dans la capitale, The Hoxton Paris s'est orienté vers un mur végétal, tout comme le Green Hotel Confort. Ce concept récent attire l'œil tout en valorisant les plantes et les façades. Le jardin peut également se transformer en potager, comme le fait le groupe AccorHotels. Dans

Le développement durable dans l'hôtellerie

Comme AccorHotels avec son programme Planet21, de nombreux groupes hôteliers se préoccupent de la problématique du développement durable. Dans une étude de 2016 relayée par la *Revue française de gestion*, plusieurs chercheurs montrent que la possession de labels écologiques reconnus internationalement (Eco label Européen, Green Globe, etc.) aide les hôtels haut de gamme à améliorer leur performance optimale, d'un point de vue économique et communicationnel. En France, plusieurs grands établissements possèdent le label Green Globe, comme le Carlton à Cannes ou le Bristol à Paris. L'écotourisme commence à prendre une place à part entière dans le secteur et plusieurs acteurs s'engagent en ce sens. Hilton a annoncé vouloir réduire de moitié son empreinte écologique, tandis que plusieurs hôtels Marriott bénéficient déjà du label LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*). Dans la capitale française, le Saint James Paris est le seul hôtel de prestige détenteur de la certification ISO 50001, garantissant son engagement écologique et la mise en place d'une politique énergétique responsable. Entre 2016 et 2019, il a investi 40 000 euros pour améliorer ses performances environnementales.

le cadre de son programme Planet21, il a prévu d'en créer 1 000 d'ici 2020 dans ses hôtels à travers le monde. Un peu moins de 800 avaient ainsi déjà été mis en place en 2018. Arnaud Herrmann, directeur développement durable de l'entreprise, identifie plusieurs avantages à la mise en place d'un potager dans un hôtel. Il permet d'offrir aux clients une nouvelle expérience en leur proposant un îlot de verdure dans un environnement urbain. Il améliore la qualité du paysage et de la biodiversité. Il s'inscrit dans une logique de "manger sain et naturel" recherchée par les consommateurs. AccorHotels veut même pousser le concept plus loin en incitant ses établissements à installer des

ruches et des poulaillers dans leur enceinte. Enfin, la mise en place d'une terrasse peut aussi valoriser l'hôtel. Utile en été, mais également en hiver, pour faire profiter du cadre ou du paysage aux clients, **la terrasse demeure un incontournable** pour offrir aux touristes un lieu de relaxation. Sa mise en place suffit pour qu'un hôtel gagne en crédit et en confort.

L'Industrie hôtelière évoque aussi, au sein de cette thématique de la décoration, **le succès rencontré**

par les hôtels à thème en 2019. "L'objectif [est] de plonger les visiteurs dans une ambiance particulière, pour un séjour mémorable", détaille la revue. La décoration et le mobilier prennent alors une importance capitale et ont pour but de faire voyager les résidents. "À partir du moment où le client est devant la façade de l'hôtel jusqu'à ce qu'il parte, je l'emmène dans un voyage immobile", détaille Sandrine Alouf, designer et décoratrice ayant déjà travaillé sur 25 hôtels thématiques.

Le numérique au service de la montée en gamme

Impossible d'ignorer le digital pour les hôtels! Si avoir une page Facebook ou proposer la réservation en ligne apparaît aujourd'hui indispensable, **le numérique s'invite également dans les établissements**. À la réception ou dans les chambres, il participe à l'amélioration de la qualité globale de l'expérience et à la montée en gamme du secteur.

Une aide pour les clients

Afin de laisser une grande flexibilité à leurs clients sur l'heure d'arrivée, certains hôtels ont déjà mis en place des systèmes de réception entièrement informatisés. Pour un public pressé, comme la clientèle d'affaires, cela équivaut aussi à un gain de temps en évitant de faire la queue. Ces systèmes de *self check-in/check-out* peuvent être associés à des bornes interactives ou des écrans d'information présents à l'accueil. Les touristes et les clients peuvent ainsi accéder facilement et rapidement à des informations sur l'hôtel, le quartier,

etc. À l'hôtel 4 étoiles Terrass Hôtel Paris, cette technologie a été installée en 2016 à l'occasion de la rénovation de l'établissement: "C'était pour nous une évidence afin de répondre aux besoins de nos clients qui sont habitués à utiliser les nouvelles technologies dans leur quotidien."

Mais c'est en arrivant dans sa chambre que le client remarque le plus grand nombre d'innovations. Le numérique devient omniprésent et multiplie les possibilités qui lui sont offertes, que ce soit **dans la praticité d'utilisation ou le confort**. Dès la porte d'entrée, il fait son apparition avec la serrure connectée. Le groupe américain de luxe Hilton en a fait un de ses atouts. La serrure peut être ouverte grâce à l'application mobile du groupe, *Hilton Honors*, et donne au client une grande liberté de mouvement. Il peut également avoir accès à différents espaces communs comme le parking, le centre de fitness ou les ascenseurs simplement grâce à une application.

TECHNOLOGIE

LES ASSISTANTS VOCAUX, DES APPAREILS QUI ONT LA COTE

Un marché estimé à 3,5 milliards de dollars en 2021, 1,8 milliard d'utilisateurs potentiels à cette date: les enceintes connectées et les assistants vocaux pourraient se démocratiser rapidement. Les plus grands acteurs technologiques sont en concurrence sur ce nouveau secteur: Google, Amazon, Apple, Facebook, Microsoft, Samsung... Si la maison des particuliers reste leur première cible, les hôtels peuvent aussi les utiliser dans leurs chambres connectées. Ils constituent donc des clients à ne pas négliger.

L'application est en effet devenue un élément clé dans la stratégie numérique de nombreuses chaînes hôtelières. L'objectif est que le client **ait accès à un maximum de services uniquement depuis son mobile** : appel au room service, commandes à distance, réservations dans des établissements partenaires (restaurants, centres culturels), consultation de conseils touristiques, accès à la presse en ligne, etc. Dans le cadre de la chambre connectée, l'application devient le centre de contrôle principal. Le client peut gérer la lumière, les stores, les appareils électriques depuis son téléphone. Chez Hilton, ce projet de *Connected Room* est en plein développement afin que le client puisse "profiter de l'expérience au lieu de s'adapter aux nouvelles technologies". La commande vocale est même envisagée à l'avenir pour simplifier les interactions avec l'environnement. À Shanghai, InterContinental Hotels & Resorts s'est associé avec le réseau social chinois WeChat pour inaugurer fin 2018 un hôtel entièrement connecté. L'application WeChat permet de réserver une chambre, de régler la température ou l'éclairage une fois à l'intérieur, d'appeler un majordome... Les clients sont identifiés et vérifiés grâce à une technologie de reconnaissance faciale intégrée. Selon le site spécialisé *objetconnecte.net*, "l'hôtel rencontre un véritable succès".

Le groupe de luxe Marriott explore aussi la chambre du futur. *Hospitality On* indique que "parmi les fonctionnalités proposées, il sera possible à l'aide d'un assistant virtuel de régler son réveil, de choisir la température de l'eau ou même d'organiser une séance de yoga sur un miroir connecté". Pour ce projet, Marriott travaille avec le spécialiste coréen de l'électronique Samsung et l'installateur électrique français Legrand.

En attendant de pouvoir contrôler sa chambre à la voix, d'autres technologies se mettent en

place pour faciliter le séjour des touristes. Dans les établissements de la chaîne néerlandaise haut de gamme CitizenM, une tablette Apple sert de centre de contrôle et permet aussi bien d'avoir accès à une liste de films que de régler la température de la chambre. Chez Okko Hôtels, un téléphone connecté permet d'écouter de la musique ou de recharger son smartphone.

Le téléviseur peut aussi être choisi comme le support numérique numéro un. C'est ce qu'a fait l'enseigne Mama Shelter en installant dans toutes ses chambres des écrans Samsung connectés, donnant accès à Internet et à plusieurs services de l'hôtel. AccorHotels envisage un projet similaire dans plusieurs de ses établissements, également en partenariat avec Samsung et sa solution Samsung Lynk Reach.

Intelligence artificielle et big data, pour aller encore plus loin

Si les assistants vocaux commencent à se faire une place dans l'hôtellerie, les progrès de l'intelligence artificielle (IA) et du big data laissent entrevoir des possibilités encore plus nombreuses, toujours dans le but d'améliorer le service et l'expérience client. Le cabinet Deloitte rappelle qu'aux États-Unis, les clients du prestigieux hôtel Hilton Mc Lean sont accueillis par un robot depuis 2016, et que cette pratique pourrait devenir courante. Les robots pourraient gérer les arrivées, apporter les bagages ou se charger du room service. Mais loin de s'arrêter à ce stade, l'IA se distingue surtout par **sa capacité à créer une valeur ajoutée grâce aux données récoltées**. Avec des algorithmes de plus en plus sophistiqués, elle peut connaître le conseil le plus pertinent à donner à un client selon la raison de son séjour, ses envies, ses habitudes, etc. **La personnalisation devient plus intime et efficace que jamais**, chaque client pouvant être traité individuellement. Seulement, pour y parvenir, le secteur de l'hôtellerie doit apprendre à maîtriser le big data et à exploiter correctement toutes les données qu'il enregistre. Cela constitue une opportunité de développement incroyable pour Ruairi Conroy, directeur général chez SiteMinder, entreprise spécialisée dans la distribution et la réservation

PROFITER DES SERVICES NUMÉRIQUES HORS DE L'HÔTEL

À Paris, l'hôtel de Nell propose à ses clients un boîtier Travelwifi. Pour 15 euros par jour, il permet d'avoir un accès illimité au wi-fi dans tout Paris. Un service pratique pour les touristes de la capitale.

en ligne d'offres hôtelières: "Les hôtels ont à leur disposition une surabondance d'informations concernant leurs clients. Ils ont l'opportunité de les comprendre et d'analyser chaque aspect de leur expérience tout en prenant des décisions plus innovatrices et plus éclairées." La chaîne d'origine américaine Best Western s'est intéressée à cette problématique dès 2016 et collabore depuis cette date avec Influans, une start-up française spécialisée dans le marketing personnalisé. L'objectif est de "pousser le bon service au bon moment vers le client" grâce à des offres ciblées et hyperpersonnalisées, "sans pression marketing trop forte". Fin 2018, Virginie Barboux, directrice générale adjointe Communication, digital et expérience client chez Best Western, confirmait que la solution avait été bien accueillie par les clients et les hôteliers. Les résultats étaient "très bons" et l'argent dépensé l'avait été "à bon escient".

La thématique de la data est d'autant plus importante que, selon le cabinet Deloitte, le nombre d'informations collectées devrait augmenter

à l'avenir: "L'hôtel de demain est un concentré d'Internet des objets, truffé de capteurs qui permettent de construire la passerelle entre le monde physique et l'expérience numérique." Les hôtels doivent **adapter leurs systèmes d'information à ces nouvelles technologies** et être prêts à s'en servir pour proposer à leurs clients des services toujours plus complets et avantageux. L'IA et les machines pourront se charger des tâches répétitives et peu valorisantes, offrant aux employés l'occasion d'effectuer un travail de fond sur l'offre. Tout est imaginable, car comme le rappelle Deloitte, "les possibilités sont infinies s'agissant d'intelligence artificielle". Mais dans le même temps, "cette audace numérique ne s'improvise pas et doit reposer sur une stratégie en matière de données et une approche méthodique dans le choix de cas d'usages". La montée en gamme passe donc également par **une profonde réflexion sur la manière dont sont collectées et traitées les données des clients**, afin de pouvoir les exploiter au mieux.

Soigner les programmes de fidélité

En améliorant leurs programmes de fidélité et les avantages liés, les chaînes hôtelières incluent la fidélisation dans la montée en gamme du secteur. De nombreux progrès peuvent encore être réalisés sur ce segment. D'après une étude menée en 2017 par le programme de fidélité hôtelière Wanup, 37,5 % des voyageurs d'affaires millennials, l'une des catégories les plus concernées par cette problématique, pensent que les programmes de fidélité peuvent s'améliorer. Pour Maud Bailly, Digital chief officer chez AccorHotels, qui s'exprime dans *L'Écho Touristique*, les enjeux ont évolué: "Les voyageurs sont fidèles... à plusieurs groupes. Leur rapport à la fidélité va complètement changer. Ils ne veulent plus attendre pour en obtenir les bénéfices. **La fidélité n'est plus liée à une notion de temporalité.**" Dès 2016, *L'Industrie hôtelière* faisait un constat similaire dans un dossier dédié aux programmes de fidélité: "La récompense tend à intervenir de plus en plus tôt pour ne pas lasser le client."

Pour améliorer leurs programmes de fidélité, les groupes se sont majoritairement tournés vers la digitalisation: le client peut voir son avancée dans le programme sur application mobile, et il peut même gagner des points plus rapidement en effectuant certaines actions. Chez AccorHotels, il s'agit par exemple de publier son *check-in* mobile sur Facebook, ce qui permet à tous de voir que le client est dans tel hôtel. Mais l'objectif premier de la digitalisation reste de **faciliter l'utilisation de ces programmes**. Une étude menée par le cabinet de marketing Coach Omnium démontre qu'un client sur deux possédant une carte de fidélité en hôtellerie ne la sort jamais, et est donc peu actif, voire inactif, pour sa fidélisation. Dans cette même étude, un tiers des personnes interrogées juge les avantages proposés inatteignables, et 41 % trouvent que les cartes ne sont finalement pas avantageuses.

Face à ces constats, les chaînes hôtelières possèdent une grande marge d'amélioration en ce qui

Fidélisation olfactive

Seulement 5 % des hôtels seraient équipés pour créer une ambiance olfactive propre à leur chaîne. La présence du même parfum dans chaque établissement constituerait un fort levier de fidélisation du client d'après Pascal Charlier, PDG de l'agence de marketing olfactif ScentAir : "Cela lui permet de revivre une émotion grâce à sa mémoire olfactive et ainsi de retrouver une certaine proximité." De plus, le sens olfactif est le plus développé chez l'homme : un

consommateur se rappellera plus facilement d'une odeur qu'il a déjà sentie plutôt que d'un élément de décor qu'il a déjà vu ou d'une musique qu'il a déjà entendue.

Les fragrances sont principalement diffusées dans le hall, même si elles peuvent aussi l'être dans les ascenseurs et les couloirs. Les hôtels haut de gamme et de luxe sont les plus nombreux à avoir recours à cette technique, même si des hôtels personnalisés peuvent l'utiliser pour se démarquer. À Paris, l'hôtel Sacha, dédié à Sacha Guitry, diffuse un parfum rappelant le théâtre et son atmosphère.

concerne leurs programmes de fidélité. Outre la digitalisation, elles se doivent **d'offrir des avantages de plus en plus immédiats à la clientèle** afin de la satisfaire et d'accompagner la montée en gamme générale du secteur. Chez B&B Hotels, le programme Club, au prix de 39 euros par an, propose d'obtenir 10 % de réduction sur le prix de chaque chambre réservée, puis des nuits offertes et des cadeaux à choisir selon le nombre de points obtenus. Ce système de baisse de prix ou de récompenses à gagner après avoir cumulé suffisamment de réservations est le plus courant. Il est aussi utilisé par la chaîne française de milieu de gamme Balladins, qui offre à ses clients une bouteille de champagne ou un chèque-cadeau une fois qu'ils ont atteint dix achats. Mark Watkins, président de Coach Omnium, estime que la réduction tarifaire doit atteindre au moins 15 %

du prix initial pour que les clients commencent à la considérer comme intéressante.

Mais les avantages obtenus peuvent également être plus pratiques. La chaîne américaine de luxe Starwood Hotels & Resorts offre à ses clients la possibilité d'ouvrir la porte de leur chambre via leur smartphone grâce au système Bluetooth Keyless. La fonctionnalité n'est accessible qu'aux meilleurs clients. Hilton a mis en place une stratégie similaire, puisque ses clients les plus fidèles peuvent réaliser leur enregistrement plus rapidement via leur mobile. Ils ont aussi la possibilité de sélectionner une chambre précise sur demande, et de solliciter des requêtes spécifiques avant leur arrivée. Ces services s'inscrivent dans une dynamique de montée en gamme, **en proposant des avantages concrets et pratiques liés à la possession d'une carte de fidélité.**

Optimiser les services

La restauration

L'Union des métiers et des industries de l'hôtellerie le reconnaît : les familles et les millennials "se sont détournés de l'hôtellerie ces dernières années estimant que les hôtels ne proposaient pas toujours des services qui répondaient à leurs besoins et attentes". Les clients ne veulent plus seulement des établissements standardisés où ils passent une nuit avant de repartir le lendemain. Ils souhaitent pouvoir accéder à **un ensemble de**

services complet pour vivre une réelle expérience et se sentir privilégiés.

Cette évolution peut concerner des services déjà présents dans certains hôtels mais qui ne sont pas encore optimisés. Olivier Bon, cofondateur du groupe d'entreprises Experimental Group, estime dans *L'Écho Touristique* que **"la restauration deviendra un pilier majeur de l'activité des hôteliers dans les années à venir**, avec des restaurants qui vivent indépendamment de l'activité

de l'hôtel." Les touristes attendent d'un hôtel qu'il propose un service de restauration, et leurs exigences sur ce point sont de plus en plus élevées. Ils veulent avoir accès à des produits bio, naturels et locaux. Pour Olivier Bon, cela va devenir un véritable élément de différenciation et un argument de vente qui justifiera une hausse des prix. Philippe Français, consultant dans les secteurs du tourisme et de l'hôtellerie, partage cette analyse dans *Neorestaurant*: "Un vent nouveau souffle sur la restauration d'hôtel, elle est en pleine évolution, son image 'ringarde' est dépassée par des initiatives originales." Le directeur du salon EquipHotel, Boris Provost, explique qu'en dehors du petit déjeuner, les clients ont tendance à ne pas rester à l'hôtel pour leurs repas. Les établissements doivent se positionner davantage sur les moments du déjeuner, du dîner, ou même de l'apéritif pour faire rester les clients dans l'hôtel. En décembre 2018, *L'Hôtellerie Restauration* insistait sur le levier de croissance que représente la restauration. Elle permet de renforcer le chiffre d'affaires, tout en ouvrant l'hôtel à une clientèle extérieure. Dans le contexte de la montée en gamme, posséder un restaurant peut ainsi devenir un atout décisif pour un établissement.

Des marques comme Mama Shelter ou Ibis ont compris l'intérêt de la restauration et ont fait évoluer leur offre. Les bistrots et espaces de repas ont pris plus d'importance dans leurs établissements et sont décrits comme de véritables "lieux de vie", faisant entièrement partie de l'hôtel. Des chefs cuisiniers spécifiques peuvent même être embauchés pour améliorer la qualité de l'offre.

68 %

La proportion de clients d'hôtels se déclarant déçus par les services de restauration proposés.

Le bedding

Le *bedding*, c'est-à-dire tout ce qui est en lien avec la literie, constitue aussi élément de différenciation. Si proposer un lit dans un hôtel est une évidence, optimiser ce service peut se révéler essentiel pour confirmer sa montée en gamme. Au contraire, le négliger peut ruiner l'expérience client et desservir le reste des services mis en place par l'hôtel. La Compagnie Dumas, fabricant français d'oreillers et de couettes, est très impliquée sur cette question. Édouard Dumas, directeur général, rappelle que dans un établissement hôtelier "le lit n'est plus seulement un acteur du sommeil" mais surtout une composante du lieu de vie. Il est convaincu que "**l'expertise hôtelière passe avant tout par un bedding de qualité** avec des produits qui garantissent la qualité et le confort". Il prône une literie adaptée à la clientèle et défend l'importance de ce service. La Compagnie Dumas s'est d'ailleurs engagée auprès de plusieurs hôtels de luxe à la fin de l'année 2017 via la charte Haute Literie. Elle garantit au client des produits de *bedding* d'exception, tant de la part de la Compagnie que des hôtels concernés. Dans le passé, le groupe américain Marriott s'était déjà penché sur la question avec son programme "New Bedding", mis en place à partir de 2006 dans les hôtels français. Il avait pour but d'améliorer la qualité du sommeil des clients avec des lits plus confortables.

La conciergerie

Les services de conciergerie sont également en vogue afin de satisfaire tous les désirs des clients. **Leur numérisation est de plus en plus importante et les e-conciergeries gagnent du terrain.** Avec son application mobile AccorLocal, le groupe français AccorHotels s'est positionné sur ce segment en 2018, comme l'explique *Challenges*. Cet outil a été développé en collaboration avec la start-up française John Paul, spécialisée dans les services de conciergerie et rachetée en 2016 par AccorHotels. En passant par l'application, les clients peuvent accéder à tous les services de l'hôtel: spa, fitness, blanchisserie, parking, etc., mais également avoir accès à une multitude d'informations sur les services et les commerces à

proximité de l'établissement. Trouver un cordonnier, réserver un cours de yoga, repérer une place de stationnement : toutes ces tâches sont possibles via AccorLocal. L'application peut même être utilisée par une clientèle extérieure à l'hôtel.

La chaîne orientée milieu de gamme Best Western a également développé son propre outil, Best Western E-Conciergerie, en place dans tous ses établissements français depuis 2016. Il se positionne comme un complément au service de conciergerie classique, ce dernier restant privilégié pour régler les problèmes ou discuter de vive voix avec les clients en cas de besoin.

S'ils ne développent pas d'application en interne, les hôtels peuvent faire appel à des entreprises spécialisées sur ce segment, qui mettent au point des solutions dédiées à l'hôtellerie. La start-up française DringMe propose aux hôtels un service

de conciergerie numérique. Chaque client intéressé reçoit, au début de son séjour, un smartphone spécialement paramétré afin qu'il puisse avoir accès en permanence à une conciergerie en cas de besoin. Il peut également réserver des places pour différentes activités ou bien se servir du *city guide* inclus pour visiter la ville. L'hôtel de luxe Le Nolinski, à Paris, utilise l'outil développé par DringMe. La jeune entreprise américaine HotelCloud propose un service en ligne similaire afin de répondre aux désirs de tous les clients.

Restauration, bedding, conciergerie : tous ces services existaient déjà dans les hôtels. Les établissements cherchent désormais à **les optimiser au maximum**, sans pour autant transformer radicalement le milieu hôtelier. En revanche, plusieurs enseignes défendent l'idée d'une mutation de l'hôtel en un nouveau lieu de vie.

Réinventer l'hôtel

"L'hôtel s'ancre dans la smart city. Il redevient *the place to be*, lieu incontournable qu'il était il y a 100 ans, alors qu'il était devenu un dortoir." Serge Mesguich, directeur du fonds France Investissement Tourisme de Bpifrance, définit l'évolution que l'hôtel est en train de subir. Grâce aux initiatives de plusieurs marques, **il quitte son statut de lieu de passage pour devenir un lieu de vie à part entière**. Il n'est plus dédié aux touristes mais également aux habitants du quartier et aux travailleurs. L'hôtel évolue et ne se restreint plus, **il devient ouvert sur son environnement et multiplie les possibilités offertes aux clients**. "Créer de l'activité dans un hôtel urbain entre 9 heures et 17 heures, c'est l'une des clés de la réussite en 2019", souligne *L'Hôtellerie Restauration*.

Des espaces de plus en plus collectifs

Tout est conçu pour encourager la convivialité et la liberté au cœur de l'hôtel. "Les espaces communs s'agrandissent et, pour équilibrer, les chambres se réduisent", constate David Laurent,

directeur général de l'entreprise de construction Kaufman & Broad. Les clients viennent désormais pour faire des rencontres, échanger, et ne sont plus seulement des visiteurs passagers. *L'Obs* souligne la nécessité d'avoir accès à "d'immenses parties communes, sortes de club-salons à l'ambiance conviviale avec *social hours* et apéros gratuits afin que tout le monde tchatte et sourit." Ces nouveaux établissements sont définis comme des "sortes d'auberges espagnoles ultra-stylées à multiples entrées".

Plusieurs enseignes s'inscrivent dans ce mouvement. La chaîne néerlandaise CitizenM transforme les rez-de-chaussée de ses hôtels en salons *lounges* à l'ambiance détendue, ouverts 24 heures/24. L'entreprise française Mama Shelter défend une vision de l'hôtel similaire, présentant son établissement type comme "un kibboutz urbain, un refuge où tout le monde est bienvenu". Le Mob Hôtel, à Paris, propose des séances de cinéma en plein air, des cours de yoga collectifs, des séances de méditation et des concerts dans le restaurant. Sur sa porte d'entrée, la phrase "Vous êtes ici chez vous. Entrez

sans frapper” illustre parfaitement la philosophie de cet établissement milieu de gamme, qui reste un hôtel mais ne cherche pas à le montrer. L'objectif est de se fondre dans la vie de quartier et d'en devenir un élément à part entière, comme l'explique la propriétaire d'hôtel Élodie Moussié dans *Le Nouvel Économiste*: “Nous devons faire en sorte de nous inscrire durablement dans l'environnement urbain, pour faire vivre notre quartier mais aussi notre économie.” Dans un numéro de mars 2019, *L'Hôtellerie Restauration* répertorie plusieurs hôtels à travers le monde ayant largement dépassé leur cadre habituel. À Tokyo, l'établissement Koé propose ainsi, en plus d'une vingtaine de chambres, un étage entier dédié à de l'événementiel et un autre destiné à héberger les collections de sa propre marque de vêtements. À New York, l'hôtel Standard s'avère être un “véritable créateur de contenu récréatif”, qui a aussi élaboré sa propre “ligne de merchandising”.

Les grands groupes se positionnent également sur cette voie et des enseignes dédiées voient le jour. Chez AccorHotels, c'est la marque Jo & Joe qui s'implante sur ce segment. Elle propose des hôtels pourvus de grands espaces ouverts où il est possible d'échanger et de discuter, avec des coins plus intimes dans les chambres. L'entreprise

internationale InterContinental Hotels Group, avec sa marque Indigo, se développe également dans ce domaine. Les établissements concernés sont davantage orientés vers le *lifestyle* en offrant de nouveaux services et des espaces communs agrandis. La société américaine Radisson Hotel Group, via sa marque Radisson Collection, suit le même chemin, avec des hôtels dédiés aux clients mais aussi aux visiteurs de passage.

Quand l'hôtel devient un lieu de travail

Pour faire vivre l'établissement en permanence, attirer de nouveaux clients et multiplier les services offerts, les hôtels peuvent se transformer en lieux de travail. Plus précisément, **ils deviennent des espaces de coworking**, prêts à accueillir des travailleurs sans bureau fixe, ou qui désertent occasionnellement leur lieu de travail habituel. Les hôtels possèdent plusieurs atouts qui les prédestinent à offrir ce genre de services : leur localisation souvent urbaine, idéale pour la population active ; la présence de grands espaces disponibles en journée, que ce soit dans les parties communes, la cafétéria, voire dans les salles de séminaires si l'hôtel en possède ; les services

L'histoire du hall d'hôtel

Dans un article de décembre 2017, *M le magazine du Monde* revient sur l'évolution du rôle du hall dans un hôtel. Au XIX^e siècle, sous le Second Empire, les halls des hôtels, notamment les plus cotés, étaient très ouverts. Ils servaient à recevoir des visiteurs importants et comptaient en leur sein des magasins de produits de luxe. Puis, lors de la Belle Époque, à partir de la fin des années 1870, les établissements ont modifié leur usage. Le hall est devenu un simple lieu de passage pour récupérer sa clé et payer son dû, sans éléments incitant à y rester. Cette tendance est demeurée la norme durant de longues décennies, jusqu'à

ce que le XXI^e siècle modifie à nouveau les standards. Comme il y a plus d'un siècle, le hall de l'hôtel s'ouvre à nouveau sur l'extérieur. Il se décroisonne, redevient un lieu de vie et d'échange. Alexandre Tessier, chercheur et historien, le confirme : “Cette apparente modernité est un retour aux origines de l'hôtellerie parisienne haut de gamme.” Mais cela pourrait n'être que passager. La révolution numérique modifie encore le visage du hall des hôtels. Elle va même jusqu'à faire disparaître la banque d'accueil au profit de rangées de bornes et d'ordinateurs, laissant le hall à l'entière disposition des clients. Les réceptionnistes changent de rôle et deviennent des “ambassadeurs”, chargés de veiller au confort des visiteurs avant de savoir s'ils ont réservé une chambre. Le hall d'hôtel continue d'évoluer avec son temps.

LE COWORKING GAGNE DU TERRAIN

Le coworking consiste à partager un espace de travail entre des personnes n'exerçant pas dans la même entreprise, ni forcément dans le même secteur d'activité. Très utilisée par les indépendants, les consultants et les start-up, cette pratique renouvelle le concept d'occupation de bureaux et d'open space, et gagne de plus en plus de terrain. D'ici 2023, 20 % de l'offre de bureaux disponible en Île-de-France pourrait être dédiée au coworking contre seulement 2 à 3 % en 2018, d'après l'Observatoire régional de l'immobilier d'entreprises en Île-de-France.

proposés, comme la restauration ou le wi-fi, permettant aux travailleurs de passer une journée entière sur place sans avoir besoin de bouger. C'est également un concept idéal pour la clientèle d'affaires, présente dans les hôtels pour des déplacements professionnels, et qui peut ainsi recevoir ses clients directement dans l'établissement.

Le concept est déjà en place dans plusieurs grandes chaînes. À Lyon et à Saint-Ouen, les Mob Hôtel comptent en leur sein un espace dédié au coworking baptisé *Kolkhozita*. Il est accessible à partir de 30 euros par mois. Toujours à Lyon, l'hôtel 4 étoiles Radisson Blu intègre un Coffee & Food Shop qui sert de lieu de travail, avec wi-fi haut débit, imprimantes et photocopieuses, ainsi qu'une offre de restauration sur place ou à emporter. Le groupe AccorHotels se déploie aussi sur ce secteur. Easywork by Mercure, déjà actif dans une dizaine d'établissements Mercure en France, propose aux clients mais aussi aux travailleurs extérieurs de venir s'installer à l'hôtel dans des espaces spécifiquement aménagés. Des forfaits à l'heure ou à la journée sont disponibles. AccorHotels s'est également associé avec Bouygues Immobilier pour le projet Nextdoor, rebaptisé depuis Wojo, dans le but de construire de nouveaux lieux dédiés au coworking. Le groupe hôtelier vise 1 200 espaces Wojo dans ses établissements d'ici 2022. La marque Mama Shelter, en partie détenue par AccorHotels, a de son côté lancé sa déclinaison Mama Works en 2017. Il s'agit

de lieux entièrement consacrés au coworking, qui ne proposent pas de chambres d'hôtel. Enfin, la chaîne haut de gamme Okko Hotels a aménagé dans ses établissements des corners business pour les voyageurs souhaitant travailler. Ils ont accès au wi-fi, à plusieurs périphériques informatiques ainsi qu'à la presse quotidienne. Les tarifs s'étendent de 5 euros pour une heure à 30 euros pour une journée entière.

L'entreprise niçoise NEHÔ-Group, propriétaire de plusieurs hôtels 3 et 4 étoiles en France, va même plus loin. Elle a pour projet, d'ici 2020, de construire un établissement où **une partie des chambres se transformerait en espaces de travail durant la journée**. Grâce à du mobilier adapté et transformable – le lit rentre dans le mur, la console s'agrandit pour se transformer en table de réunion –, le groupe estime qu'il faut 30 minutes maximum pour que la chambre devienne un lieu de travail. Plusieurs établissements de ce type pourraient voir le jour dans les années à venir, notamment à Nice ou Bordeaux.

Certains hôtels profitent de la venue d'une nouvelle clientèle pour mettre en avant leurs autres services. Ainsi, à Paris, le Bob Hôtel du groupe Elegancia présente à sa carte une offre "coworking et hammam", où l'accès aux espaces de travail donne aussi accès au hammam de l'établissement. La facturation se fait à l'heure, à la demi-journée ou à la journée complète. Cette tendance, **le coliving, propose dans un même lieu des espaces de travail, d'hébergement, de divertissement, de détente**, etc. Pour *L'Industrie hôtelière*, il s'agit de l'étape suivant le coworking. À terme, les hôtels qui développent le coworking pourraient tous proposer du coliving, afin d'offrir encore plus de services et une meilleure expérience à leurs clients. L'ensemble de ces nouveaux services permet aux hôtels de générer des revenus supplémentaires, de toucher une nouvelle clientèle d'affaires et d'intégrer des marchés annexes à leur activité principale. De cette manière, ils pérennisent leur activité et diversifient leur modèle économique, deux critères qui peuvent se révéler décisifs dans "la nouvelle conception du métier d'hôtelier" qui est en train de naître, explique *L'Hôtellerie Restauration*.

CitizenM

D'origine néerlandaise, cette chaîne haut de gamme ambitionne de "révolutionner le monde de l'hôtellerie", selon les mots de son responsable des opérations Michaël Levie. Présente à Paris, s'adressant plutôt à une clientèle d'affaires, CitizenM veut que "chacun se sente comme à la maison" dans ses hôtels. Design original, espaces communs où il est possible de travailler, manger, se détendre, chambres équipées de tablettes tactiles pour contrôler les différents appareils : les établissements CitizenM cumulent tous les critères des hôtels de demain.

Okko Hôtels

La chaîne française haut de gamme, qui a ouvert son premier hôtel parisien en juin 2017, propose un design et des aménagements uniques couplés à de grands lieux collectifs où les clients peuvent se retrouver. Okko veut toucher à la fois une clientèle d'affaires et de loisirs, et mixe travail et détente dans tous ses services. Des hôtels où chacun fait ce qui lui plaît, le frigo étant même en libre-service.

Mob Hôtel

Ouvert à Saint-Ouen en mars 2017, le premier Mob Hôtel a été imaginé par Cyril Aouizerate, déjà à l'origine de la chaîne Mama Shelter. Il revendique le côté culturel de son établissement : "Le Mob Hôtel n'est pas seulement un hôtel. C'est aussi un mouvement, une communauté et un lieu culturel doté d'une dynamique créative." On y vient pour dormir, mais aussi pour rencontrer d'autres personnes, regarder des films, jouer de la musique, organiser des réunions ou se regrouper entre associations. Un deuxième Mob Hôtel a ouvert à Lyon en septembre 2017.

Yooma

Présent uniquement à Paris pour le moment, avec un hôtel dans le XV^e arrondissement, Yooma est un "ovni de l'hôtellerie" d'après *L'Écho touristique*. L'hôtel propose une multitude de services et d'offres, depuis la conciergerie en ligne jusqu'aux cours de cuisine, en passant par une exploitation maraîchère sur son toit et une salle de séminaire à réserver. Proposant un lieu de vie complet, l'enseigne pourrait ouvrir des établissements dans d'autres villes à l'avenir.

L'hôtellerie de plein air : une clientèle plus exigeante

Autrefois parsemées de tentes et de caravanes, les surfaces des campings ont, en une décennie, changé de visage. Les habitués ont vu arriver de nouveaux voisins, caractérisés par un fort pouvoir d'achat. Depuis 2008, la majorité des acteurs du marché de l'hôtellerie de plein air a entrepris une montée en gamme, qui se maintient depuis

cette date. Il en résulte l'installation d'habitations de standing, des services équivalents à ceux des hôtels 4 étoiles, des implantations dans des lieux de prestige, des programmes de fidélité... Le tout validé par des labels qualité. Ce développement est porté par la digitalisation, au cœur des stratégies.

Le numérique au service du marketing

Le camping n'est plus une exception. En 2019, comme la majorité des secteurs de l'économie française, **l'hôtellerie de plein air se digitalise**. Elle utilise le numérique pour étoffer ses services et monter en gamme. Un site Internet valorisé représente un atout marketing de choix car il s'agit de la première fenêtre ouverte sur le camping, celle qui permet aux nouveaux clients potentiels de se faire un premier avis. En 2017, la chaîne Airotel a procédé à une refonte de son site. "Chaque camping adhérent dispose toujours d'un back-office dans lequel il peut mettre à jour ses informations et ses photos", précise le directeur marketing Alain Laparra dans *L'Officiel des terrains de camping* de septembre 2017. L'annuaire numérique CampingFrance s'est doté de nouvelles propriétés esthétiques et ergonomiques, et offre de nouveaux services aux gestionnaires de camping. Il propose désormais des publiportages sur des campings ou des chaînes. Cette initiative permet de **mettre en valeur les établissements répertoriés**. Des campings indépendants prennent aussi des initiatives, comme La Source du Jabron (Drôme). Son directeur Jean-Paul Goy estime qu'il réalise "autour de 40 %" de son chiffre d'affaires grâce à Internet. Le camping a investi 8 000 euros dans son site et l'alimente régulièrement avec des photos et du contenu rédactionnel. "Google aime les sites qui bougent", assure Jean-Paul Goy.

Pour gagner en visibilité, certains campings ne se

limitent pas à l'entretien de leurs pages Web. En plus de refondre son site, la chaîne La Via Natura compte sur des achats de Google Adwords pour être mieux référencée par le moteur de recherche.

La bataille du marketing se joue également **sur les réseaux sociaux**. Aurélie Maître, community manager du réseau de camping Sites et Paysages, explique qu'une présence sur Facebook permet notamment de "créer des liens avec ses clients et futurs clients. Elle permet d'interagir avec eux en leur proposant du contenu, de l'information." La très grande portée du réseau social offre aussi la possibilité de toucher un large public, parfois même étranger, d'où l'intérêt de traduire ses publications. Plusieurs entreprises s'appuient sur ces techniques pour améliorer leurs services et augmenter leur présence numérique. Airotel crée régulièrement des vidéos spécifiques pour le compte Facebook de ses campings. Cela lui permet de **fidéliser ses clients** mais aussi ses adhérents, en leur montrant que le réseau se soucie d'eux. Quant à La Source du Jabron, elle emploie la même stratégie pour sa page Facebook que pour son site, c'est-à-dire une activité dynamique et continue : publication de photos même lorsque la saison estivale est terminée, informations sur les nouveautés mises en place, présentation des différents types de biens à louer en vidéo, etc. Le camping se diversifie aussi en évoquant les attractivités touristiques de la région, donnant

ainsi à sa page Facebook une valeur ajoutée supplémentaire. Le groupement C'est si bon, qui compte une quinzaine de campings, a de son côté engagé un community manager en 2019 pour renforcer sa présence sur Facebook et Instagram. Deux postes en interne sont désormais consacrés au digital.

Le deuxième argument de poids du digital est de **faire progresser la gestion de la relation client**. La chaîne Sunélia a ainsi déployé un outil de CRM (*customer relationship management*) pour améliorer son marketing clientèle. Le dirigeant Marc Canavaggia explique : "Nous avons mis cet applicatif en place pour centraliser toutes les données que nous pouvons récolter sur nos clients. [...] Le but est de leur faire des propositions qui répondent toujours plus précisément à leurs besoins." De plus, le tunnel de réservation du site Internet de Sunélia propose une navigation simplifiée. "Tout cela procède de la même volonté d'augmenter toujours notre niveau de qualité", poursuit Marc Canavaggia. Chez Vacanceselect, anciennement Vacaliens, un plan digital dans toutes les étapes de la relation client a été élaboré. "Notre ambition est désormais fortement centrée **sur l'expérience client**, la force des marques, la maîtrise de la distribution et de la commercialisation", annonce le président du directoire Christophe Alaux. Du côté du groupe Sites et Paysages, son nouvel outil CRM lui permet d'envoyer des newsletters ciblées. La chaîne dispose également d'une boutique en ligne qui s'adresse aux comités d'entreprise.

Un site Internet doit en outre disposer d'une **plateforme de paiement efficace**. Les transactions en ligne doivent être facilitées pour les usagers, quelle que soit leur nationalité. Le site d'Airotel propose la réservation directe disponible en six langues, et son ergonomie a été révisée, afin que les thématiques soient plus visibles. Les clients peuvent ainsi choisir des campings avec hébergements accessibles, accès direct à la plage, au bord de la mer, à la montagne, 5 étoiles, ou avec parc aquatique. Sur CampingFrance, la navigation est simplifiée, en direction des pages des campings. Les futures innovations de CampingFrance sont la présentation de campings en vidéos,

des sélections d'établissements et une nouvelle rubrique de conseils pratiques. Par ailleurs, les annonceurs peuvent gérer eux-mêmes la communication sur tous leurs produits commerciaux, dans cinq langues différentes.

La digitalisation de l'hôtellerie de plein air passe aussi par le **développement du wi-fi**. Dès 2011, *L'Officiel des terrains de camping* mettait cette question au centre des débats en arguant que "le wi-fi nécessite de prévoir une montée en puissance, dans la mesure où de plus en plus de clients vont se connecter". Les campings doivent se pencher sérieusement sur la question, d'un point de vue technique et économique, afin d'offrir ce service devenu incontournable. Plusieurs chaînes et établissements ont investi dans le domaine et s'en servent désormais comme argument de vente. Chez Airotel, le wi-fi peut être pris en compte comme critère exigé lors de la recherche d'un camping. Certaines sociétés déploient leurs services sur cette option comme Osmosis, une entreprise française spécialisée dans le déploiement de réseaux wi-fi en extérieur. Les campings sont donc pour elle une cible majeure, à qui elle propose bornes, logiciels et services. En 2018, Osmosis détient 20 % de parts de marché sur le secteur du wi-fi dans l'hôtellerie de plein air. Le groupe Sites et Paysages mise aussi sur la connectivité de ses campings, en proposant plus qu'un simple accès wi-fi. Ses établissements sont dotés d'une borne connectée interactive qui permet aux clients de réserver en ligne des activités proposées par des prestataires proches du camping, comme les musées, les loueurs de canoë ou les sites touristiques.

Sur place, le déploiement du numérique permet également de **faciliter les règlements des vacanciers**. Pendant l'été 2019, *L'Écho touristique* identifie le paiement *cashless* (sans espèces) comme prometteur pour les campings. Les clients, grâce à un bracelet à puce, règlent leurs consommations au bar, à l'épicerie, à accéder à la piscine, etc. Certains acteurs se penchent sur le développement de ces solutions, par exemple les entreprises françaises PayInTech, spécialisée dans le *cashless*, et Osmosis.

Le développement des équipements et des services pour augmenter la clientèle

Afin de se démarquer de la concurrence, les campings se sont lancés dans une course aux nouveaux services. Cette stratégie tire naturellement les prestations des différents acteurs vers le haut.

Le groupe Sandaya a opté pour une systématisation des **quartiers premium paysagers**. Ceci implique l'absence de voitures et la présence de locatifs haut de gamme. De son côté, Tohapi (franchise de Vacanceselect) propose une gamme Privilège (4 étoiles minimum). Pour l'intégrer, les campings candidats devront proposer un espace couvert pour le club enfant et un espace bien-être. La chaîne Homair a, elle, mis en place des locatifs premium. Ils contiennent une literie grand confort, un mobilier plus design, etc. La terrasse est également plus grande et intègre des fauteuils et une plancha.

L'espace aquatique constitue un levier de différenciation historique de l'hôtellerie de plein air. Cette installation a toute sa place dans la stratégie de montée en gamme. "Nous les rénovons et agrandissons", rapporte Jean-Yves Challies, directeur général adjoint de Sandaya, dans *L'Officiel des terrains de camping* de juin 2018. Une piscine aquasoft réservée aux adultes avec îlots de relaxation a notamment été aménagée dans l'un de ses campings. Pour "faire face à l'évolution de la profession en matière d'équipement aquatique dans les dix prochaines années", Kaing Eap, le directeur de l'Airotel Océan (Gironde), s'est démarqué en investissant dans un nouvel espace qui comporte des bassins, un coin bien-être, une salle de sport et des salles de réunion. Cette opération est d'autant plus intéressante qu'elle permet d'accueillir des clients extérieurs au camping. "Même si elle ne peut pas accéder à l'équipement en haute saison, la clientèle extérieure a représenté plus de 20 000 entrées en basse et en arrière-saison", révèle Kaing Eap. L'espace aquatique "nous a aussi amené une clientèle de proximité qui vient dans un premier temps pour un week-end et qui peut revenir un peu plus tard pour des séjours plus longs", ajoute le directeur. Autre exemple,

Le Domaine des Renardières (Vendée) a couvert sa piscine afin de pouvoir rallonger la saison. Le résultat est exposé par sa directrice Caroline Raffin: "Non seulement la clientèle de passage est en augmentation, mais nous avons récupéré des clients qui ne venaient plus." De son côté, Homair a installé des toboggans dernière génération dans ses campings.

Autre intérêt, certains services permettent de **changer de type de clientèle**. L'Airotel Océan est ainsi passé d'une clientèle jeune encline à faire la fête à une clientèle à 80 % familiale et française. Il s'agissait de gommer "les nuisances et les conflits avec le voisinage". Ainsi, la sécurité a été renforcée et plusieurs services ont été mis en place, comme le club enfant avec animations. Le camping touche aussi **une clientèle d'affaires**, avec des prestations globales comprenant l'hébergement, la restauration, les salles de réunion et l'espace détente. Cette stratégie permet notamment de continuer à garder une fréquentation même en dehors des saisons touristiques, pendant les périodes creuses. Pour les campings situés à proximité d'usines ou de chantiers, cela constitue également une opportunité

LE MINI-GOLF DE NANTES CAMPING

Nantes Camping se distingue de la concurrence grâce à la rénovation de son mini-golf. L'intervention d'un artiste plasticien et 80 000 euros d'investissements ont permis de réaliser 15 trous faisant référence à l'œuvre de l'écrivain Jules Verne. Gratuit pour les clients du camping, payant pour les clients extérieurs, le mini-golf rénové en juin 2016 a généré 29 000 euros de recettes lors de sa première année d'exploitation.

afin d'accueillir temporairement les ouvriers. C'est ce qu'a par exemple fait le camping du Village du Lac, près de Bordeaux, lorsque se déroulaient les travaux du stade de la ville: "Avant que les travailleurs ne commencent, nous sommes allés rencontrer la direction de Vinci, en charge de la construction, afin de nous faire connaître." Cela a permis à l'établissement, pendant deux ans, de compter sur une clientèle régulière d'ouvriers durant toute l'année. En cas de cohabitation entre travailleurs et vacanciers, il faut avoir conscience que les deux publics n'ont pas du tout les mêmes attentes. *L'Officiel des terrains de camping* propose de "regrouper professionnels et clients dans des zones aussi éloignées que possible", et d'adapter les horaires de circulation des véhicules au sein du camping.

Les services permettent ainsi de **diversifier la clientèle**, tout en conservant sa base. Dans cet esprit, le camping La Roucateille (Ariège) a aménagé un salon TV cosy et une cuisine destinés aux campeurs souhaitant voyager léger, tels que les couples avec enfants en tente, les randonneurs à vélo et les motards. La Roucateille vise aussi **une clientèle à la recherche de calme et de contact avec la nature**, en développant une thématique bien-être et zen. Durant la saison 2017, l'entreprise française de séjours en mobile homes Homair a élargi sa gamme afin de répondre à toutes les demandes. En plus de destinations inédites, une nouvelle offre concerne les **familles nombreuses**. La montée en gamme d'Homair passe aussi par "une aire de jeux en bois naturel, la rénovation du bar, du restaurant et de la réception. Il s'agit presque d'une nouvelle destination", explique le directeur marketing Quentin Schaepelynck dans *L'Officiel des terrains de camping*. Pour le groupe Vacanceselect, le but est de doubler le chiffre d'affaires d'ici 2020. Selon son ancien président du directoire Christophe Alaux, interviewé dans *L'Officiel des terrains de camping*, "cela passera par un gros travail de fond sur l'existant en montant en gamme nos sites avec un rajeunissement du parc locatif, de nouvelles infrastructures, le développement de l'accueil et de la bienveillance". Le changement de nom opéré par le groupe à la fin de l'année 2018 – Vacanceselect remplaçant Vacalians – a permis d'affirmer ces ambitions et de repartir sur de

nouvelles bases. Sur son camping de l'île de Ré, le groupe Sunélia s'adresse également aux familles grâce à la présence d'une crèche, gérée par des professionnels de la petite enfance. En dehors de ces infrastructures, la seule limite pour satisfaire des clients et des familles en quête de divertissement semble être l'imagination des propriétaires de campings. *L'Écho touristique* cite des établissements installant des zoos, des mini-fermes ou accueillant des cirques à proximité. En Ardèche, le Sunélia Aluna Vacances a même lancé son propre festival de musique qui accueille plusieurs têtes d'affiche chaque année.

Par ailleurs, en Isère, Détente et Clapotis propose **un service conciergerie**. "Nous connaissons un grand nombre de clubs ou d'associations et nous sommes en mesure de proposer ou d'organiser gracieusement des activités pour nos clients, telles que la voile, l'hydrospeed, le saut en parachute ou le VTT descente", explique le directeur Pierre-Hervé Geoffroy. Le camping propose également une formule "Arrivée détente" où les arrivants n'ont rien à préparer (lits faits, serviettes de toilette et torchons à disposition...) et une formule "Partez tranquille" qui permet de libérer les lieux sans avoir à faire le ménage.

L'ESCAPE GAME DE L'ORÉE DU BOIS

En 2016, L'Orée du Bois a misé sur une nouvelle tendance, avec la fabrication d'un Escape Game. Dès sa création, cette nouvelle pièce dont les participants doivent sortir en trouvant des indices, a généré 2 500 entrées payantes, dont environ 50 % de vacanciers. L'autre moitié est partagée entre les entreprises cherchant à renforcer la cohésion de leurs équipes et l'événementiel, tel que les anniversaires ou les départs à la retraite. L'initiative complète les activités extérieures déjà proposées par le camping, comme l'accrobranche et le paintball. L'Orée du Bois envisage la création d'une deuxième salle d'Escape Game.

Les labels, témoins de la montée en gamme

Comme dans le secteur alimentaire, l'obtention de labels constitue un argument de vente important au sein de l'hôtellerie de plein air. Ils permettent aux clients de savoir dans quel type de camping ils se rendent. Surtout, ils garantissent un certain niveau de qualité, tant sur le plan des infrastructures que sur celui de l'écologie.

En premier lieu, les labels permettent de certifier un niveau de prestations clairement défini. En juillet 2017, une vingtaine de terrains du groupe Airotel étaient porteurs du label **Qualité Tourisme**. Celui-ci prend en compte le rapport qualité/prix, la qualité de l'accueil et de la destination, les prestations et services proposés ou encore la propreté et le confort des lieux. Les établissements détenteurs de la distinction sont réévalués au moins tous les cinq ans lors d'une visite mystère. D'après Alain Laparra, directeur marketing d'Airotel, ce label confirme "le positionnement qualité de la sélection des campings Airotel auprès du grand public". L'objectif de la chaîne est que tous ses campings l'obtiennent. Le label **Camping Qualité** a déjà été délivré à plus de 400 établissements de plein air en France. Il est basé sur 665 critères regroupés en cinq axes principaux : un accueil chaleureux, une propreté irréprochable, une information précise et vraie, un emplacement privatif soigné et un environnement valorisé et respecté. Le camping de La Roucateille (Ariège) en bénéficie depuis 2004. Pour le conserver, son directeur Vincent Roudière a mis la qualité paysagère et environnementale au cœur de son positionnement. Certains emplacements nus du camping sont disposés autour d'un espace vert libre, sans vis-à-vis, dans une zone à l'écart des mobile homes, avec une séparation naturelle par un ruisseau. Des poubelles et un bac à compostage permettent aux clients de faire le tri de leurs déchets. "Nos clients recommandent le camping, notamment dans leurs avis sur Internet", explique Vincent Roudière dans *L'Officiel des terrains de camping* d'octobre 2017. De son côté, le réseau Les Pieds dans l'eau a pour objectif d'accentuer son **positionnement chaîne-label**. Ainsi, il souhaite garantir à sa clientèle des

hébergements avec accès direct à la mer, un lac ou une rivière. Les Pieds dans l'eau réalise chaque année un guide commun à ses 119 établissements (campings, hôtels-restaurants, clubs), consacré à différentes thématiques telles que le bien-être, la randonnée ou les lacs et rivières.

En second lieu, les labels peuvent **valider une démarche spécifique mise en place par le camping**. Ainsi, pour être identifié comme un groupement de campings écologique, La Via Natura orne le logo de ses établissements d'un **symbole écoresponsable**. Il met en lumière des initiatives telles que la systématisation de l'hôtel à insectes chez tous les adhérents, le cadran solaire, le composteur, ou encore le meuble de partage destiné aux objets ou denrées non périssables des campeurs. La charte éthique de La Via Natura compte une soixantaine de bonnes pratiques. Le camping étant un lieu proche de la nature, le bien-être des animaux constitue un critère important aux yeux des clients. Depuis 2017, tous les adhérents de la chaîne Sites et Paysages doivent être labellisés **LPO (Ligue pour la protection des oiseaux)**. Une convention nationale a été signée entre les deux entités. Le label La Clef Verte, délivré par la Fondation pour l'éducation à l'environnement depuis 1998, constitue également une référence en matière environnementale. Il garantit qu'un établissement touristique est engagé dans une démarche écologique et qu'il mène des actions en matière de gestion de l'eau, de l'énergie, des déchets, etc. Selon *L'Officiel des terrains de camping*, près d'un détenteur sur deux est un camping. Les établissements de plein air peuvent également bénéficier d'autres labels spécifiques prouvant leur engagement : Tourisme et handicap, marque d'état garantissant une accessibilité aisée aux personnes handicapées ; Accueil Vélo, existant depuis 2011 et destiné aux campings dotés de services et d'installations pour accueillir spécifiquement les voyageurs à vélo ; Rando Accueil, qui valorise les campings accueillant les randonneurs et mettant en avant les activités de plein air ; etc.

Écologie et glamping définissent les lieux d'implantation

La localisation contribue au niveau de qualité d'un camping. Il n'est pas nécessaire d'être installé dans des lieux paradisiaques pour proposer une offre haut de gamme. Certains acteurs de l'hôtellerie de plein air font de l'implantation **un des éléments clés de leur stratégie de montée en gamme**, et misent sur de nouvelles tendances.

La première est **l'écologie**. Dès 2016, VDL Magazine rappelait que la tendance "verte" ne cessait de prendre une part de plus en plus importante au fil des années dans le camping. De par leur nature même (un hébergement en pleine nature), les campings ont toujours été partisans du développement durable, mais ce courant s'est encore accentué lorsque les préoccupations environnementales ont pris une place à part entière dans la société. VDL Magazine indiquait ainsi que "les campings s'engagent depuis de nombreuses années en faveur de la protection de l'environnement et la promotion du développement durable". Diverses initiatives collectives voient donc le jour. La FNHPA (Fédération nationale de l'hôtellerie de plein air) a mis en place dès 2006 la Charte nationale d'intégration paysagère des campings, afin que les établissements s'intègrent au mieux dans leur milieu naturel et n'aient pas d'influence négative sur lui. Cette charte encourage également les propriétaires à respecter les qualités naturelles des lieux où ils s'implantent afin de proposer une "offre alternative à leurs clients". La Fédération cite l'exemple d'un camping d'Île-de-France installé dans une ancienne carrière au cadre unique. Parallèlement à cette vocation écologique, le confort et le luxe sont toujours présents et amènent au développement d'un nouveau type de camping : **le glamping (glamour et camping)**. Il s'agit d'un tourisme alternatif reprenant les bases du camping, en y ajoutant un côté atypique et luxueux. Les mobile homes se dotent de literie hôtelière ou de jacuzzi, les emplacements pour tentes intègrent des salles de bains privatives. Près de Saint-Raphaël (Var), le camping Esterel Caravaning, l'un des meilleurs

campings européens de 2019 selon le Royal Dutch Touring Club (une association d'origine néerlandaise) propose des mobile homes avec salle de bains double, piscine privée ou terrasse sur le toit. Cette tendance au luxe au sein des campings est soulignée par *L'Écho touristique* durant été 2019 comme étant l'une des "6 tendances à suivre".

Plusieurs campings se sont positionnés sur cette tendance pour proposer des hébergements à la fois inédits, écologiques et confortables offrant à leur clientèle une expérience unique. En Gironde, dans la forêt des Landes, mettant en avant "l'écologie et la simplicité" comme valeurs au cœur du projet, Cap Cabane est spécialisée dans les cabanes perchées. Dans la même région, le domaine Ecôtelia mêle écologie et concepts insolites avec des hébergements en yourtes, roulottes, tentes africaines ou cabanes. Les vacanciers sont aussi amenés à trier leurs déchets, utiliser des toilettes sèches, consommer des produits locaux bio ou ne pas utiliser leur voiture pendant le séjour. De son côté, le Parc Echologia propose près de Laval (Mayenne) une multitude de logements atypiques comme des cabanes dans les arbres ou des logements toilés. Ils sont situés au sein de son espace nature et aquatique, où plusieurs initiatives écologiques sont mises en place : tri des déchets, utilisation d'énergie solaire et éolienne, préservation de la faune et de la flore locale, etc. Le marché des hébergements touristiques insolites présente un potentiel important. *L'Écho touristique* évoque 20 % de croissance annuelle et

VACANCESELECT ACQUIERT UN RÉSEAU HAUT DE GAMME

Pour assurer sa montée en gamme, le groupe français Vacancesselect a racheté la chaîne hollandaise Amac, spécialisée dans le camping haut de gamme. Il s'offre ainsi 8 campings 4 et 5 étoiles le long de l'Atlantique et de la Méditerranée et complète sa marque grand public Tohapi.

400 millions d'euros de valeur d'ici 2022. "Ce n'est pas qu'un effet de mode: ils sont aussi un précieux outil pour fidéliser les clients, les faire revenir dans le même camping pour tester un nouvel hébergement, et créer du buzz. Le tout en amortissant rapidement l'investissement", explique le mensuel.

Des groupes peuvent aussi jouer la carte de **l'écotourisme et du respect de l'environnement** pour assurer leur montée en gamme. C'est le cas d'Huttopia, présent en France, au Canada et aux États-Unis, qui s'implante dans des espaces naturels tels que les bordures de lacs et les forêts, avec des hébergements locatifs en toile et bois. "On planche sur la création d'un site dans un parc national à l'horizon 2020", indique le dirigeant Philippe Bossanne dans *L'Officiel des terrains de camping* de février 2018. Les campings peuvent aussi s'engager au quotidien en ayant recours aux circuits courts, à l'énergie renouvelable, en mettant en place un compost, des potagers ou des espaces de permaculture. Pour *L'Écho touristique*, une "véritable démarche environnementale" est susceptible de séduire de nouveaux clients.

Les espaces convoités par les campings désireux de monter en gamme sont de plus en plus vastes.

Ils permettent de développer des services qui prennent de la place, comme les parcs aquatiques. Le groupe Sandaya vise les campings d'au moins 300 emplacements **sur le littoral ou dans des régions de l'intérieur**. Dans *L'Officiel des terrains de camping* de juin 2018, le président François George précise: "On recherche des adresses avec du développement possible, ou d'autres déjà très développées, des campings (4 et 5 étoiles) en France, mais on regarde aussi en Italie."

D'autres acteurs ont des exigences précises d'implantation, que ce soit pour les équipements déjà en place ou la qualité du lieu. Le groupe Eden Villages cherche à étoffer son offre avec des adresses **proches de la côte atlantique**. "Nous privilégions les campings de 150 emplacements minimum déjà bien équipés avec des infrastructures de qualité, classés au moins 3 étoiles", indique la directrice Céline Rousseau dans *L'Officiel des terrains de camping*. La chaîne Castels est surtout composée de campings 5 étoiles situés **près de châteaux français**, tandis que la majorité des établissements du réseau Les Campings made in Anjou sont implantés **en bord de Loire**. Leur stratégie est de valoriser un environnement naturel et verdoyant.

La fidélisation pour entretenir les ventes

La mise en place de programmes de fidélisation participe à la montée en gamme de l'hôtellerie de plein air. Pour la plupart, ils offrent aux clients une prestation supérieure.

La méthode classique est de proposer une carte de fidélité aux clients les plus assidus. Depuis 2018, la chaîne de campings écologiques La Via Natura la délivre aux clients ayant passé au moins quatre nuits dans un camping du groupe. "S'il séjourne quatre nuits dans cinq campings, il aura la vingtième nuit gratuite", annonce la présidente Isabelle Iziquel dans *L'Officiel des terrains de camping*. La chaîne Airtel propose également une carte avantage

pour laquelle il ne faut rien payer. En fonction des campings, cette dernière peut offrir aux clients des services gratuits tels qu'une entrée au spa, une heure de canoë, une location de vélos, une séance d'hydrojet ou une entrée pour une séance de balnéothérapie.

Certains acteurs utilisent la fidélisation en jouant sur la fibre culturelle. Le séjour gagne ainsi en qualité. Pour Les Campings made in Anjou, il s'agit de favoriser la découverte des richesses de son territoire. "Quand un client a passé deux nuits consécutives dans trois campings au choix, la septième nuit lui est offerte", explique Pascale Chupin, directrice de l'un des campings du réseau.

Souvent liés à une montée en gamme réservée à certains clients, les programmes de fidélisation entretiennent les ventes de l'hôtellerie de plein air.

Les villages de vacances, de la mer à la montagne

Cousins de l'hôtellerie de plein air, les clubs et les villages de vacances suivent le même mouvement de montée en gamme. Là aussi, les outils numériques pour l'aspect marketing, la multiplication des services pour la satisfaction client et l'écologie

deviennent incontournables. Locomotive du secteur, le Club Med tend à se concentrer sur sa stratégie d'installation de villages de vacances dans les plus prestigieuses stations de ski. Un horizon qui n'a pas échappé aux autres acteurs.

Le numérique, maillon indispensable

À l'image des campings, les clubs et les villages de vacances ont pris le virage du numérique et de la digitalisation. Ils l'inscrivent dans la montée en gamme de leurs établissements et s'en servent pour personnaliser leurs services. Il devient ainsi plus facile de répondre aux demandes précises de la clientèle. Cela passe notamment par le **marketing générationnel**. Depuis 2018, pour mieux coller aux nouvelles attentes sociétales, le Club Med vise notamment les familles millennials (personnes nées entre 1980 et 2000) et les jeunes couples actifs. Le tchat en ligne déployé sur le site améliore l'expérience des utilisateurs et leur délivre un accompagnement et des conseils. Un tchat entre clients a aussi été développé afin de faire émerger un esprit communautaire, explique Sylvain Rabuel, directeur général France, Europe et Afrique de la société. Le groupe a également lancé la plateforme Clubmakers.fr, dédiée à la cocréation de l'offre Club Med. En août 2017, *Stratégies* révélait que 250 idées auraient déjà été retenues. Tous ces chantiers ont pour but d'"enrichir le site du Club Med" et de "consolide[r] la notion de partenariat entre nos clients et notre marque". En s'intéressant aux nouvelles technologies et aux outils privilégiés par les jeunes, le Club Med prouve qu'il sait s'adapter à leur manière de vivre et leur offre le service le plus personnalisé possible. Pierre & Vacances-Center Parcs souhaite adopter une stratégie similaire et a lancé à l'automne 2018 une nouvelle campagne basée sur le slogan "À chaque envie ses vacances". Les

clips publicitaires sont déclinés en différents formats selon le type de public: famille, jeunes adultes, etc. "Pierre & Vacances souhaite viser un public large, et toucher aussi bien les familles que les couples, ou les enfants", détaille *Stratégies*. Le groupe a également annoncé qu'il allait doubler ses investissements dans le digital en 2019 pour atteindre 40 millions d'euros. *Investir* note que ce montant servira notamment à offrir "de plus en plus de services ciblés, pour un séjour vraiment personnalisé".

Le numérique se reflète également sur **les réseaux sociaux**, qui véhiculent l'image d'un club ou d'un village. Le Club Med mise sur eux pour valoriser son offre en faisant vivre une communauté et en recréant un village sur Internet afin de fidéliser voyageurs sur le retour et prospects. "L'idée, c'est de se différencier. On n'est pas seulement en voyage, mais on vit autre chose", explique Hélène Ortola, directrice conseil associée chez Disko, l'agence qui gère la communication du Club Med. Les employés sont impliqués, avec des animateurs convertis en community manager. "Ils animent au quotidien les comptes locaux et produisent du contenu pour les comptes internationaux." Le Club Med recrute aussi des influenceurs d'Instagram afin de s'adresser à un public plus large. Encore une fois, l'entreprise se sert du numérique pour personnaliser sa communication, son marketing, mais également ses activités sur place, avec des animateurs plus impliqués et des voyageurs au centre d'un écosystème numérique

global. Sa campagne de communication pluri-média "Amazing You", lancée en 2017 et qui se déroule principalement sur le Web, s'inscrit dans ce projet en cherchant à étonner le consommateur. Elle lui montre la multitude des destinations et des services accessibles, tout en s'appuyant sur la réputation d'un "art de vivre à la française" pour séduire les clients étrangers.

La montée en gamme par le digital concerne aussi les **moyens de paiement**, rendus accessibles sur une multitude de supports. Dans ses *resorts* chinois, le Club Med a ainsi lancé le paiement mobile via WeChat, pour la commercialisation des séjours. Ce n'est plus le client qui s'adapte à ce que propose l'entreprise, mais l'entreprise qui s'adapte aux habitudes des clients. Pour faciliter le séjour de son public, le Club Med fait aussi appel à l'application Easy arrival, déployée au sein de tous ses villages de montagne. Elle permet au vacancier de réserver directement, via son smartphone, son équipement de ski et ses cours. "Les clients d'aujourd'hui sont déjà ultra-connectés à leur smartphone et le seront encore plus demain", précise le président Henri Giscard d'Estaing dans *Montagne Leaders*. D'après *E-commerce magazine* de septembre 2017, sur le marché chinois 30 % des achats sont effectués via un smartphone, et 70 % à 80 % des réservations d'hôtels sont concernées. Sylvain Rabuel, directeur général, précise: "Cette tendance nous a conduits à rendre notre site Internet mobile-friendly en 2016 et, depuis le début de l'année 2017, c'est notre plateforme de réservation qui a elle aussi

évolué en ce sens." Tout est ainsi mis en place pour que les services numériques de l'entreprise soient adaptés aux nouvelles habitudes de la clientèle. Le groupe s'en sert pour faciliter et améliorer l'expérience client.

Internet permet également d'aller à la rencontre de clients venus du monde entier. Pour élargir sa clientèle internationale et s'ouvrir à un public plus nombreux, l'entreprise Belambra entend **s'appuyer sur des plateformes en ligne** comme TripAdvisor ou Booking. Ces dernières sont puissantes dans les pays où Belambra est implantée comme l'Allemagne ou le Royaume-Uni. En renforçant sa présence en ligne dans ces pays, via les plateformes de réservation, Belambra souhaite montrer qu'elle est une marque "d'aujourd'hui et de demain", prête à répondre aux attentes des clients. Elle apporte donc du contenu sur sa marque aux utilisateurs souhaitant réserver leurs vacances. "Nous travaillons sur l'image et la notoriété de l'entreprise afin que les clients et prospects développent le réflexe Belambra pour leurs vacances", explique le directeur marketing et commercial Matthieu Pihery dans *Marketing* en décembre 2017. Pour illustrer son accessibilité, Belambra a décliné son site en 13 langues. L'entreprise cherche à apporter une expérience simple, rapide et rassurante aux clients, avec une facilitation de l'acte d'achat et un enrichissement des fiches produits. Le numérique lui offre tous les outils nécessaires pour mener à bien cette mission et montrer à ses clients étrangers la multitude de services qu'elle est capable d'offrir.

Des services et des équipements pour satisfaire le client

La montée en gamme des clubs et des villages de vacances passe invariablement par une **multiplication des services et équipements** proposés aux clients. Ils doivent repousser les limites de lieu et de durée classiquement établies.

Avec 80 % de ses villages classés dans les deux catégories les plus luxueuses (4 et 5 étoiles), le Club Med poursuit sa stratégie de montée en gamme. Depuis peu, plus aucun village ne propose

des cases et sanitaires collectifs, symboles de l'ancien temps, et ils sont de plus en plus nombreux à disposer du label Exclusive Collection, qui désigne les plus luxueux *resorts* au monde. Le Club Med y propose des chambres plus spacieuses, des services supplémentaires comme le petit déjeuner en chambre et des activités de loisirs exclusives. Pour ses villages en montagne, Club Med a noué des partenariats avec les écoles

de ski, lui permettant de proposer des cours en plusieurs langues.

La marque italienne Bravo Club entend se “distinguer par son haut niveau d'exigence”, affirmait Patrice Caradec, président de la maison mère Alpitour, dans *Tour Hebdo* de septembre 2017. Bravo Club a construit son offre autour d'établissements 4 étoiles à taille humaine, caractérisés par “des emplacements de premier choix en bord de mer”, une animation de qualité garantie par un ratio d'un animateur pour dix chambres et une restauration soignée. “Nous arrivons avec une promesse normée que nous maîtrisons.”

Le réseau de villages de vacances Cap France a aussi pris conscience des nouvelles tendances du marché. Depuis 2017, il mène une politique active de modernisation de son offre, investissant 30 millions d'euros pour rénover les villages et augmenter leur standing. De nouvelles gammes d'offres ont fait leur apparition, notamment la gamme Avantage, pour un confort plus élevé et des activités inédites, et la gamme Exception, qui se revendique haut de gamme et comprend une offre complète de bien-être. *Espaces tourisme et loisirs* souligne cette nouvelle stratégie mise en place en 2019 autour des animations proposées, lesquelles s'orientent davantage vers les nouveaux désirs des clients, à savoir le ressourcement, la culture locale et les sports de nature.

Le Club Jet tours a, lui aussi, procédé à une **premiumisation** qui doit lui permettre de se

placer entre le Club Med et tous les autres clubs. L'entreprise a repensé l'ambiance, la décoration, l'animation et les activités sportives. Au sein du groupe TUI France, les deux marques Club Marmara et Club Lookéa sont autant de gammes différentes. “Nous voulons proposer une offre qui couvre toutes les envies et tous les budgets”, explique le directeur des opérations Christophe Fuss. Club Lookéa dispose notamment d'offres “tout inclus” qui intègrent plus de 30 activités sportives. Ôclubs a pour objectif de développer un concept différent, ouvert sur le monde, offrant une grande qualité d'hébergement et de prestations avec des offres complètes, des activités sportives et culturelles, ainsi que l'assurance d'un encadrement francophone.

Au plus près des tendances de consommation, **l'écologie constitue un argument de vente**. En 2018, le groupe Odesia Vacances (sept villages de vacances) entendait monter en gamme. “Notre volonté est de passer toutes nos résidences en 3 étoiles, en privilégiant autant que possible un axe éco-nature”, explique le directeur général Franck Le Roux dans *L'Officiel des terrains de camping*. L'axe écologique comprend notamment des potagers pédagogiques et des sentiers découverte. En Île-de-France, Pierre & Vacances et Disney se sont associés pour créer un Villages Nature à proximité du parc Disneyland Paris. L'endroit contient 5 univers récréatifs (centre aquatique, lieux de promenade, ferme pédagogique). “L'objectif est

LE VILLAGE DE VACANCES S'INVITE EN CENTRE-VILLE

En 2017, Villages Clubs du Soleil, spécialiste des vacances familiales à la mer et à la montagne, s'est installé dans un bâtiment à l'abandon au cœur d'un quartier populaire de Marseille. Il accueille les touristes souhaitant visiter la ville en formule club. Ceux-ci, grâce à un partenariat avec la mairie, bénéficient d'un allongement du City pass pour accéder aux musées ainsi que de la gratuité des transports. Par ailleurs, une navette privée conduit les clients vers le métro ou le tramway le plus proche. La prise en charge des enfants, la salle de sport et la piscine extérieure chauffée profitent aux familles comme aux voyageurs d'affaires. “Cette offre nous permet de lisser l'activité sur l'année et de pérenniser l'emploi”, explique le directeur général Alex Nicolas. Villages Clubs du Soleil envisage de s'implanter dans des villes comme Lille, Bordeaux ou Lyon.

de faire découvrir à nos visiteurs une nouvelle façon de vivre ses vacances, en harmonie avec la nature”, précise le directeur des ressources humaines David Merafina dans *Rebondir* de mars 2017. Pierre & Vacances s'appuie également sur ses établissements Center Parcs, dont “l'écologie fait partie de l'ADN”, pour se développer en suivant la tendance écologique. Les villages mettent l'accent sur une construction durable et des matériaux naturels et éco-labellisés, ainsi qu'une politique active de gestion des déchets, de l'eau ou de l'énergie. Depuis janvier 2019, plusieurs sites belges proposent même aux clients de payer leur séjour en éco-chèques.

La montée en gamme passe aussi par la **proximité entretenue avec les clients**. Afin de l'optimiser, le Club Med a sélectionné neuf de ses plus fidèles clients pour qu'ils participent aux réunions du comité de direction. “Ils ont accès à toutes les informations importantes et participent à la plupart des décisions”, précisait le directeur général Sylvain Rabuel dans *Challenges* de novembre 2017. L'objectif est de satisfaire une clientèle capable de dépenser beaucoup pour des vacances haut de gamme. En 2015, le Club Med a lancé le plan de développement *Go for change*, avec pour projet de devenir le leader de la considération client. Le groupe a défini une liste de 70 promesses faites à ses clients: la prise en charge des enfants avant leur matinée de ski, l'assurance de bénéficier des plus beaux spas dans tous les villages, une cuisine de qualité, des activités variées, la garantie neige offrant un remboursement en cas de météo capricieuse... “Il s'agit non seulement de soigner l'expérience client, mais de donner le sentiment

que nous avons établi une relation particulière, singulière avec notre clientèle”, ajoute Sylvain Rabuel dans *Stratégies*.

Une prestation de meilleur standing peut signifier un **changement nécessaire de philosophie au sein des équipes** des villages de vacances. Pour accompagner la montée en gamme et s'adapter aux codes du luxe, près de 2000 animateurs, coachs sportifs, cuisiniers et barmans du Club Med ont suivi une formation de six semaines.

Par ailleurs, **la satisfaction des clients est désormais entretenue en amont** de leur départ. Pour préparer leur voyage, les vacanciers du Club Med peuvent se rendre dans l'un des 57 espaces physiques du groupe implantés en France. Sur place, des casques de réalité virtuelle proposent des vidéos immersives dans les différents villages. “Nous nous situons dans la construction d'un parcours client augmenté, avec une notion d'exclusivité et d'intimité”, explique Sylvain Rabuel.

Des prestations sont aussi offertes **en dehors des camps de vacances**. Hors des villages, le Club Med propose 130 circuits dans 60 pays. La chaîne Kappa offre des séjours *all inclusive* (tout compris), avec excursions et visites sans frais supplémentaires. Elle dispose d'une offre plus généreuse qu'un club classique. Les forfaits *all inclusive* comportent trois sorties: visite du marché local, repas dans une famille... “La visite d'une école thaïlandaise rencontre un énorme succès auprès des familles”, révélait le directeur Olivier Kervella dans *Challenges* en juin 2017. Kappa propose aussi une voiture avec chauffeur, des ateliers de pilotage de drones et des jeux vidéo avec casques de réalité virtuelle.

La montagne, vecteur de la montée en gamme

Traditionnellement implantées en bord de mer, certaines des plus grandes chaînes de villages de vacances, le Club Med en tête, se sont au fil des années diversifiées en s'installant à la montagne. Ces nouveaux territoires accompagnent la montée en gamme et favorisent les établissements haut de gamme et de luxe. La montagne

est aussi un levier de croissance idéal et un bon moyen de mobiliser sa clientèle toute l'année, car elle constitue un lieu touristique été comme hiver.

La qualité des massifs français est réputée à l'international. Pour les villages de vacances, la première vertu des stations d'altitude est d'**augmenter leur clientèle étrangère**. Grâce à la montagne, le

Club Med a vu sa clientèle brésilienne progresser de 25 % en hiver. Son objectif est d'ouvrir un *resort* par an dans les Alpes. Fin 2017, l'entreprise a inauguré le Club Med Grand Massif à Samoëns Morillon, en Haute-Savoie. L'établissement de 423 chambres, comportant spa, espace aquatique et salle de fitness, a nécessité un investissement de près de 100 millions d'euros. Un autre lieu du même type a ouvert en 2018 aux Arcs Panorama. D'autres sont prévus, à Tignes et à l'Alpe d'Huez. Le Club Med a des ambitions internationales avec des projets similaires au Québec, en Chine et en Corée du Sud. D'ici 2020, de trois à cinq nouveaux établissements pourraient sortir de terre à l'étranger. "Nous voulons contribuer et bénéficier de la croissance exponentielle du marché de la montagne et du ski en Asie", justifie Henri Giscard d'Estaing, président du groupe.

Son concurrent Pierre & Vacances-Center Parcs estime que l'implantation en montagne permet d'augmenter la fréquentation non seulement de la clientèle étrangère, mais aussi de **la clientèle française**. Le groupe intensifie sa prospection dans les stations d'altitude. "La demande existe, en particulier pour des produits haut de gamme extrêmement prisés par la clientèle, d'autant plus qu'ils sont rares", confie le PDG Gérard Brémond dans *Le Moniteur*. Pierre & Vacances-Center Parcs a inauguré plusieurs sites depuis l'hiver 2018. Un programme 5 étoiles a été lancé dans la station de Méribel (Savoie). Baptisé Hévana, il est constitué d'une résidence de 95 logements vendus jusqu'à 1,6 million d'euros l'unité. Toujours en Savoie, à Aime 2000, 500 appartements et un hôtel de 160 chambres vont être construits entre 2019 et 2022 dans un espace de 50 000 m², pour un investissement de 220 millions d'euros. Des commerces, un espace aquatique et un parking couvert sont inclus dans le projet. Pour les 50 ans de la station d'Avoriaz (Haute-Savoie), le groupe aimerait bâtir une nouvelle unité de 50 000 m², pour un coût estimé à 300 millions d'euros. Le chantier pourrait démarrer en 2020.

Avant d'investir dans un massif défini ou une station précise, les clubs établissent des **critères de sélection stricts**. Ceux de Pierre & Vacances-Center Parcs sont un bon niveau d enneigement, un domaine skiable bien équipé et dont le foncier disponible est suffisant pour envisager des

programmes de 70 logements minimum. En 2017, Pierre & Vacances comptait 75 résidences dans les stations alpines, soit 27 750 lits sur 42 sites. De son côté, le programme Chalets Club Med, lancé à partir de décembre 2018, compte 46 lots au sein d'une copropriété classée en résidence 5 étoiles avec services. Pour Henry Giscard d'Estaing, "l'enjeu majeur doit être celui de la création de lits chauds. Nous devons proposer à nos clients français et internationaux des hébergements haut de gamme et de large capacité, et facilement accessibles depuis les aéroports internationaux." Tous les *resorts* montagne français du groupe sont premium, d'une capacité supérieure à 1 000 lits et à moins de deux heures des aéroports de Lyon ou de Genève. L'ouverture pendant les deux saisons (été et hiver), une situation skis aux pieds (entrée des pistes située à proximité des logements) et une volonté affichée des élus complètent les critères de sélection. "Il y a un grand potentiel en montagne, en hiver comme en été, si on apporte des prestations avec les meilleurs rapports qualité-prix et sans la moindre contrainte", précise Henri Giscard d'Estaing. Il ajoute: "Nous nous efforçons d'allonger la saison en faisant valoir à nos clients qu'en avril les jours sont plus longs et qu'ils bénéficient donc de deux journées en une, avec deux fois plus d'activités."

STRATÉGIE

LES OPÉRATEURS TOURISTIQUES LAN-CENT UN LABEL POUR LES CLUBS

En octobre 2017, l'association des quatre opérateurs TUI France (Club Marmara et Club Lookéa), NG Travel (Kappa Club et Club Coralia), Fram (Framissima) et Thomas Cook France (Club Jet tours et Club Jumbo) ont lancé le label "Club de vacances qualité garantie". Il comporte une charte en 20 points qui doit permettre de valoriser l'appellation club et de rendre le concept plus lisible pour les consommateurs et les agences. Cette initiative ne fait toutefois pas l'unanimité auprès de la douzaine d'opérateurs de villages de vacances reconnus sur le marché, certains reprochant au label un manque de clarté.

Les intermédiaires suivent la montée en gamme des hébergeurs

Tour-opérateurs, agences de voyages, sites de locations entre particuliers... En 2019, les intermédiaires sur le marché de l'hébergement touristique sont protéiformes. À l'image des hébergeurs, ils montent eux aussi en gamme.

Excepté pour les agences de voyages, l'essentiel du travail s'opère sur Internet. Dans un premier temps, les intermédiaires cherchent à améliorer

l'expérience des utilisateurs en ce qui concerne l'ergonomie des sites. Ensuite, une assurance de qualité permet de lever la défiance vis-à-vis des transactions en ligne. Enfin, quand certains acteurs multiplient les offres pour satisfaire une clientèle large, d'autres s'insèrent dans le tourisme de niche en élevant le niveau de leurs prestations en conséquence.

Vers une offre de services complète

Encouragées par la montée en gamme observée chez les autres acteurs de l'hébergement touristique, les plateformes de réservation d'hébergements touristiques cherchent à s'inscrire dans cette tendance générale. Le dynamisme d'acteurs moteurs du segment, comme la société américaine Airbnb, persuade l'ensemble des entreprises de suivre cette voie. Pour cela, elles développent de nouveaux services et sont plus attentives aux désirs des clients.

Il s'agit d'abord d'orienter les utilisateurs vers des **produits d'un meilleur standing**. En 2018, la plateforme américaine de réservation de logements entre particuliers Airbnb a lancé le service Beyond by Airbnb. Celui-ci propose des logements de luxe qui s'ajoutent à l'offre déjà en place. Avec Beyond by Airbnb, le site s'adresse aux clients les plus aisés afin de leur offrir une expérience sur mesure. Chaque logement bénéficie d'un concierge. "Notre mission officielle est très claire: il y a plus de 12 millions d'utilisateurs Airbnb en France, nous devons nous adresser à tout le monde", annonçait le directeur général France et Belgique Emmanuel Marill dans *Tour hebdo* en juin 2018. L'entreprise américaine a poursuivi cette stratégie en rachetant fin 2018 Luckey Homes, start-up française spécialiste de la conciergerie pour la location saisonnière, afin

d'améliorer l'accueil et les prestations dans les appartements loués. L'objectif d'Airbnb est d'accueillir un milliard de voyageurs par an d'ici 2028. Au-delà de la qualité du logement, les intermédiaires cherchent à **améliorer l'expérience globale** de leurs clients. Airbnb a lancé des expériences à Paris. Il propose aux utilisateurs qui réservent un logement de découvrir la ville. La future stratégie d'Airbnb est de prendre en charge l'ensemble du voyage, avec des services tels que l'achat du billet d'avion ou la location de voiture.

La montée en gamme passe aussi par un travail de **réassurance de la clientèle**. Le site spécialisé dans les locations de moyenne et longue durée Roomlala mise sur le paiement en ligne et la garantie d'une assurance obligatoire dans toutes les transactions. L'objectif est d'inciter les utilisateurs à déposer des annonces en les rassurant. La garantie est acquise par la signature du contrat et le paiement de la cotisation. Elle préserve des éventuels dommages aux biens du propriétaire pour lesquels la responsabilité du locataire pourrait être mise en cause lors d'un incendie, d'une explosion, d'un gel ou d'un dégât des eaux. Le contrat couvre en outre les conséquences pécuniaires, pertes de loyers ou privation de jouissance subies par le propriétaire. La garantie joue aussi en cas de responsabilité du locataire pour

les dommages matériels causés aux voisins ou à des tiers.

Certains acteurs mettent l'accent sur le **tourisme en station d'altitude**. Airbnb a ouvert un département montagne. "La création d'un tel département était nécessaire car le marché de la montagne a ses spécificités et nous devons travailler différemment au sein d'Airbnb pour intégrer ces caractéristiques", expliquait le directeur montagne Alexis Dussillol dans *Montagne Leaders* de mai 2017. Des filtres spécifiques sont présents sur le site, comme "skis aux pieds". Pour atteindre un bon niveau de qualité, Airbnb propose aux propriétaires désireux d'utiliser Airbnb montagne de leur envoyer un photographe professionnel pour valoriser les qualités de leur bien. "Nous essayons de les conseiller, de les accompagner, notamment dans l'accueil qui est fondamental", ajoute Alexis Dussillol. La stratégie semble payante puisqu'en deux ans, le nombre d'annonces de logement à la montagne a quasiment doublé sur le site, passant de 25 000 en 2017 à 45 000 en 2019.

D'une manière générale, les hébergeurs sont ainsi invités à **proposer des prestations supplémentaires**, comme l'accueil de nuit ou le premier petit déjeuner. "Quand une personne crée une annonce sur Airbnb, à travers des tutoriels et des recommandations sur le site, nous l'accompagnons pas à pas, afin de lui montrer comment mettre toutes les chances de son côté pour devenir un bon hôte, et ainsi bien louer son bien." Les conseils sont différents en fonction de l'expérience du propriétaire. Des réunions d'information sont organisées au sein des stations. Airbnb a par ailleurs scellé un partenariat avec 120 agences et des sociétés de conciergerie afin d'assurer une présence pour la remise des clés et le ménage. Le groupe a l'ambition de lancer une plateforme de *co-hosting* où un propriétaire peut créer une annonce afin de chercher un relais local qui pourrait lui faciliter les différentes opérations de ce type. Pour répondre à une obligation légale, tout en simplifiant le processus pour ses partenaires, Airbnb propose aussi de collecter la taxe de séjour.

Se diversifier pour satisfaire toutes les catégories

Les sites spécialisés dans la réservation de logements se diversifient. Cela permet d'élargir la clientèle et d'offrir des prestations complètes.

Au départ, le spécialiste américain du logement entre particuliers Airbnb proposait des chambres chez l'habitant, des logements entiers et des chambres partagées. En 2018, il a entrepris un virage stratégique qui se traduit par **l'ajout de nouvelles catégories de logements**, avec le développement de boutiques-hôtels, de *bed & breakfast* (nuit et petit déjeuner), de maisons de vacances et de logements uniques et insolites. Soit un glissement progressif vers l'hôtellerie. Ces sept catégories sont ensuite réparties dans différentes collections: les familles, les voyageurs d'affaires, les couples en lune de miel et les personnes souhaitant un contact avec les hôtes. "Nous offrons 24 000 chambres d'hôtels, six fois plus qu'il y a un an", annonçait la directrice opérationnelle Béline Johnson dans *Le Monde*. Par "boutiques-hôtels",

le groupe entend des chambres personnalisées, des "espaces partagés qui intègrent des influences locales", mentionne le site d'Airbnb. Les établissements concernés doivent proposer des conseils et de la documentation pour visiter la ville. Dans l'optique d'une montée en gamme, il ne suffit pas de se contenter des prospectus de l'office de tourisme, mais bien de fournir des indications précises et personnalisées selon les envies des touristes. Pour réussir complètement cette diversification, Airbnb va devoir passer par une phase de professionnalisation, sa plateforme étant encore trop basique pour les hôteliers. "Avec Airbnb, il faut changer les prix chambre par chambre, manuellement, c'est trop fastidieux, on risque des erreurs", explique Benoît Thewys, responsable de l'e-commerce pour la chaîne Limited Edition Hotels dans *Trends* de mars 2018. "Je suis intéressé par le canal Airbnb mais je ne vais pas y recourir tant qu'il ne sera pas intégré à notre système de fixation des prix", remarque Serge

Schultz, gérant de l'hôtel indépendant Belvue. Spécialiste du recensement des établissements hôteliers, le site d'origine néerlandaise Booking tente lui aussi de diversifier son offre en effectuant le chemin inverse. Il présente désormais des annonces pour réserver des appartements, des villas, des gîtes ou des emplacements de campings. "Les consommateurs veulent réserver et comparer tous les types d'hébergement sur une seule plateforme, plutôt que de consulter plusieurs sites", justifie Olivier Grémillon, vice-président chez Booking.

Par ailleurs, les intermédiaires peuvent proposer des **services qui ne touchent pas directement l'hébergement touristique**. Depuis 2017, Airbnb a mis un pied dans la restauration, avec une offre de réservation en ligne issue d'un partenariat avec l'entreprise américaine Resy. Un onglet dédié sur l'application et le site permet d'accéder à ce service. Toutes les sélections sont traduites et les clients peuvent choisir une table avec des filtres selon le type de cuisine, le nombre de couverts, l'heure d'arrivée. Une carte permet de visualiser les restaurants proposés. En fonction du type d'établissement, la politique de tarification et les conditions d'annulation sont modulables. Les notes, commentaires et recommandations des hébergeurs de la région concernée servent à mettre en avant les meilleurs établissements. "Le but est d'envoyer les clients dans des endroits qui sont hors des sentiers battus ou dans des lieux

qui sont fréquentés par des locaux", précisait le directeur général France et Belgique Emmanuel Marill dans *Tour hebdo* de juin 2018. À l'intérieur de son service de réservation de restaurant, Airbnb envisage par la suite d'inclure un aspect collaboratif, en proposant des expériences à travers lesquelles les clients pourront partager un repas entre voyageurs. Booking souhaite également devenir un "hub de voyages", comprenant, en plus de l'hébergement, plusieurs prestations destinées à rendre le voyage des touristes le plus complet et agréable possible. Pour Olivier Grémillon, en 2019 ce mouvement est global au sein des intermédiaires touristiques : "Nous voulons tous délivrer plus de services."

La diversification peut également s'opérer via de **nouveaux types d'hébergements touristiques**. La plateforme de distribution d'hébergements et de locations entre particuliers Maeva.com se diversifie dans le camping. Un certain niveau de prestation est exigé : existence d'un espace aquatique, d'une animation, d'un club pour enfants âgés d'au moins cinq ans, de mobile homes de moins de cinq ans avec terrasse privée, et d'une note d'au moins 3,5/5 sur le site Tripadvisor. Les catégories de camping vont donc de 3 à 5 étoiles. Qu'elle s'opère dans le domaine des prestations ou sur un autre aspect de l'hébergement touristique, la diversification des services des plateformes de réservation permet d'augmenter la satisfaction des clients.

Racheter des concurrents haut de gamme

Pour monter en gamme, certains intermédiaires de la réservation d'hébergements touristiques procèdent à des acquisitions.

Il peut s'agir de **rachats de concurrents** déjà positionnés sur le segment haut de gamme. La plateforme en ligne d'échange de maisons entre particuliers GuesttoGuest a racheté son concurrent américain HomeExchange. Ce dernier base son économie sur un modèle d'abonnement, à 150 dollars par an pour le propriétaire. HomeExchange propose des forfaits comprenant

la caution et l'assurance. "C'est désormais notre marque premium, alors que GuesttoGuest est plutôt mainstream", explique Emmanuel Arnaud, fondateur de GuesttoGuest. Le site français a également dans la foulée racheté trois de ses principaux concurrents : l'anglais Itamos, le français Trampolinn et l'espagnol Home for Home. "Ces acquisitions nous permettent de consolider de nouveaux marchés et de cibler des publics différents", précisait le fondateur Emmanuel Arnaud dans *Entreprendre* en février 2017. GuesttoGuest, compte sur la croissance externe pour réaliser ses

ambitions, avec l'objectif d'atteindre un million de logements d'ici 2020. "Nous sommes convaincus que l'échange de maison sera pratiqué par des millions d'utilisateurs à moyen terme et nous comptons bien être la référence dans ce domaine", poursuit Emmanuel Arnaud. L'entreprise a décidé de changer de nom début 2019 pour adopter celui d'HomeExchange. Elle poursuit ses rachats et ainsi annoncé celui du Canadien echangede-maison.com.

De son côté, également pour monter en gamme, Airbnb a fait l'acquisition des plateformes de l'entreprise canadienne Luxury Retreats, qui propose environ 4000 locations à des prix atteignant parfois 6000 dollars par nuit, ainsi que des services de conciergerie. D'après le groupe financier Bloomberg, le montant de l'acquisition serait de 300 millions de dollars, soit la plus grosse opération de croissance externe jamais réalisée par Airbnb. Par ailleurs, pour consolider ses investissements dans le voyage haut de gamme, le groupe Figaro a racheté le spécialiste du voyage

sur mesure en ligne Marco Vasco, dont le panier moyen se situe autour des 3500 euros. Cela lui permet également d'accentuer sa présence en ligne et de compléter les services offerts en agence physique par Maisons du Voyage, une autre entité du secteur rachetée en 2016. Suite à cette acquisition, le groupe Figaro devient numéro 2 du marché français du voyage sur mesure haut de gamme avec un chiffre d'affaires estimé à 120 millions d'euros, derrière le voyageur Voyageurs du Monde et ses 240 millions d'euros réalisés sur ce segment.

La stratégie d'acquisition est également pertinente pour **une montée en gamme du tourisme d'affaires**. Le français Frequent Flyer Travel Paris est entré dans le giron de l'agence britannique Reed & Mackay, spécialisée dans le tourisme d'affaires. "Ce partenariat répond à un besoin de globalisation de la part de nos clients, notamment dans le domaine du risk management", précisait le président Marc Leidelinger dans *Tour hebdo* de janvier 2018.

Soigner l'image et la fidélité

Les stratégies mises en place par les intermédiaires pour améliorer leur image et entretenir la fidélité de leurs clients participent à la dynamique de la montée en gamme.

L'utilisation d'un label permet par exemple de certifier la qualité d'un produit aux yeux des clients. Dans le cadre de sa stratégie de développement lancée en 2018, Airbnb a décidé de créer de nouvelles gammes. L'objectif est de mettre en valeur les logements premium qui génèrent le plus de recettes. Le label Airbnb Plus a ainsi été développé dans une multitude de villes à travers le monde. Cette certification garantit des prestations telles que la propreté, la qualité de la literie, la vitesse du wi-fi, la présence de shampoing et d'équipements de cuisine. "Chaque logement est inspecté par nos équipes", soulignait le cofondateur Brian Chesky dans *Le Monde* en février 2018. Au total, 100 critères ont été retenus. Plus de 50 villes (dont Paris et certains

logements en Haute-Savoie) sont concernées par le label Airbnb Plus, pour un total d'environ 75000 annonces. Le coût moyen des hébergements Airbnb Plus est de 163 euros par nuit, le double de celui des autres chambres. Selon Brian Chesky, "73 % de nos utilisateurs sont prêts à payer plus pour louer un logement vérifié".

Par ailleurs, en 2018, Airbnb lance son premier **programme de fidélité**. L'idée est de récompenser les meilleurs voyageurs. "Pas forcément ceux qui voyagent le plus mais ceux qui amènent le plus de satisfaction dans les commentaires", indiquait le directeur général France et Belgique Emmanuel Marill dans *Tour hebdo* en juin 2018. L'objectif est de savoir ce qu'un utilisateur aimerait avoir de plus lorsqu'il voyage. En collaboration avec les compagnies aériennes, ce programme de fidélité permettrait à Airbnb de commercialiser des trajets en avion. Toujours dans un processus de fidélisation, le spécialiste de l'échange de logements

entre particuliers HomeExchange se distingue par un système de points. Lorsqu'un prêt est effectué non réciproquement, le propriétaire gagne des points lui permettant d'aller dans le logement de son choix. Chez Bedycasa, site centré sur la location de chambres individuelles chez l'habitant,

10 nuits réservées permettent d'en gagner une offerte lors du prochain séjour.

Ces diverses opérations permettent aux intermédiaires de peser dans l'esprit des clients au moment de leur réservation d'hébergement.

Le tourisme de niche : des opportunités à saisir

Dans le monde de la réservation touristique, plusieurs niches orientées haut de gamme permettent aux intermédiaires de se démarquer.

Le premier segment concerne **les voyages de nocés**. Pour attirer les clients, les tour-opérateurs piochent parmi les offres les plus intéressantes des hôtels. Certaines compagnies aériennes participent aussi au mouvement, avec des réductions allant jusqu'à - 30 % pour le deuxième passager, pour des vols majoritairement long-courriers. Les tour-opérateurs misent également sur les surclassements en bagagerie et en chambre. "Les voyages de nocés représentent entre 15 % et 20 % de notre chiffre d'affaires global", annonçait le directeur de production de Beachcomber Tours dans *Tour Hebdo* en décembre 2017. Chaque année, les voyages de nocés représentent 20 % du chiffre d'affaires de l'ensemble des tour-opérateurs spécialistes de l'océan Indien et des Caraïbes. Beachcomber Tours a lancé un catalogue dédié à cette niche. "Nous voulons gagner la visibilité que nous avons un peu perdue." Adresses romantiques et réductions y sont mises en avant. Une stratégie marketing également employée par Kuoni, le tour-opérateur proposant aux jeunes mariés des offres spécifiques, avec des hors-séries sur certaines destinations emblématiques telles les Maldives. Toujours dans le cadre du voyage de nocés, le tour-opérateur Exotismes propose "des circuits avec chauffeur accompagnateur franco-phone", explique le directeur général adjoint en charge du commercial Didier Sylvestre. Exotismes inclut systématiquement un surclassement dîner aux chandelles gratuit dans ses offres 5 étoiles. Pour certains clients, les tour-opérateurs TUI France, Exotismes et Beachcomber se

chargent même de l'organisation du mariage sur le lieu de destination.

Autre segment, **les voyages d'affaires** constituent l'un des principaux marchés de l'hébergement touristique. Airbnb se positionne sur ce créneau avec Airbnb for Work. Ce portail destiné aux professionnels recense des TPE, des PME et de plus en plus de grands groupes. Pour répondre à leurs attentes, l'entreprise met en avant sa gamme Airbnb Plus qui regroupe des logements entretenus ayant validé une centaine de points de vérification. De son côté, MagicStay est une jeune plateforme française qui cible les voyageurs d'affaires en leur proposant des solutions d'hébergement alternatives aux séjours hôteliers. Pour répondre aux attentes des entreprises qui ont besoin d'un outil de gestion adapté à leur politique interne, MagicStay a développé sa propre solution. "Nous développons un autre outil destiné aux DRH, afin de toucher les personnes en mobilité, suite à une mutation ou à une expatriation, avec des offres de location allant d'un mois à un an", précisait le président-fondateur Valéry Linyer dans *Les Échos* en juillet 2018. En septembre 2019, MagicStay a dévoilé une nouvelle identité visuelle modernisée ainsi qu'un site Internet remis à neuf. Il améliore la lisibilité des annonces et intègre de nouveaux critères de recherche de plus en plus demandés par les entreprises, comme les aspects sécuritaires du logement. De manière globale, l'objectif des spécialistes du voyage d'affaires est de développer une offre qui facilite le déplacement du voyageur de porte à porte. "Nous souhaitons donner plus de sens à l'outil door-to-door en proposant à nos clients un accès simplifié à l'ensemble des

prestations d'un déplacement professionnel", expliquait Patricia Morosini, directrice du voyage d'affaires chez Selectour dans *L'Écho touristique* en octobre 2017. L'opérateur scelle des partenariats avec les compagnies aériennes et ferroviaires, les chaînes hôtelières, les loueurs, mais aussi des acteurs alternatifs de la restauration et de l'hébergement. "Nous devons développer ce panel de prestations extérieures afin de capter de nouveaux clients et conforter les entreprises que nous avons déjà en compte", ajoute Gérard Luret, directeur affaires de Bleu Voyages. "L'agence doit répondre aux attentes de chaque client qui possède des besoins et objectifs variés, nous devons proposer des produits et services en parallèle ou en complément des solutions déjà existantes", argumente Julian Vulcain, directrice générale de Frequent Flyer Travel Paris. Par ailleurs, "le voyageur veut retrouver certains services sur son mobile ou sa tablette", poursuit Sébastien Clouet, directeur marketing de KDS, éditeur de logiciels spécialisés dans la gestion des voyages d'affaires (réservations de trajets, notes de frais). Ce dernier propose d'ajouter dans ses solutions informatiques et mobiles les horaires et la billetterie des transports publics de plusieurs centaines de villes à travers le monde. La sécurité et la localisation des voyageurs qui consomment les services des nouveaux entrants sur le marché de l'hôtellerie sont cruciales pour l'employeur. L'entreprise est de plus en plus vigilante sur la sûreté de ses salariés et veut être en mesure de suivre les étapes du déplacement de son collaborateur.

Plus confidentiel, **le tourisme immersif**, qui propose de découvrir plus en profondeur sa destination et ses particularités locales et coutumières, se développe. Comptoir des Voyages en a fait sa spécialité. Le voyageur multiplie notamment les offres collaboratives, via des partenariats avec la plateforme de location de chambre chez l'habitant BedyCasa ainsi qu'avec VizEat.com, qui développe les expériences culinaires entre particuliers. Pour renforcer les services proposés à ses clients, Comptoir des Voyages a également lancé une application GPS qui fonctionne sans connexion. Elle permet aux utilisateurs de repérer les points d'intérêt qui pourront être reportés sur la carte.

Le dernier développement en cours de Comptoir des Voyages est une plateforme permettant aux utilisateurs d'entrer en contact directement avec l'agence locale de la destination de leur choix. "L'idée étant d'accompagner les clients qui cherchent à désintermédier leur voyage", précisait le président Alain Capestan dans *E-commerce magazine* de juin 2017.

Autre créneau porteur: **le voyage en solitaire**, dont le noyau dur est constitué de personnes célibataires. En 2016, lors du dernier recensement, l'INSEE en comptait 18 millions en France. "Au début, il a fallu déringardiser le concept", expliquait Gilles-Marie Stauff, le cofondateur de l'agence spécialisée Cpour nous dans *L'Écho touristique* en septembre 2017. "On offre des produits packagés qui favorisent la convivialité." L'agence Covoyageurs.com ajoute une dimension communautaire à ce type de voyage. "On a développé un réseau social qui permet de voir qui est intéressé par un voyage ou qui a réservé", précise la cofondatrice Sarah Lopez. "On a lancé une formule monoparentale ou encore Papys&Kids pour les vacances avec les grands-parents." En mars 2019, *Le Figaro* confirmait l'aspect prometteur du voyage individuel: "La clientèle des voyageurs solitaires est amenée à prospérer. Le besoin de se recentrer sur soi-même ou l'envie de partir en vacances sans dépendre de l'agenda de ses proches explique cette tendance à tous les âges." Des sites spécialisés font leur apparition afin de satisfaire ce public, comme Copines de voyage, présenté à la fois comme un tour-opérateur et un réseau social de mise en relation entre femmes souhaitant voyager seules ou en petit groupe. L'agence en ligne d'origine américaine Travelzoo investit également ce segment après avoir remarqué que 20 % de ses clients français voyageaient seuls. Des offres avantageuses pour les touristes solitaires font leur apparition, afin de "sensibiliser le secteur du tourisme sur l'importance des voyageurs solo. C'est une clientèle souvent négligée, régulièrement soumise à une tarification qui peut paraître injuste. Or c'est une typologie de voyageurs en plein essor et qui mérite toute l'attention des spécialistes du tourisme", indique Nancy Faure, directrice générale France de Travelzoo.

FOCUS SUR LES AGENCES DE VOYAGES

Contrairement aux tour-opérateurs qui organisent des séjours, les agences de voyages avaient traditionnellement une simple fonction d'intermédiaire entre les clients et les différents prestataires sur le marché du tourisme. Désormais, elles co-construisent des projets en choisissant l'itinéraire et les formalités avec leurs clients. Elles proposent donc du sur-mesure. "C'est plus valorisant de monter un voyage personnalisé, cela permet de se démarquer de la concurrence", constatait Justine Gosselin-Commère, fondatrice de l'agence indépendante Justine Voyage dans *L'Écho touristique* d'octobre 2016. Anne Fraizy, directrice d'une agence Havas Voyages, remarque : "Aujourd'hui, le client individuel veut construire son voyage."

Les agences de voyages utilisent également des relais pour assurer la bonne qualité de leurs services. Elles misent sur des prestataires ciblés en faisant de plus en plus appel à des "réceptifs" étrangers – des agences locales réputées pour bien connaître la destination. "Ils permettent de faire des ventes qu'on ne peut pas faire par ailleurs", explique Laurent Conseil, directeur de Voyages de Thybus (Paris). "Le paiement est sécurisé et très souple. On paye le solde au moment du départ." De son côté, l'agence Géovisions (Reims) réalise 15 % de son activité avec les agences locales. "Elles sont très rapides et faciles à contacter", apprécie le directeur Jean Taibi. Ces réceptifs permettent aussi à Leclerc Voyages de mieux satisfaire ses clients. "Ils nous demandent des circuits privatifs, que ce soit en Italie ou au Mexique", explique le directeur d'agence David Lemer. Golfs Travel (Troyes) réalise entre 80 % et 90 % de son activité avec des réceptifs. "Je travaille comme un tour-opérateur de niche, sur le golf et d'autres secteurs. J'assemble les opérations et maîtrise le suivi", explique le directeur Bertrand Billerey.

Par ailleurs, les agences de voyages ont une clientèle composée de 25 % de baby-boomers, aujourd'hui jeunes retraités, selon l'agence Phocus Wright en 2017. Elles tentent désormais d'élargir leur cible à d'autres générations. Pour reconquérir la clientèle des millennials (personnes nées entre 1980 et 2000) qui représentent seulement 10 % de l'activité globale, Havas Voyages mise notamment sur ses agences physiques, ses experts humains et de nouveaux services adaptés aux usages de ces jeunes consommateurs. L'objectif est de répondre aux nouvelles exigences recherchées par les clients, telles que le gain de temps. Dans cette reconquête, les principaux atouts des agences de voyages sont les conseils clients, les facilités de paiement (carte bancaire, chèques vacances, cash, bons cadeaux, prises d'option pour une période) et les garanties d'assurance. *Tour Hebdo* conseille aussi aux agences de valoriser les offres susceptibles de plaire davantage aux millennials, comme les voyages se voulant authentiques et ceux privilégiant les expériences spectaculaires. La communication en ligne, et notamment sur les réseaux sociaux, devient également incontournable pour toucher cette génération.

Pour continuer à exister dans un univers où tous les types d'acteurs montent en gamme, les agences de voyages étendent donc leurs compétences. D'après les spécialistes du secteur, avec leur coût global supérieur de 5 % à 10 % par rapport aux offres en ligne, elles doivent continuer à s'imposer sur les destinations plus lointaines, où les informations sont moins accessibles et les risques potentiellement plus nombreux.

JUSQU'OU PEUT ALLER LA MONTÉE EN GAMME ?

Vers l'ultra-luxe ?

Une clientèle en évolution

Longtemps, l'hôtellerie de l'ultra-luxe a été associée aux palaces et à leur clientèle de stars : célébrités des arts et de la mode, hommes et femmes politiques, membres de familles royales, etc. Comme l'explique *Espaces tourisme et loisirs*, ces clients "faisaient" le palace. Si ces établissements offraient des services de très grande qualité et un cadre exceptionnel, la clientèle avait le dernier mot et elle légitimait les palaces en décidant de s'y rendre ou non. Toutefois, les attentes étaient similaires pour tous.

Au début des années 2000, des clients jusqu'alors jusqu'alors ont commencé à fréquenter les palaces. Ces nouvelles fortunes en provenance du Moyen-Orient ou des pays émergents "ont apporté avec elles des codes sociaux, des modes de consommation et un rapport général au luxe différent de ceux des clients habituels", explique *Espaces tourisme et loisirs*. Dans le même temps, les Européens et les Américains ont évolué : la clientèle s'est rajeunie et a adopté "une approche moins formelle du luxe et de ses codes". Les

palaces ont dû s'adapter. Cette clientèle inédite était en attente de nouveaux services en adéquation avec ses origines et les nouveaux modes de consommation.

Déjà très luxueux, **les palaces ont dû eux aussi effectuer une montée en gamme** pour continuer à séduire leurs visiteurs. Les rénovations se sont multipliées pour moderniser l'architecture et le design, tout en gardant le côté historique qui a fait la réputation de ces établissements. À Paris, le Plaza Athénée, le Prince de Galles Luxury Collection, le Ritz et le Crillon ont tous dû fermer pendant plusieurs années à partir de 2011 pour se remettre à niveau. Les services proposés ont évolué : **les clients sont à la recherche de surprises**, après avoir déjà tout connu ou presque en matière d'offre de luxe. Les palaces doivent renouveler les codes du luxe et s'engager dans le luxe expérientiel, "sans tuer l'âme de l'établissement et faire fuir une partie de la clientèle pouvant être rebutée par un produit trop clivant".

Les stratégies spécifiques des palaces

L'objectif des palaces est de **répondre à tous les désirs des clients, tout en conservant leur excellence**. Si un client se présente avec son animal de compagnie, il faut que les conditions d'accueil de ce dernier soient également luxueuses. Au Bristol, à Paris, il sera accueilli sur un tapis brodé, avec petits gâteaux et bols d'eau offerts. Le Crillon

possède un service de conciergerie spécialisé pour les animaux. Les palaces intègrent également les nouvelles technologies à leur offre : à Paris, le Royal Monceau propose à ses clients une salle de projection cinéma privée 3D. En quelque sorte, il s'agit de la version luxe des séances collectives de cinéma que propose par exemple le

LÉGISLATION

LE STRICT ENCADREMENT DU TERME PALACE

Depuis 2014 et suite à la loi de 2009 sur la refonte des critères de classement hôtelier, la distinction "Palace" a été introduite pour différencier les hôtels 5 étoiles les plus luxueux. Elle est accordée après plusieurs phases d'instruction et d'analyse menées par Atout France, l'agence de développement touristique française, ainsi que par des experts et des personnalités qualifiées. Sont évalués les équipements, la localisation de l'hôtel, la qualité de la restauration, l'implication de l'équipe dans la recherche de l'excellence, mais aussi les mesures mises en place pour le respect de l'environnement et la personnalité de l'établissement. Si l'hôtel répond à tous les critères, il peut arborer sur sa façade et sur ses supports de communication le terme "Palace".

Mob Hôtel. Les stratégies des palaces afin de poursuivre leur montée en gamme et continuer à répondre aux désirs des clients ne diffèrent pas forcément de celles des hôtels classiques, **sauf que leur cadre rend tout changement exceptionnel**. Pour Laurent Branover, directeur général de l'hôtel 5 étoiles La Réserve à Genève, "les hôtels très haut de gamme doivent être en harmonie avec leur temps, tout en étant précurseurs".

Malgré tout, plusieurs stratégies sortent du cadre classique de l'amélioration des services et permettent aux palaces de se réinventer pleinement. Le **self-palace** consiste ainsi en un logement meublé très haut de gamme, combiné avec des services du même type. Le client n'est pas hébergé dans un palace mais dans une villa, un chalet ou un appartement privé très luxueux. Il bénéficie d'une grande autonomie tout en ayant accès à une multitude de services via une conciergerie virtuelle quand il le souhaite. Le développement des "chefs à domicile" permet également de gagner en qualité sur la restauration. Ce concept a longtemps été réservé à des réseaux discrets et des agences spécialisées. Mais la démocratisation des plateformes de location a permis de faire connaître cette pratique, dont le marché mondial est évalué en 2019 à 25 milliards de dollars. De nouveaux acteurs tels que le français Le Collectionist, qui se définit comme le "Airbnb des riches", sont apparus. L'entreprise révèle un prix moyen de 26000 euros pour un séjour de dix jours dans un de ses logements, auxquels s'ajoutent 4000 euros de "services divers" comme des journées en bateau, des cours particuliers, la venue d'un chef étoilé, etc. *Forbes* révélait au début de l'année 2019 que la société intéresse le fonds Artémis détenu par la famille Pinault (propriétaire du groupe de luxe Kering), qui a injecté 10 millions de dollars au capital du Collectionist pour le soutenir dans son développement. La société britannique Onefinestay s'inscrit sur le même segment en gérant la location de biens de luxe à des particuliers. Elle a d'ailleurs attiré l'attention du groupe AccorHotels qui l'a rachetée en 2016 pour 148 millions d'euros. Le but est de multiplier le chiffre d'affaires de Onefinestay par dix d'ici 2021.

Autre tendance dans l'hôtellerie de l'ultra-luxe, le déploiement des **country palaces**. Afin de

répondre aux désirs des clients souhaitant sortir du cadre urbain habituel, ces établissements voient le jour dans des sites au cadre exceptionnel et authentique. *Espaces tourisme et loisirs* explique que "le luxe intangible de ces produits d'exception réside dans l'environnement protégé, hors du temps, qu'ils offrent, avec un accès très sélectif". Encore une fois, les services personnalisés restent présents et chaque client peut effectuer une demande précise au personnel à tout moment. Le Domaine de Murtoli, en Corse, ou celui d'Ablon, à Honfleur en Normandie, comptent parmi les représentants les plus renommés de ce segment. Le premier défend son concept "d'hôtel éclaté", existant entre bergeries et demeures historiques. Il met à la disposition de ses clients piscines privatives, portails de fer forgés, services hôteliers sur-mesure et évactions extraordinaires. Le second propose ses "suites et demeures de prestige" pour "un séjour de luxe sur mesure dans des maisons qui ont une âme", entre "caractère et charme atemporel". Ces hôtels un peu à l'écart permettent également aux clients qui y séjournent de bénéficier de plus de tranquillité qu'en ville, un critère souvent recherché par les résidents des palaces.

Dans le même ordre d'idée et afin de combler les attentes d'une clientèle qui veut rester la plus

discrète possible, s'est développée l'offre spécifique des **anti-palaces**. Impossible de savoir qu'un palace se cache derrière ces établissements sans plaque ni façade particulières, qui font tout pour ne pas se distinguer des bâtiments voisins. Le numéro de téléphone n'est pas public et ils ne sont référencés sur aucun site Internet. Ce type d'établissement accueille généralement des célébrités souhaitant rester dans l'anonymat le temps de leur visite. Les clients peuvent entrer dans l'hôtel sans quitter leur voiture et plusieurs sorties existent. Le milieu hôtelier s'est adapté à cette demande de discrétion en inventant ces palaces qui offrent des services de luxe à l'intérieur, mais ne présentent aucun signe de richesse de l'extérieur. À Paris, le No Address, aussi connu sous le nom d'Hôtel de Pourtalès, est l'anti-palace le plus connu.

Enfin, les palaces et hôtels d'ultra-luxe n'échappent pas aux **préoccupations écologiques** actuelles. Certains clients souhaitent continuer de voyager mais en prenant en compte leur empreinte carbone, et sont donc à la recherche d'établissements toujours aussi luxueux mais également respectueux de leur environnement. Des hôtels se sont positionnés sur ce segment et s'affichent à la fois beaux et bons pour le développement durable. C'est par exemple le cas du Fogo Islann Inn, un 5 étoiles canadien entièrement construit avec des matériaux écologiques sur une île d'à peine 3 000 habitants. Décoré de réalisations artisanales, il associe service de luxe et nature omniprésente. Aux États-Unis, dans le désert de l'Utah, l'hôtel d'ultra-luxe Amangiri est devenu un lieu très prisé des stars américaines pour son isolement. Mais il est aussi très avancé sur les questions environnementales avec un fonctionnement à l'énergie solaire et une implantation en harmonie avec la nature. Sur le territoire français, l'hôtel 5 étoiles The Brando, en Polynésie, fait de la protection de l'environnement l'une de ses grandes priorités. Système d'air conditionné fonctionnant grâce à l'eau de mer, générateur tournant à l'huile de coco, panneaux solaires utilisés pour fournir les ressources énergétiques nécessaires : tout est mis en œuvre pour que l'hôtel fonctionne sans perturber son environnement.

En métropole, les hôtels de luxe cumulent les efforts pour améliorer leurs performances

écologiques et montrer à leurs clients qu'ils se préoccupent de ces enjeux. Le Bristol, à Paris, bénéficie depuis 2016 du Green Globe, un label du programme mondial du même nom évaluant la durabilité écologique, sociale et économique des entreprises touristiques. Le Bristol a été félicité pour sa politique active de gestion des déchets, ses efforts pour promouvoir l'alimentation bio et son utilisation d'énergies alternatives. Toujours dans la capitale, le Mandarin Oriental a été le premier hôtel français à obtenir une double certification HQE (haute qualité environnementale) pour son exploitation et sa rénovation. Gestion de l'eau, filtrage de l'air, confort acoustique, tout a été pensé pour marier luxe et écologie. L'établissement possède un comptoir de plantes aromatiques et des ruches sur son toit, dont les produits sont utilisés en cuisine. Enfin, à Annecy (Haute-Savoie), l'Imperial Palace a reçu en 2017 une étiquette environnementale décernée par le ministère de l'environnement et de l'énergie. Elle récompense ses efforts pour le tri des déchets, les économies d'eau et d'électricité avec des installations spécifiquement pensées, ainsi que l'utilisation de produits alimentaires locaux et bio.

LES RATÉS DU NO ADDRESS

En 2016, alors qu'elle séjournait au No Address à Paris, la star américaine Kim Kardashian s'est fait agresser et voler ses bijoux dans sa chambre. Cette mésaventure a d'abord jeté la lumière sur cet établissement qui souhaitait à tout prix l'éviter, mais a également remis en cause sa sécurité.

Pour *Les Échos*, cet épisode pourrait inciter à augmenter les systèmes de sécurité dans les hôtels de grand luxe avec, à l'avenir, "des prestations de sécurité renforcées dignes des banques et des entrées avec sas de sécurité". Ceci pourrait aussi être perçu comme un service supplémentaire proposé aux clients afin de les rassurer, et participerait donc également à la montée en gamme du secteur.

Les limites éthiques et sociales

Dans la revue scientifique *Actes de la recherche en sciences sociales*, Gabriele Pina et Bertrand Réau analysent dans leur article "Services de luxe et classe sociale" un ouvrage de Rachel Sherman paru en 2007 intitulé *Class Acts: Service and Inequality in Luxury Hotels*. L'auteure américaine démontre que l'industrie du luxe dans l'hôtellerie et la montée en gamme des services de manière générale participent à **renforcer les inégalités sociales**. Les clients s'habituent à recevoir des prestations toujours de meilleure qualité et ne voient dans les employés que le moyen d'y accéder. Ainsi, "la production et la consommation du service de luxe 'normalisent' et 'banalisent' les inégalités de classe". Le traitement des salariés est également dénoncé : ils doivent toujours faire preuve d'une attitude irréprochable, s'excuser au moindre problème, se montrer attentifs à tous les clients et ne jamais leur donner de réponse négative. La montée en gamme de l'hôtellerie fait tendre de plus en plus d'établissements vers ce type de schéma, où le client est plus roi que jamais, sans se soucier de l'incidence sur la qualité de vie au travail des employés.

L'auteur met également en avant **la précarité de certains métiers** comme celui de portier, présent à la place d'une porte automatique car il est un signe de luxe. Enfin, elle pointe également du doigt une division raciale et sexuée : les employés "invisibles", travaillant sans contact avec les clients, sont majoritairement des femmes, souvent d'origine immigrée. Socialement, les femmes de chambre évoluent ainsi dans des situations très différentes de celles des réceptionnistes ou concierges. Néanmoins, Rachel Sherman démontre aussi que malgré ces inégalités, les employés rentrent dans une logique de "consentement" vis-à-vis de cette situation. S'ils ont conscience de la situation inégalitaire ambiante, ils l'acceptent car elle fait partie des "règles" du milieu dans lequel ils travaillent. Ils développent également des sentiments d'indépendance et d'identité propre par rapport à leur hiérarchie et aux clients, ce qui leur permet de ne pas se sentir

"exploités". La montée en gamme de l'hôtellerie peut se poursuivre **tant que les employés des hôtels continuent à suivre ces règles explicites et tacites**.

Plusieurs cas de conflits sociaux ont toutefois été répertoriés en France récemment. Lancée au printemps 2019, la grève des femmes de chambre de l'hôtel NH Collection, un 4 étoiles marseillais, était toujours en cours plus de 150 jours plus tard, en septembre 2019. Les employées ont lancé leur mouvement suite à des baisses de salaire et à la dégradation de leurs conditions de travail. En avril 2018, une manifestation des salariés avait eu lieu devant l'hôtel de luxe parisien Prince de Galles. Ils dénonçaient l'absence de dialogue social dans l'entreprise et une rémunération trop basse. L'hôtel Holiday Inn de Clichy a également dû faire face à un mouvement social en 2017. Les salariés, notamment ceux employés par sous-traitance, s'étaient mis en grève durant plus de cent jours pour protester contre la précarité de leur statut social et les méthodes déloyales que mettait en place l'établissement. Par exemple, les employés étaient payés selon le nombre de chambres nettoyées et non selon les heures de travail effectuées, ce qui permettait de moins les rémunérer. Dans ces deux derniers cas, la direction des établissements a dû accepter des négociations pour que la situation revienne à la normale et n'affecte pas la qualité du service sur la durée.

Mais parfois, la situation peut perdurer et empirer. Au printemps 2016, l'hôtel Campanile Tour Eiffel avait dû fermer pendant un temps à la suite d'une grève lancée par les salariés, engendrant le mécontentement des clients. Après un mois de bataille syndicale, la direction avait finalement dû accepter les négociations. Dans le cas du NH Collection, la grève a duré cinq mois et nécessité l'intervention de la police à de multiples reprises, avant d'être finalement levée fin septembre 2019. À Lens, la création d'un nouvel hôtel 4 étoiles par le bailleur social Maison & Cités, en 2016, avait débouché sur un désaccord avec les syndicats. Ceux-ci dénonçaient un projet allant à l'encontre

de la mission sociale de l'entreprise et auraient voulu privilégier l'entretien du patrimoine existant. L'hôtel a malgré tout été construit et a ouvert en novembre 2018.

Dans les campings, les mouvements sociaux sont presque inexistants du fait de l'activité réduite voire nulle lorsque les établissements ferment en dehors de la période estivale. Néanmoins, les conditions de travail des saisonniers, employés en CDD (contrat à durée déterminée) et qui peuvent être remplacés chaque année, peuvent poser question. Un article du *Midi Libre* paru en 2011 relayait déjà des témoignages d'employés qui devaient accumuler les heures supplémentaires pour répondre aux désirs des clients. Ils évoquaient également des conditions de logement indignes et un temps de repos souvent quasi nul.

La prise en compte de **l'aspect social reste encore rare dans l'hôtellerie**. La défense de l'environnement, les économies d'énergie et le respect de la biodiversité commencent à prendre une

place à part entière, mais **le statut des employés n'évolue presque pas**. La montée en gamme ne semble pas leur offrir plus de considération, alors qu'ils doivent désormais cumuler davantage de compétences et être encore plus à l'écoute des clients. Si de nombreux acteurs prônent l'amour du métier, "le luxe comme un état d'esprit" et expliquent qu'un tel dévouement est normal dans le secteur, **les conflits sociaux qui apparaissent régulièrement affichent les limites d'une telle vision**. Même l'hôtellerie *slow life*, qui défend une vision plus éthique des établissements hôteliers haut de gamme, loin de l'agitation et du luxe habituel, reste discrète sur les conditions de travail de ses employés. Tout est fait pour attirer les clients avec la mise en avant de cadres plus relaxants et d'activités inhabituelles, mais les chaînes restent muettes sur la manière dont ces services sont déployés. L'aspect éthique et social du travail effectué par les équipes en interne n'apparaît pas comme une priorité.

LÉGISLATION

LE PAIEMENT À LA CHAMBRE, UNE PRATIQUE ILLÉGALE

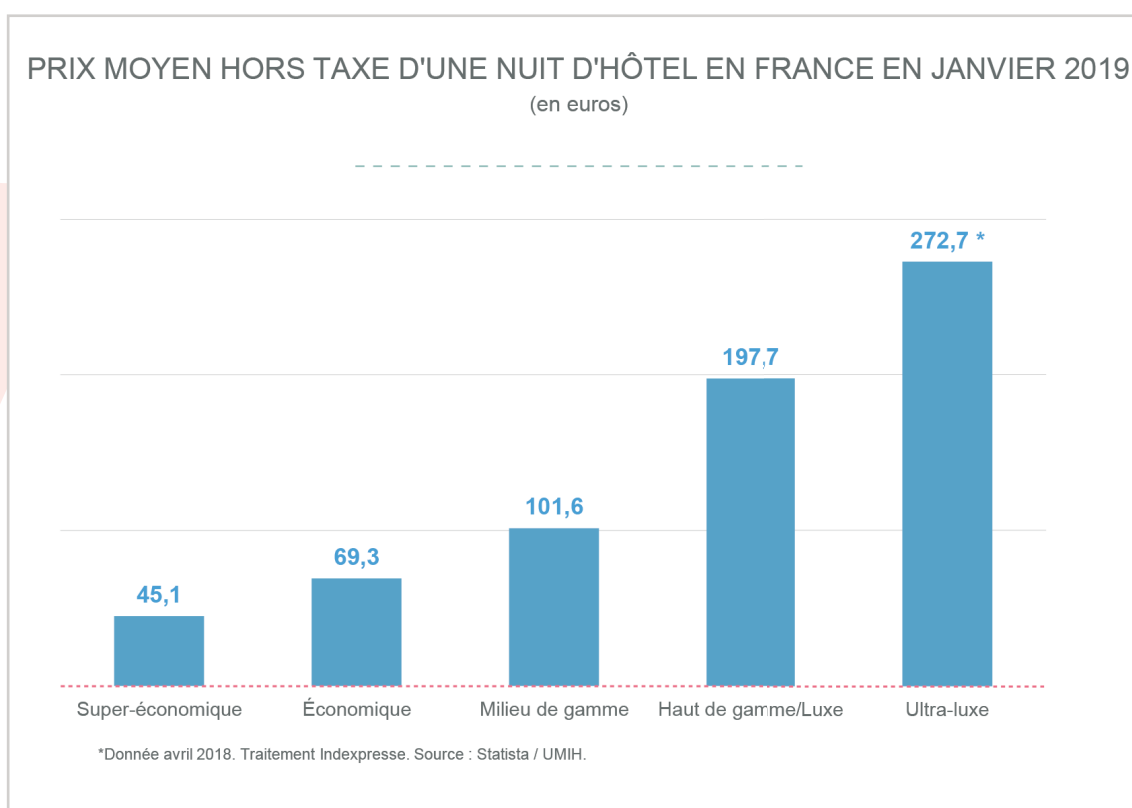
De nombreux hôtels ou sous-traitants paient leurs femmes de chambre selon le nombre de chambres nettoyées; or, cette pratique est illégale. Cela leur ajoute de nombreuses heures de travail en plus et ne leur permet pas d'avoir des horaires fixes. Cette méthode encore répandue est souvent l'un des principaux déclencheurs de contestation sociale. En 2014, la chaîne Novotel, du groupe Accor, avait dû verser 400 000 euros de dommages et intérêts à dix-huit employés payés à la chambre. À la suite de ce jugement, plusieurs entreprises ont finalement revu leur mode de rémunération. Le groupe Louvre Hôtels a notamment édité une charte interdisant à ses sous-traitants en nettoyage de payer le personnel à la chambre.

Savoir augmenter les prix avec justesse

Les événements politiques et terroristes survenus en France en 2015 et 2016 ont eu un impact direct sur le tourisme et l'hôtellerie. Pour continuer d'attirer les touristes et les clients, les établissements ont dû revoir leurs tarifs à la baisse, à

des niveaux qui n'avaient pas été atteints depuis plusieurs années.

Depuis, les prix ont de nouveau entamé une hausse et retrouvé des montants équivalents à ceux de 2013.



Les variations de prix restent cependant modérées et, en 2019, malgré la poursuite de cette augmentation, une véritable explosion n'avait pas encore eu lieu. Malgré tout, une étude du cabinet de marketing Coach Omnium datant de 2017 révélait que 28 % des personnes interrogées trouvaient que les prix de l'hôtellerie avaient trop augmenté durant les années précédentes. Elles étaient **70 % à trouver les tarifs des établissements français trop élevés**. Cette proportion

importante peut avoir une incidence sur la propension des clients à choisir un hôtel. En effet, le prix est le deuxième critère le plus regardé lors de la réservation d'un hôtel, à 58,5 %, derrière la localisation (83 %) mais devant la réputation (35,2 %) et le nombre d'étoiles (14 %). Lors d'une recherche directe sur un site hôtelier, **le prix devient le critère le plus regardé**, à 67,5 %, devant la galerie de photos (54,1 %) et le descriptif de l'hôtel et de ses équipements (45,2 %).

JUSQU'OU PEUT ALLER LA MONTÉE EN GAMME ?

Le client français est très attentif au montant qu'il devra déboursier. S'il est en quête de nouveaux services lorsqu'il cherche un hébergement touristique, il n'est pas forcément prêt à payer plus cher. Cette exigence du consommateur pourrait freiner la montée en gamme du secteur. En 2014, *Le Figaro* alertait déjà sur la politique des prix en analysant les résultats d'études menées par le comparateur de prix en ligne Trivago et le cabinet d'expertise hôtelière MKG. Elles révélaient que les prix des hôtels français étaient en

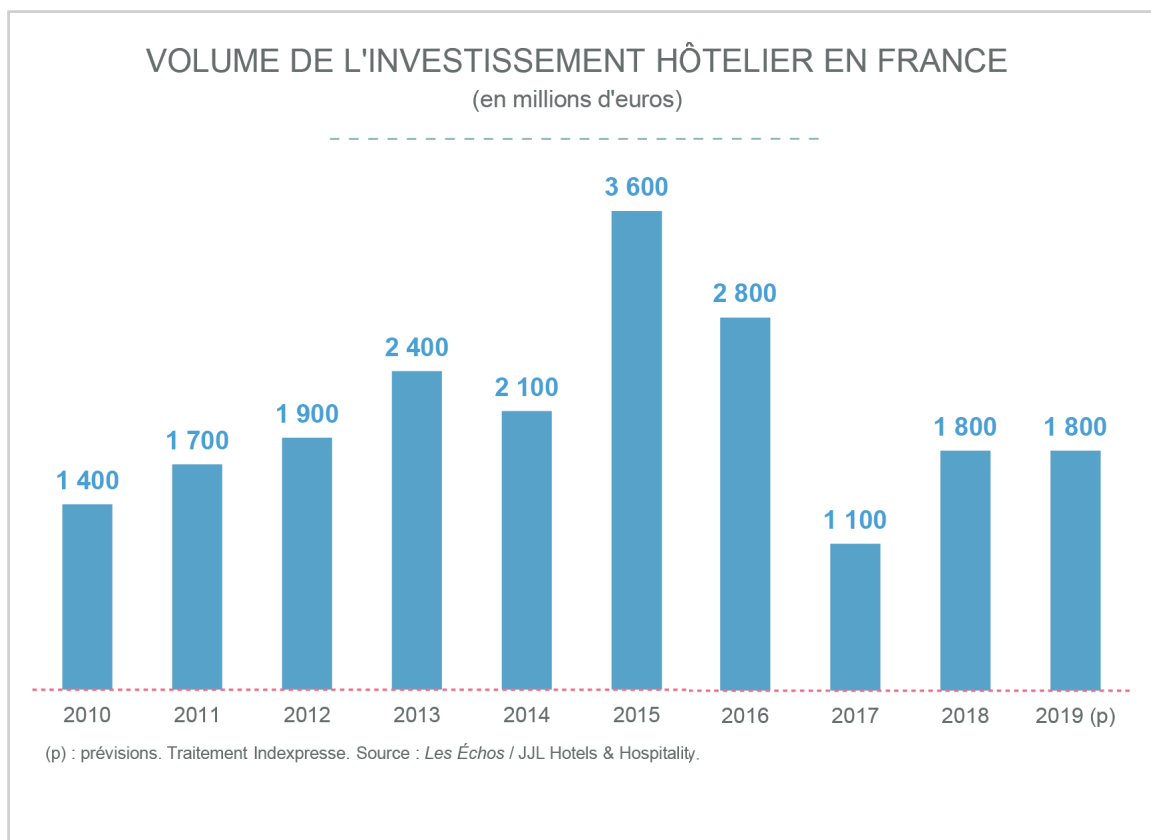
moyenne 35 % plus élevés que ceux des autres pays européens. Un tel écart ralentissait la reprise du secteur, qui se retrouvait "handicapé par des prix trop élevés que les clients rechignent de plus en plus à payer".

Les entreprises doivent donc réussir à **faire la part des choses entre services inédits et augmentation des prix**. Si les deux vont souvent de pair, il ne faut toutefois pas trop alourdir les tarifs afin de ne pas faire fuir les consommateurs et perdre ainsi tout l'intérêt des nouveautés proposées.

Des investissements à surveiller

Afin de mettre en place leur montée en gamme, les établissements hôteliers français n'hésitent pas à réaliser des investissements massifs. **Le volume d'investissement a atteint 1,8 milliard d'euros en 2018**, d'après l'étude annuelle réalisée par le

cabinet JLL Hotels & Hospitality. Ce montant est supérieur à celui de 2017 mais reste inférieur aux exercices 2015 et 2016, marqués par un volume d'investissement conséquent dans le cadre de la montée en gamme des établissements.



De nombreux **fonds d'investissement spécialisés** dans les hébergements touristiques et l'hôtellerie voient le jour ou se développent, participant ainsi à la hausse du volume global. En 2015, le groupe financier français Edmond de Rothschild a créé son propre fonds, baptisé Aina, consacré à l'hôtellerie de luxe. Il disposait d'un capital de départ de 400 millions d'euros. La Financière Patrimoine d'Investissement, une autre société de gestion française, possède deux fonds dédiés à l'hôtellerie : LFPI Hotels FPCI et LFPI Hotels Alliance FPCI. Elle travaille en collaboration avec plusieurs chaînes internationales mais elle a également créé sa propre enseigne, Timhotel. Le groupe français Terrot est lui aussi spécialisé dans l'investissement hôtelier. De son côté, la société française de gestion Extendam se concentre sur l'immobilier avec un segment dédié à l'hôtellerie.

Toutefois, **les investissements dans le secteur de l'hôtellerie restent risqués**. Anthony Calci, dirigeant du cabinet de conseil Calci Patrimoine, rappelle que "si l'hôtel ne fonctionne pas, il n'y a pas de retour en arrière et les lourds investissements réalisés ne pourront pas être remis à zéro". Des périodes creuses d'activité, comme celles qui ont suivi les attentats français à la fin de 2015, peuvent suffire à mettre en difficulté un hôtel ou un camping qui vient d'investir une somme importante. La montée en gamme s'accompagne

forcément d'une prise de risques. Plus les investissements sont conséquents, plus la perspective de transformation est grande, certes ; mais aussi, plus les risques sont élevés. Le cas de l'entreprise Maranatha en est un exemple caractéristique : cinquième groupe hôtelier français avec 60 établissements et une valeur estimée à 800 millions d'euros, il a été placé en redressement judiciaire à la fin de l'année 2017. Ses multiples rachats d'hôtels et ses investissements permanents avaient provoqué une crise de liquidités et mis en danger les 6 000 investisseurs impliqués dans le projet, ainsi que plusieurs fonds d'investissement. La baisse de fréquentation à la suite des événements de 2015 a fragilisé les comptes et le fondateur est tombé dans une pyramide de Ponzi, sans possibilité de rentabiliser les investissements effectués. Repris par le fonds américain Colony Capital en octobre 2018, Maranatha demeure toujours impliquée dans une spirale judiciaire, notamment vis-à-vis d'anciens investisseurs privés.

Faire évoluer son hébergement afin qu'il monte en gamme n'est donc pas toujours une étape facile à négocier. Si le montant des investissements a pu atteindre des niveaux très élevés au cours de ces dernières années et devrait au moins se maintenir en 2019, **la conjoncture politique et économique française joue un rôle important** en ce qui concerne leurs retombées.

Des limites à relativiser

Les limites à la montée en gamme de l'hôtellerie existent. Mais **aucune ne semble être en mesure d'arrêter ou de freiner brusquement cette tendance**. Elles ont été intégrées par les acteurs de l'hébergement touristique, qui sont encore peu à véritablement en tenir compte. Ils ne peuvent en effet pas rester inactifs : l'augmentation du nombre de touristes, les nouvelles attentes des clients et la concurrence poussent chaque entreprise à proposer une meilleure offre afin de se démarquer.

Il peut même être question de la survie d'un

secteur, comme l'indique Guillaume Patrizi, dirigeant de la plateforme de réservation Camping and Co : "Soit les campings progressent en termes d'infrastructures de qualité, soit ça va être très compliqué pour eux." La problématique ne semble donc pas être : "Ces limites vont-elles freiner la montée en gamme ?" ; mais plutôt : **"Jusqu'à quel point la montée en gamme peut-elle aller malgré l'existence de ces limites ?"**

Au vu des tendances innovantes qui émergent dans l'ultra-luxe et dans les segments plus classiques, la montée en gamme semble encore avoir

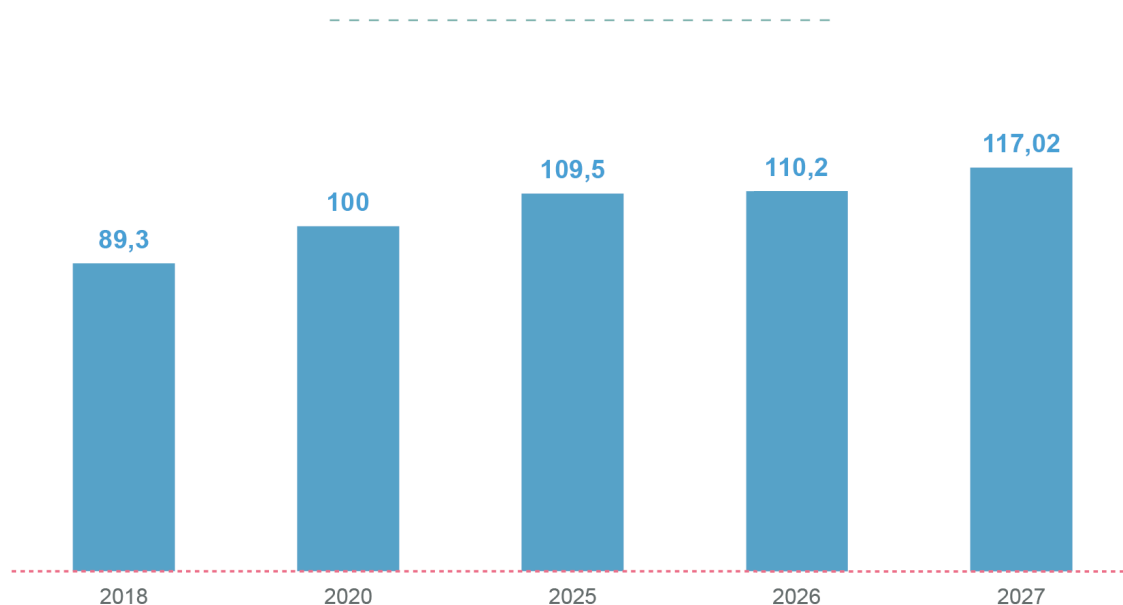
JUSQU'OU PEUT ALLER LA MONTÉE EN GAMME ?

de beaux jours devant elle. L'intelligence artificielle et le développement d'algorithmes vont permettre aux établissements de mettre au point des services de plus en plus personnalisés pour contenter tous les désirs des clients. Le coliving perpétue la transformation de l'hôtel, qui devient un lieu de vie et non plus seulement un lieu de

passage. Les groupes comme Airbnb diversifient leurs activités pour s'intégrer durablement dans l'écosystème. Tout porte à croire que **la montée en gamme peut continuer tant que la France attire toujours autant de touristes**, nationaux comme étrangers.

OBJECTIFS ET PRÉVISIONS DU NOMBRE DE TOURISTES INTERNATIONAUX VISITANT LA FRANCE CHAQUE ANNÉE

(En millions de touristes)



Traitement : Indexpresse. Source : Statista / Comité interministériel du tourisme

LES FORCES EN PRÉSENCE

Tableaux comparatifs des différents acteurs

Hôtellerie

Entreprise	Groupe d'appartenance	Pays d'origine	Principales enseignes	Gammes couvertes	Nombre d'établissements en France
AccorHotels		France	Ibis, Mercure, F1, Novotel, Jo & Joe, Mövenpick Hôtels & Resorts	Économique, milieu de gamme, haut de gamme, luxe	1581
Best Western		États-Unis		Milieu de gamme, haut de gamme	270
B&B Hotels	Pai Partners	France		Économique	262
Balladins	So-Hô !	France		Économique, milieu de gamme	47
Marriott International		États-Unis	Marriott Hotels & Resorts, Courtyard by Marriott	Luxe	37
InterContinental Hotels Group		Royaume-Uni	InterContinental, Holiday Inn, Crowne Plaza, Indigo	Milieu de gamme, haut de gamme, luxe	35
Starwood Hotels & Resorts	Marriott International	États-Unis	Le Méridien, The Luxury Collection, W Hotels	Luxe	20
NEHÔ-Group		France		Milieu de gamme, haut de gamme	16
Elegancia Hotels	BVS Holding	France		Milieu de gamme, haut de gamme	16
Radisson Hotels & Resorts	Carlson Companies	États-Unis	Radisson, Radisson Blu, Radisson Collection	Haut de gamme, luxe	12
Okko Hôtels		France		Haut de gamme	8
Hilton Hotels & Resorts		États-Unis	Hilton, Conrad Hotels, Doubletree, Hampton Inn	Luxe	8
Mama Shelter	Town and Shelter	France		Haut de gamme	4
CitizenM		Pays-Bas		Haut de gamme	3
Mob Hotel	Financière Mob SAS	France		Milieu de gamme	2
Motel One	Motel One Group	Allemagne		Milieu de gamme	1
Yooma	Hôtellerie de Beaugrenelle	France		Milieu de gamme, haut de gamme	1

Tableau élaboré en juillet 2018.

Hôtellerie de plein air

Entreprise	Groupe d'appartenance	Pays d'origine	Gammes couvertes	Nombre d'établissements en France
Campings Tohapi	Vacancesselect	France	Économique, milieu de gamme, haut de gamme, luxe	135
Homair		France	Milieu de gamme, haut de gamme, luxe	84
Sites et Paysages		France	Milieu de gamme, haut de gamme, luxe	57
Airotel		France	Haut de gamme, luxe	56
Les Pieds dans l'eau		France	Économique, milieu de gamme, haut de gamme, luxe	39
Castels		France	Haut de gamme, luxe	32
Sunélia Vacances		France	Économique, milieu de gamme, haut de gamme, luxe	29
Huttopia		France	Milieu de gamme, haut de gamme, luxe	28
La Via Natura		France	Économique, milieu de gamme, haut de gamme	18
Sandaya		France	Haut de gamme, luxe	16
Eden Villages	Vacancesselect	France	Haut de gamme	7
Amac		Pays-Bas	Haut de gamme, luxe	6
La Source du Jabron		France	Haut de gamme	1
La Roucateille		France	Milieu de gamme	1
Détente et Clapotis		France	Haut de gamme	1
Nantes Camping		France	Luxe	1
L'Orée du Bois		France	Haut de gamme	1

Tableau élaboré en juillet 2018.

Clubs et villages de vacances

Entreprise	Groupe d'appartenance	Pays d'origine	Nombre d'établissements en France
Belambra	Caravelle	France	50
Club Med	Fosun	France	26
Villages club du soleil		France	19
Villages Pierre & Vacances	Pierre & Vacances-Center Parcs	France	13
Odesia Vacances		France	8
Center Parcs	Pierre & Vacances-Center Parcs	Pays-Bas	6
Club Marmara	TUI France	France	4
Club Lookéa	TUI France	France	2
Club Jet Tours	Thomas Cook	France	1

Tableau élaboré en juillet 2018.

Fiches d'identité de 20 entreprises du secteur

ACCORHOTELS	
Adresse postale	82 rue Henry Farman 92130 Issy-les-Moulineaux France
Numéro Siren	602036444
Activité	Leader européen et groupe mondial dans l'univers du voyage, de l'hôtellerie, du tourisme et des services aux entreprises.
Pays d'origine	France
Chiffre d'affaires	3 610 millions d'euros (2018)
Nom du dirigeant	M. Sébastien Bazin : Président-directeur général

B&B HOTELS	
Adresse postale	271 rue Général Paullet 29200 Brest France
Numéro Siren	378047500
Activité	Chaîne d'hôtels économiques regroupant des groupements hôteliers, des hôtels sans restaurant et des hôtels sous licence.
Pays d'origine	France
Chiffre d'affaires	262 228 000 euros (2018)
Nom du dirigeant	M. Georges Sampeur : Président-directeur général

BELAMBRA CLUBS	
Adresse postale	63 avenue Général Leclerc 92340 Bourg-la-Reine France
Numéro Siren	322706136
Activité	Entreprise proposant des séjours et des locations dans des clubs de vacances et des résidences de tourisme.
Pays d'origine	France
Chiffre d'affaires	187 849 000 euros (2018)
Nom du dirigeant	M. Frédéric Le Guen : Président du Conseil

B.V.S. HOLDING (ELEGANCIA)	
Adresse postale	10 rue d'Uzès 75002 Paris France
Numéro Siren	421276494
Activité	B.V.S Holding est spécialisé dans le domaine de l'audit hôtelier, la programmation architecturale, technique et financière, l'analyse de contexte hôtelier, l'analyse des contraintes administratives et urbaines, etc.
Pays d'origine	France
Chiffre d'affaires	1 012 000 euros (2013)
Nom du dirigeant	M. Philippe Vaurs : Président du Conseil

CLUB MED	
Adresse postale	11 rue de Cambrai 75957 Paris France
Numéro Siren	572185684
Activité	Société spécialisée dans le domaine de l'organisation de séjours et de vacances : circuits, villas, appartements et chalets de luxe.
Pays d'origine	France
Chiffre d'affaires	1 617 millions d'euros (2018)
Nom du dirigeant	M. Henri Giscard d'Estaing : Président du Conseil

DÉTENTE ET CLAPOTIS LA VERONNIERE	
Adresse postale	1 578 route des Chevaliers de l'An Mil 38620 Montferrat France
Numéro Siren	792048555
Activité	Camping 4 étoiles proposant des emplacements pour tentes, camping-cars, et des chalets.
Pays d'origine	France
Chiffre d'affaires	149 000 euros (2014)
Nom du dirigeant	M. Yves Geoffroy : Dirigeant principal

EDEN VILLAGES	
Adresse postale	Route de Bretagne 53100 Mayene France
Numéro Siren	435297247
Activité	Société de réservation et de location de mobile homes et d'emplacements de camping.
Pays d'origine	France
Chiffre d'affaires	1 803 000 euros (2015)
Nom du dirigeant	Mme Céline Grosse : Directrice générale

HOMAIR VACANCES	
Adresse postale	570 avenue du Club Hippique Le Derby 13090 Aix-en-Provence France
Numéro Siren	484881917
Activité	Société exerçant dans le secteur de l'hôtellerie de plein air et proposant des séjours en mobile home dans des campings villages haut de gamme.
Pays d'origine	France
Chiffre d'affaires	60 677 000 euros (2017)
Nom du dirigeant	M. Philippe de Tremiolles : Directeur général

HOTELIÈRE DE BEAUGRENELLE (YOOMA)

Adresse postale	33 avenue des Champs Elysées 75008 Paris France
Numéro Siren	534531207
Activité	Chaîne hôtelière regroupant des établissements novateurs avec restaurants inclus.
Pays d'origine	France
Chiffre d'affaires	NC
Nom du dirigeant	M. Pierre Beckerich : Gérant principal

HUTTOPIA

Adresse postale	Rue de Chapoly 69290 Saint-Genis-les-Ollières France
Numéro Siren	424562890
Activité	Société de conception et d'exploitation de campings villages au cœur d'espaces naturels.
Pays d'origine	France
Chiffre d'affaires	8 577 000 euros (2018)
Nom du dirigeant	M. Philippe Bossanne : Président du Conseil

L'ORÉE DU BOIS	
Adresse postale	225 route de la Bouverie 17570 Les Mathes France
Numéro Siren	327765350
Activité	Camping 4 étoiles proposant plusieurs types d'hébergement et des activités de loisirs variées.
Pays d'origine	France
Chiffre d'affaires	NC
Nom du dirigeant	Mme Céline Augustin & M. Bernard Augustin : Dirigeants principaux

LA SOURCE DU JABRON	
Adresse postale	Quartier de la Source du Jabron 26220 Comps France
Numéro Siren	399143353
Activité	Camping 4 étoiles proposant diverses activités de loisirs et de détente.
Pays d'origine	France
Chiffre d'affaires	442 000 euros (2014)
Nom du dirigeant	M. Jean-Paul Goy : Propriétaire

MAMA SHELTER	
Adresse postale	61 rue de Sevrans 75011 Paris France
Numéro Siren	498495472
Activité	Chaîne hôtelière proposant des chambres, bars et restaurants design et insolites.
Pays d'origine	France
Chiffre d'affaires	15 527 000 euros (2017)
Nom du dirigeant	M. Jérémie Trigano : Directeur général

NEHÔ FRANCE	
Adresse postale	266 avenue de la Californie 06200 Nice France
Numéro Siren	802768630
Activité	Groupe actif dans le management, l'ingénierie et l'investissement hôtelier.
Pays d'origine	France
Chiffre d'affaires	3 096 000 euros (2018)
Nom du dirigeant	M. Thierry Rochet : Président du Conseil

ODESIA VACANCES	
Adresse postale	Chemin du Langard 39130 Clairvaux-les-Lacs France
Numéro Siren	394024459
Activité	Entreprise active dans le secteur du tourisme et la gestion de villages de vacances, résidences de tourisme et campings.
Pays d'origine	France
Chiffre d'affaires	12 000 000 euros (2017)
Nom du dirigeant	M. Franck Le Roux : Directeur général

OKKO HÔTELS	
Adresse postale	12 rue Rougemont 75009 Paris France
Numéro Siren	515402188
Activité	Chaîne hôtelière 4 étoiles à destination des voyageurs d'affaires et de loisirs.
Pays d'origine	France
Chiffre d'affaires	881 000 euros (2014)
Nom du dirigeant	M. Olivier Devys : Président du Conseil

PIERRE & VACANCES-CENTER PARCS

Adresse postale	L'Artois - Espace Pont de Flandre 11 rue de Cambrai 75957 Paris France
Numéro Siren	316580869
Activité	Développement et gestion de concepts de vacances et de loisirs à la mer, à la montagne, à la campagne et au cœur des villes. Gestion locative d'hôtels et de résidences de vacances avec services à la carte : conception du projet, recherche de foncier, financement, construction, montage financier et commercialisation auprès d'investisseurs particuliers ou institutionnels.
Pays d'origine	France
Chiffre d'affaires	1 523 millions d'euros (2018)
Nom du dirigeant	M. Gérard Brémond : Président

SANDAYA

Adresse postale	39 rue de Washington 75008 Paris France
Numéro Siren	524027455
Activité	Groupe d'hôtellerie de plein air exploitant des campings 4 et 5 étoiles en France et en Espagne.
Pays d'origine	France
Chiffre d'affaires	6 779 000 euros (2018)
Nom du dirigeant	M. Xavier Guilbert : Directeur général

VACANCESELECT	
Adresse postale	8 rue François Villon 75015 Paris France
Numéro Siren	811575745
Activité	Société focalisée sur trois secteurs de l'hôtellerie de plein air : les séjours, la distribution et les services.
Pays d'origine	France
Chiffre d'affaires	160 000 000 euros (2017)
Nom du dirigeant	M. Aymar Hénin : Président du Directoire

VILLAGES CLUBS DU SOLEIL	
Adresse postale	23 rue François Simon 13003 Marseille France
Numéro Siren	422636472
Activité	Entreprise spécialisée dans l'organisation et la conception de vacances, l'organisation de vacances familiales (avec ou sans enfants), pour seniors, ainsi que de vacances sportives, pour séjours à la montagne, au ski, à la mer, etc.
Pays d'origine	France
Chiffre d'affaires	66 406 000 euros (2018)
Nom du dirigeant	M. Jérôme Pasquet : Président du Conseil

Classement des 20 acteurs

Nom de l'entreprise	Ville	Code postal	Numéro de téléphone	Numéro Siret	Date de création	Tête de groupe	Code NAF	Libellé NAF	CA (KEUR)	Année du CA	Résultat net	CA N-1	Tranche d'effectif salarié
ACCORHOTELS	ISSY-LES-MOULINEAUX	92130	01 46 42 91 93	602036444-04227	06/07/1960	ACCOR	7010Z	Activités des sièges sociaux	3 610 000	2018	2 284 000	2 774 000	10 000 et plus
CLUB MED	PARIS	75019	01 53 35 35 53	572185684-01087	01/01/1957	MRS GUANGCHANG GUO	5520Z	Hébergement touristique et autre hébergement de courte durée	1 617 000	2018	NC	1 527 000	10 000 et plus
PIERRE & VACANCES-CENTER PARCS	PARIS	75947	-	316580869-00386	07/08/1979	-	7010Z	Activités des sièges sociaux	1 523 000	2018	- 45 900	1 506 000	10 000 et plus
B & B HOTELS	BREST	29200	02 98 33 76 00	370047500-01242	07/05/1990	FINANCIERE SUN	5510Z	Hôtels et hébergement similaire	262 228	2018	21 960	235 211	500 à 999
BELAMBRA CLUBS	BOURG-LA-RENE	92340	01 77 70 90 00	322706136-00767	16/01/1981	MME HELENE MARTEL	5520Z	Hébergement touristique et autre hébergement de courte durée	187 849	2016	1 581	NC	500 à 999
VACANCESELECT	PARIS	75015	-	811575745-00013	20/06/2012	-	6420Z	Activités des sociétés holding	160 000	2017	NC	143 000	500 à 999
VILLAGES CLUBS DU SOLEIL	MARSEILLE	13003	04 91 04 87 04	422636472-00280	17/04/1999	VILLAGES CLUBS DU SOLEIL	5520Z	Hébergement touristique et autre hébergement de courte durée	66 406	2018	- 2 048	63 539	500 à 999
HOMAIR VACANCES	AUX-EN-PROVENCE	13090	04 42 59 14 32	484881917-00013	28/10/2005	ECG HOLDING SAS	5530Z	Terrains de camping et parcs pour caravanes ou véhicules de loisirs	60 677	2017	8 899	NC	250 à 499
MAMA SHELTER	PARIS	75011	01 75 77 52 58	498495472-00033	26/04/2007	TOWN AND SHELTER SARL	5510Z	Hôtels et hébergement similaire	15 527	2017	678	14 503	100 à 199
ODESIA VACANCES	CLAIRVAUX-LES-LACS	39130	-	394024459-00015	01/01/1994	-	5530Z	Terrains de camping et parcs pour caravanes ou véhicules de loisirs	12 000	2017	NC	NC	100 à 199
HUTOPIA	ST-GENIS-LES-OLLIERES	69290	04 37 64 22 33	424562890-00030	01/10/1999	CP BOSSANNE	7010Z	Activités des sièges sociaux	8 577	2018	3 122	10 017	20 à 49
SANDAYA	PARIS	75008	-	524027455-00038	20/07/2010	SANDAYA HOLDING	6420Z	Activités des sociétés holding	6 779	2018	NC	3 472	10 à 19
NEHO FRANCE	NICE	06200	04 22 94 00 20	80278630-00021	01/06/2014	MR THIERRY ROCHET	6420Z	Activités des sociétés holding	3 096	2018	1 398	NC	10 à 19
EDEN VILLAGES	MAYENNE	53100	-	435297247-00015	01/04/2001	MR PIERRE ROUSSEAU	6420Z	Activités des sociétés holding	1 803	2015	984	NC	6 à 9
B V S HOLDING (ELEGANCIA)	PARIS	75002	01 53 45 96 30	421276494-00075	17/12/1998	-	7010Z	Activités des sièges sociaux	1 012	2013	1 413	NC	10 à 19
OKKO HOTELS	PARIS	75009	01 43 13 31 93	515402188-00095	26/05/2009	OKKO HOTELS	5510Z	Hôtels et hébergement similaire	881	2014	- 605	NC	20 à 49
SARL LA SOURCE DU JABRON	COMPS	26220	04 75 90 61 30	399143353-00015	05/12/1994	-	5530Z	Terrains de camping et parcs pour caravanes ou véhicules de loisirs	442	2014	5	NC	6 à 9
DÉTENTE ET CLAPOTIS LA VERONNIERE	MONTERRAT	38620	-	792048555-00017	01/03/2013	-	5530Z	Terrains de camping et parcs pour caravanes ou véhicules de loisirs	149	2014	- 26	NC	3 à 5
HOTELIERE DE BEAUGRENELLE (YOOMA)	PARIS	75008	-	534531207-00015	06/09/2011	HOTELIERE DE BEAUGRENELLE	5510Z	Hôtels et hébergement similaire	NC	2016	- 155	NC	20 à 49
L'ORÉE DU BOIS	LES MATHES	17570	05 46 22 42 43	327765350-00019	15/07/1983	-	5530Z	Terrains de camping et parcs pour caravanes ou véhicules de loisirs	NC	2016	320	2 512	6 à 9

Traitement InfoPresse. Sources : Diane / Kompas / communiqués des entreprises / presse professionnelle.

SOURCES UTILISÉES

- Agbe Innocentia, "Villages Nature Paris. 'Nous devons recruter 900 collaborateurs pour l'ouverture cet été'", *Rebondir*, mars-avril 2017, p.14-17
- Aizicovici Francine, "Fin de la grève d'un mois à l'hôtel Campanile Tour Eiffel", *www.lemonde.fr*, 19 avril 2016
- Aizicovici Francine, "Grève dure à l'hôtel Campanile Tour Eiffel", *www.lemonde.fr*, 13 avril 2016
- Aizicovici Francine, "Une charte pour améliorer les conditions de travail des femmes de chambre", *www.lemonde.fr*, 29 mai 2014
- Alet Claire, "Comment Airbnb étend son emprise", *Alternatives Économiques*, juin 2018, p.26-28
- Arnaud Jean-François, "AccorHotels démocratise la conciergerie", *Challenges*, 8 mars 2018, p.62
- Arnaud Jean-François, "Club Med puise son énergie à la montagne", *Challenges*, 2 février 2017, p.24-25
- Arnaud Jean-François, "Le GO en chef accélère la cadence", *Challenges*, 28 juin 2018, p.34-35
- Arnaud Jean-François, "Kappa colore les vacances en club", *Challenges*, 1^{er} juin 2017, p.44
- Arnaud Jean-François, "Le Club Med met ses GM au management", *Challenges*, 16 novembre 2017, p.64-65
- Bazan Catherine, "Belambra. Une plateforme qui invite à visiter la France", *Top/Com Expression*, 14 avril 2017, p.12
- Bazan Catherine, "Havas Voyages. Faire la preuve d'un virage digital", *Top/Com Expression*, avril 2018, p.11
- Belayel Kahina, "Facebook: passez à la page Fan", *L'Officiel des terrains de camping*, juin 2013, p.38-39
- Bravo Encarna, "La mutation des restaurants d'hôtel", *Néorestauration*, novembre 2017, p.62-68
- Brunel Florence, "Les vacanciers français à la recherche de bonnes affaires", *Tour Hebdo*, juillet-août 2016, p.10
- Bugnot Fabrice, "L'hôtellerie de plein air se met au vert", *L'Écho Touristique*, juin 2011, p.4
- Buland Morgane, "Mob Hôtel Paris - Les Puces à Saint-Ouen. Entre hospitalité, culture et partage", *Industrie Hôtelière*, octobre 2017, p.26-27
- Chauvot Myriam, "L'agression de Kim Kardashian au No Address, un désastre pour l'hôtellerie de luxe", *www.lesechos.fr*, 3 octobre 2016
- Cloarec Gaëlle, "Bousculés par Airbnb, les hôtels se refont une beauté", *Le Moniteur*, 8 juin 2018, p.24-25
- Corne Aurélie, Robinot Élisabeth, "Démarches environnementales, sources de performances? Une application à l'hôtellerie de luxe", *Revue française de gestion*, 2016, p.127-142
- Cosson Claire, "Marriott 'revive' débarque en France", *L'Hôtellerie Restauration*, 7 septembre 2006, p.8
- Cottier Olivier, "Chez les Eap, le camping c'est chic!", *L'Officiel des terrains de camping*, novembre 2017, p.128-131
- Cottier Olivier, "Un abri de piscine pour allonger la saison", *L'Officiel des terrains de camping*, mai 2017, p.36-37
- Courtin Bruno, "Commerce en ligne. La sécurisation des transactions à la une", *Hospitality On*, novembre 2012, p.106-107
- Courtin Bruno, "Parc hôtelier français 2013. Une offre stable, mais fortement restructurée", *Hospitality On*, janvier-février 2013, p.68-70
- Crouton Yohan, "Le nouveau visage de l'hôtellerie de plein air", *Hospitality On (HTR)*, juillet 2011, p.46-49
- Cueto Catalina, "Travailler avec des réceptifs. L'atout réactivité", *L'Écho Touristique*, octobre 2016, p.20-23
- De Bast Évelyne, "Les hôtels low cost, un phénomène européen duplicable?", *L'Hôtellerie Restauration*, 17 juin 2010, p.8

SOURCES UTILISÉES

- Delcaire Alain, "Club Med, vis et raconte", *Stratégies*, 12 janvier 2017, p.12-13
- Deloïre Eugénie, "Pourquoi l'investissement hôtelier séduit de plus en plus de particuliers", www.professioncgp.com, 25 janvier 2018
- Deloitte / In Extenso, "Gérer les évolutions dans une conjoncture mouvante. Tendances du tourisme et de l'hôtellerie 2017", février 2017
- Deloitte / In Extenso, "Réinventer l'hôtellerie. Tendances du tourisme et de l'hôtellerie 2018", février 2018
- Desvignes Claudine, "Le marché touristique de l'ultra-luxe", *Espaces tourisme et loisirs*, mai-juin 2018, p.4-45
- Direction générale des entreprises, "Mémento du tourisme, Édition 2017", novembre 2017
- Direction générale des entreprises, "Chiffres-clés du tourisme, Édition 2017", 2017
- Direction générale des entreprises, "Atlas du tourisme en France", 2018
- Dorion Anne-Noémie, "J'ubérise ma maison", *Les Échos Week-end*, 10 novembre 2017, p.85-89
- Dreyfus Antoine, "L'hôtel de luxe du logement social qui gêne le pouvoir socialiste", www.lavanceur.fr, 5 octobre 2016
- Dumas Édouard, "Le bedding est-il un élément suffisamment pris en compte par les professionnels du secteur de l'hôtellerie comme outil de fidélisation et de différenciation ?", *Hospitality On*, mars-avril 2018, p.48
- Escudé Jean-Noël, "Cent millions de touristes étrangers en 2020: Jean-Yves le Drian livre le discours de la méthode", www.caissedesdepotsdesterritoires.fr, 23 novembre 2017
- Eveillard Anne, "Motel One Paris-Porte dorée: un 3 étoiles entre ville et nature", *L'Hôtellerie Restauration*, 28 juin 2018, p.12
- Fauvel Marine, "Sécuriser la location courte durée", *L'Argus de l'assurance*, 13 octobre 2017, p.34
- Fédération nationale de l'hôtellerie de plein air, "L'hôtellerie de plein air: un succès populaire, un avenir en question", 2016
- Féraud Guylhem, "Le camping aujourd'hui. Une montée en gamme mais des fondamentaux stables", *Espaces tourisme et loisirs*, mars-avril 2013, p.18-23
- Filliâtre Pascale, "Le camping fait sa montée en gamme", *L'Écho Touristique*, juin 2010, p.24-25
- Filliâtre Pascale, "La bataille des clubs fait rage", *Tour Hebdo*, septembre 2017, p.26-35
- Filliâtre Pascale, "Label Club: une bonne idée qui ne fait pas encore l'unanimité", *Tour Hebdo*, décembre 2017, p.22-23
- Filliâtre Pascale, "Les TO peuvent-ils encore diversifier leurs destinations?", *Tour Hebdo*, mars 2017, p.30-35
- Foulon Nathalie, "Taux de départ en vacances en 2017: une année record", *Industrie Hôtelière*, mai 2018, p.8-9
- Foulon Nathalie, "Une année 2018 bien orientée pour l'hôtellerie française", *Industrie Hôtelière*, avril 2018, p.8-9
- Foulon Nathalie, "Valoriser son hôtel grâce à ses extérieurs", *Industrie Hôtelière*, juin-juillet 2018, p.36-43
- Foulon Nathalie, "L'hyperconnectivité, nouveau défi pour les hôteliers", *Industrie Hôtelière*, novembre 2017, p.44-45
- Foulon Nathalie, "L'hôtellerie a connu une révolution sociétale, accélérée par le numérique", *Industrie Hôtelière*, mars 2018, p.20-22
- Foulon Nathalie, "L'intelligence artificielle métamorphose l'offre hôtelière", *Industrie Hôtelière*, mai 2018, p.44-45
- Foulon Nathalie, "L'hôtellerie se met au parfum", *Industrie Hôtelière*, janvier-février 2017, p.44-45

SOURCES UTILISÉES

- Foulon Nathalie, "Optimiser son programme de fidélité", *Industrie Hôtelière*, janvier-février 2016, p.36-43
- Foulon Nathalie, "Les espaces de coworking, nouveau levier de croissance des hôtels", *Industrie Hôtelière*, mars 2018, p.36-41
- Foulon Nathalie, "Une vision cosmopolite de l'hôtellerie", *Industrie Hôtelière*, juin-juillet 2017, p.46-47
- Gallo Stéphanie, "Booktrip.fr. La renaissance de Christophe Jouvhomme", *Le Journal des entreprises*, septembre 2017, p.27
- Garcia Caroline, "Marseille expérimente le village de vacances en plein centre-ville", *La Gazette des communes, des départements et des régions*, 10 juillet 2017, p.39
- Gavard Emmanuel, "Club Med socialise avec Disko", *Stratégies*, 15 février 2018, p.14
- Gensous Mégane, "Matthieu Pihery: 'Ma mission, prendre à bras-le-corps la redéfinition de l'expérience mobile Belambra'", *Marketing*, décembre 2017, p.34-35
- Gerbet Julie, "Okko Hotels débarque à Paris", *L'Hôtellerie Restauration*, 22 juin 2017, p.8
- Gradt Jean-Michel, "AccorHotels achète Onefinestay, le 'Airbnb du luxe'", *www.lesechos.fr*, 5 avril 2016
- Guerrier-Buisine Vanessa, "Airbnb s'attaque au marché de la réservation de restaurants", *L'Hôtellerie Restauration*, 12 octobre 2017, p.9
- Herrero Charlotte, "Tourisme durable: le label Green Globe se fait une place au soleil", *www.lefigaro.fr*, 6 septembre 2016
- Jaladis Stéphane, "Les TMC poussent le service 'end-to-end'", *L'Écho Touristique*, octobre 2017, p.16-18
- Krémer Pascale, "Les hôtels sortent de leur léthargie", *www.lemonde.fr*, 29 septembre 2017
- Lacroix Bruno, "Sunélia développe son marketing clientèle", *L'Officiel des terrains de camping*, novembre 2017, p.24
- Lacroix Bruno, "Nouvelle dynamique pour Odesia Vacances", *L'Officiel des terrains de camping*, juin 2018, p.15
- Lainé Linda, "Emmanuel Arnaud: 'Nous voulons démocratiser l'échange de maisons entre particuliers'", *L'Écho Touristique*, septembre 2017, p.8-10
- Lainé Linda, "Exclusif: Airbnb s'ouvre aux événements d'entreprise", *www.lechotouristique.com*, 5 septembre 2018
- Lambelin Thomas, "Accueillez VRP et ouvriers", *L'Officiel des terrains de camping*, novembre 2015, p.50-60
- Laumailé Alain, "Nouveau groupement: Les Campings made in Anjou", *L'Officiel des terrains de camping*, avril 2017, p.36
- Laumailé Alain, "Patron de camping à seulement vingt ans", *L'Officiel des terrains de camping*, octobre 2017, p.122-125
- Laumailé Alain, "Un mini-golf extraordinaire à Nantes Camping", *L'Officiel des terrains de camping*, avril 2017, p.40
- Le Goff Delphine, "Le Club Med invente la considération client", *Stratégies*, 31 août 2017, p.10-11
- Leboucq Valérie, "Mama Shelter, des hôtels pas comme les autres", *Les Échos Week-end*, 20 novembre 2015, p.38-40
- Legoeul Agnès, "La Compagnie Dumas certifie le couchage d'exception", *Journal du Textile*, 28 novembre 2017, p.21
- Legourd Virginie, "Ces hôtels indépendants qui retrouvent le sourire", *Entreprendre*, février 2013, p.86-89
- Litzler Jean-Bernard, "Les hôtels français sont 35 % plus chers que ceux de la zone euro", *www.lefigaro.fr*, 12 février 2014
- Magaud Christelle, "Comptoir des Voyages prend son envol", *E-commerce magazine*, juin 2017, p.34

SOURCES UTILISÉES

- Marin Jérôme, "Airbnb passe à l'offensive sur le haut de gamme", *www.lemonde.fr*, 23 février 2018
- Marius Stéphanie, "L'accueil des clients étrangers VIP, pour les retailers de l'hôtellerie", *Relation Client Magazine*, décembre 2017, p.28-32
- Mateo Francis, "Rothschild crée un fonds d'investissement dans l'hôtellerie", *www.econostrum.info*, 13 avril 2015
- Mennesson Eve, "Jo&Joe, hôtel pour Millennials", *Top/Com Expression*, novembre 2017, p.41
- Menthon Pierre Henri de, "Crise sociale à l'hôtel Prince de Galles", *www.challenges.fr*, 6 avril 2018
- Messer Stéphane, "Je soigne ma présence sur le Net", *L'Officiel des terrains de camping*, mai 2017, p.30-31
- Messer Stéphane, "Le camping renaît au bord d'un lac chargé d'histoire", *L'Officiel des terrains de camping*, avril 2017, p.38
- Molga Paul, "Le cinquième groupe hôtelier français en redressement judiciaire", *www.lesechos.fr*, 24 novembre 2017
- Monier Nicolas, "Hôtellerie haut de gamme urbaine. Second souffle", *Le Nouvel Économiste*, 15 juin 2018, p.24-26
- Navas Christiane, "MagicStay séduit la clientèle d'affaires avec l'hébergement alternatif", *www.lesechos.fr*, 9 février 2018
- Neu Mathieu, "Longs séjours. Luxe, calme et volupté", *Le Nouvel Économiste*, 22 décembre 2011, p.21-26
- Noachovitch Sophie, "GuestToGuest, déjà leader de l'échange de maisons", *Entreprendre*, février 2017, p.79
- Organisation mondiale du tourisme, "Faits saillants OMT du tourisme, Édition 2017", 2017
- Palierse Christophe, "Hôtellerie: nouvelle étape clef pour la reprise de Maranatha", *www.lesechos.fr*, 16 juillet 2018
- Palierse Christophe, "Retour du beau temps pour l'hôtellerie haut de gamme parisienne", *www.lesechos.fr*, 8 juillet 2018
- Palierse Christophe, "Coup de chaleur dans les campings", *www.lesechos.fr*, 5 juillet 2018
- Palierse Christophe, "La fédération des campings veut moins de réglementations pour plus de fréquentation", *www.lesechos.fr*, 12 février 2018
- Palierse Christophe, "Vacalians reprend les campings du cofondateur d'Elior", *www.lesechos.fr*, 20 juin 2018
- Palierse Christophe, "Airbnb veut s'imposer en France comme un opérateur touristique à part entière", *www.lesechos.fr*, 11 avril 2017
- Palierse Christophe, "Maeva.com s'installe solidement dans le camping", *www.lesechos.fr*, 4 avril 2018
- Paola Florian de, "Clubs: la concurrence oblige les TO à se réinventer", *L'Écho Touristique*, février 2018, p.48-50
- Paola Florian de, "Le voyage en solo, un créneau vraiment porteur?", *L'Écho Touristique*, septembre 2017, p.14
- Paola Florian de, "Les TO se battent sur les destinations refuges", *L'Écho Touristique*, novembre 2017, p.6-7
- Pellissier Pauline, "Nouveau classement étoilé pour l'hôtellerie française", *www.lemonde.fr*, 3 juillet 2012
- Perrin d'Arloz Fanny, "L'hébergement d'affaires, une profusion d'offres et de services?", *Décision Achats*, février-mars 2017, p.73-76
- Perronnet Céline, "Vraies et fausses idées sur la reprise de l'hôtellerie française", *Tour Hebdo*, avril 2018, p.26-27
- Perronnet Céline, "Classique ou de plein air, l'hôtellerie gagne du terrain", *L'Écho Touristique*, janvier 2012, p.15
- Perronnet Céline, "Airbnb doit s'adresser à tout le monde", *Tour Hebdo*, juin 2018, p.14-16
- Perronnet Céline, "La lune de miel continue", *Tour Hebdo*, décembre 2017, p.50-52

SOURCES UTILISÉES

- Pinna Gabriele, Réau Bertrand, "Services de luxe et classes sociales", *www.cairn.info*, 2011
- Porier Jérôme, "Ces nouveaux venus qui bousculent l'hôtellerie", *www.lemonde.fr*, 30 mars 2016
- Renault Enguérand, "En rachetant Marco Vasco, Le Figaro s'étend dans le voyage sur mesure", *www.lefigaro.fr*, 18 septembre 2017
- Reynaud Christel, "Le digital au service des hôteliers, pour le meilleur service possible", *Industrie Hôtelière*, octobre 2017, p.43-45
- Roda José, "Club Med, connecté à sa communauté", *E-commerce magazine*, septembre 2017, p.42
- Rolland Sylvain, "Tourisme : Le Collectionist, le 'Airbnb des riches', lève 10 millions de dollars", *www.latribune.fr*, 19 septembre 2017
- Sacksick Mylène, "CitizenM veut 'révolutionner le secteur de l'hôtellerie'", *L'Hôtellerie Restauration*, 29 juin 2017, p.9
- Simon Jade, "Visite privée de l'Amangiri, l'hôtel préféré des stars dans le désert de l'Utah", *www.vogue.fr*, 8 mars 2018
- Tardy Claire, "Les résidences de tourisme ont-elles mangé leur pain blanc ?", *Hospitality On*, septembre 2012, p.52-55
- Tari Fleur, "Club Med inaugure son nouveau resort de montagne", *L'Hôtellerie Restauration*, 5 janvier 2018, p.9
- Tarlé Jean-Guilhem de, "2018, les chiffres de l'HPA française", *L'Officiel des terrains de camping*, mars 2018, p.36-56
- Tarlé Jean-Guilhem de, "Camping Qualité a optimisé sa communication", *L'Officiel des terrains de camping*, octobre 2017, p.16
- Tarlé Jean-Guilhem de, "Faites place aux emplacements Premium", *L'Officiel des terrains de camping*, février 2018, p.32-40
- Tarlé Jean-Guilhem de, "Huttopia : l'écotourisme en mode international", *L'Officiel des terrains de camping*, février 2018, p.16-17
- Tarlé Jean-Guilhem de, "J'ai créé un Escape Game", *L'Officiel des terrains de camping*, janvier 2017, p.52-53
- Tarlé Jean-Guilhem de, "La Via Natura prend racine", *L'Officiel des terrains de camping*, janvier 2018, p.31
- Tarlé Jean-Guilhem de, "Les Castels. Cap sur 40 campings...", *L'Officiel des terrains de camping*, novembre 2017, p.30
- Tarlé Jean-Guilhem de, "Les pieds dans l'eau, les manches retroussées", *L'Officiel des terrains de camping*, février 2017, p.60-63
- Tarlé Jean-Guilhem de, "Nouvelle gouvernance et grandes ambitions pour Vacalians", *L'Officiel des terrains de camping*, septembre 2017, p.24
- Tarlé Jean-Guilhem de, "Sandaya : 30 ans de campings dans trois ans", *L'Officiel des terrains de camping*, juin 2018, p.16
- Tarlé Jean-Guilhem de, "Sites et Paysages connectée au digital", *L'Officiel des terrains de camping*, mai 2017, p.16
- Tarlé Jean-Guilhem de, "Vacalians accélère sa transformation", *L'Officiel des terrains de camping*, novembre 2017, p.28
- Tarlé Jean-Guilhem de, "Vacalians lance sa franchise Tohapi", *L'Officiel des terrains de camping*, décembre 2017, p.28
- Thery Éléonore, "Le hall des hôtels, nouveau lieu de vie", *www.lemonde.fr*, décembre 2017
- Thomas Claude, "Alpes. Pierre & Vacances parie toujours sur la montagne", *Le Moniteur*, 14 avril 2017, p.41
- Van Apeldoorn Robert, "Airbnb aime les hôtels et le luxe", *Trends*, 15 mars 2018, p.34-36
- Vignando Dorane, "Hôtels (très) particuliers", *L'Obs*, 30 novembre 2017, p.114-116
- Vignon Émilie, "Airbnb, OTAs : la riposte des hôteliers", *L'Écho Touristique*, juin 2018, p.16-26

SOURCES UTILISÉES

- Vignon Émilie, "La bataille des nouveaux concepts", *L'Écho Touristique*, juin 2017, p.32-43
- Watkins Mark, "L'impossible juste prix en hôtellerie", www.coachomnium.com, octobre 2017
- "10 campings qui s'engagent pour l'environnement", www.toocamp.com, 24 novembre 2017
- "10 hôtels éco-chics à tester cet été", www.o.nouvelobs.com, 5 juillet 2015
- "2018, un recul historique de l'offre de chaînes intégrées, tirant à la baisse le parc hôtelier", *Industrie Hôtelière*, mai 2018, p.36-43
- "82,6 millions de touristes étrangers en France en 2016", *Le 4 pages de la DGE*, juin 2017, p.1-4
- "Airotel accroît son développement", *L'Officiel des terrains de camping*, septembre 2017, p.26
- "Airotel muscle communication et commercialisation", *L'Officiel des terrains de camping*, mars 2017, p.25
- "Alexis Dussillol. Directeur Montagne de Airbnb", *Montagne Leaders*, mai 2017, p.40-45
- "Bilan Europe industrie hôtelière", *Hospitality On*, janvier-février 2018, p.30-78
- "Camping: conquérir de nouvelles clientèles", *La Gazette Officielle du Tourisme*, 1^{er} juillet 2009, p.4-6
- "CampingFrance.com. Un nouveau site pour ses 20 ans", *L'Officiel des terrains de camping*, janvier 2018, p.40
- "Clients d'hôtels & l'hôtellerie, par Coach Omnium", www.coachomnium.com, 2017
- "Digital et hôtellerie: le champ des possibles", *Hospitality On*, janvier-février 2018, p.80-88
- "Eden Villages: la volonté de grossir", *L'Officiel des terrains de camping*, janvier 2018, p.32
- "En finir avec l'exploitation dans l'hôtellerie", www.liberation.fr, 25 janvier 2018
- "En France, la consommation touristique intérieure est stable en 2016", *Le 4 pages de la DGE*, octobre 2017, p.1-4
- "Épuisés, mal logés, le mal-être des saisonniers", www.midilibre.fr, 16 août 2011
- "Henri Giscard d'Estaing. Président du Club Med", *Montagne Leaders*, septembre-octobre 2017, p.36-41
- "Hilton s'engage à réduire de moitié son empreinte écologique et à doubler son investissement dans l'impact social", www.zonebourse.com, 23 mai 2018
- "Homair fait le plein de nouveautés", *L'Officiel des terrains de camping*, septembre 2017, p.22
- "Hôtellerie de luxe: Le Bristol Paris obtient la certification Green Globe", www.ecolochic.net, 27 avril 2016
- "Hôtels Maranatha: fin de partie pour le Madoff français du luxe?", www.lejdd.fr, 27 février 2018
- "Investissement hôtelier: le marché français résiste en 2016", www.tourmag.com, 14 février 2017
- "Le camping monte en gamme et séduit de nouveaux adeptes", www.lepoint.fr, 22 juin 2017
- "Le Club Med confirme ses ambitions en montagne. Une ouverture par an a minima", *Sport Eco*, 6 février 2017, p.6
- "Le Fogo Island Inn, un voyage au bout du monde", www.journalduluxe.fr, 24 avril 2014
- "Le mobil-home tire son épingle du jeu", *VDL Magazine*, juillet 2012, p.16
- "Le tourisme des Français en 2016: moins de départs mais plus de dépenses", *Le 4 pages de la DGE*, juin 2017, p.1-4
- "L'économie verte pèse près d'un million d'emplois en France", www.agentdurable.canalblog.com, 16 juin 2011
- "Les hébergements collectifs touristiques en 2017, une fréquentation record de 429 millions de nuitées", *Insee Première*, avril 2018, p.1-4

SOURCES UTILISÉES

"Les Pieds dans l'eau revoit son positionnement", *L'Officiel des terrains de camping*, février 2017, p.20
"Les résidences de tourisme et les apart'hotels", KPMG, 2017
"L'hôtellerie de plein air est devenue chic", *Challenges*, 9 juillet 2009, p.32
"L'hôtellerie de plein air ne campe pas sur ses positions", *Hospitality On*, juillet-août 2014, p.84-87
"Mandarin Oriental Paris: l'hôtel éco-responsable qui en fait plus!", www.hotelseconews.com
"Osmozis. Du Wi-Fi au camping", *Investir*, 28 janvier 2017, p.14
"Perspectives 2018 du marché du tourisme français", *La Gazette Officielle du Tourisme*, 28 février 2018, p.16
"Quel portrait du secteur des chambres d'hôtes et des gîtes en 2015?", *Guest & Strategy*, 2016
"Spa et camping: un développement plein de bon sens", *L'Officiel des terrains de camping*, hors-série 2014, p.84-88
"Une filière éco-responsable", *VDL Magazine*, octobre 2016, p.3-8
"Victoire pour les femmes de chambre du W Paris Opéra", www.humanite.fr, 23 octobre 2015
"Yelloh! Village toujours en croissance", *L'Officiel des terrains de camping*, septembre 2017, p.20

SOURCES UTILISÉES POUR LA MISE À JOUR 2019

Asali Sarah, "Reprise des hôtels Maranatha: des investisseurs particuliers montent au créneau", investir.lesechos.fr, 31 mai 2019
Belkacem Nadira, "Vacalians: nouveau nom, nouvelles ambitions, nouveaux partenaires", actu.fr, 13 décembre 2018
Brissart Violaine, "25hours Hotel débarque à Paris", *L'Hôtellerie Restauration*, 28 février 2019, p.11
Brissart Violaine, "Food & beverage: un levier de croissance pour l'hôtellerie?", *L'Hôtellerie Restauration*, 28 décembre 2018, p.2-3
Brissart Violaine, "Le Saint James Paris, premier hôtel certifié ISO 50001", *L'Hôtellerie Restauration*, 24 janvier 2019, p.29
Cuignet Laetitia, "Plus de 89 millions de touristes étrangers en France en 2018", *Le 4 pages de la DGE*, juillet 2018, p.1-4
De Jaeger Jean-Marc, "Les voyageurs solitaires sont-ils les mal-aimés du tourisme?", lefigaro.fr, 11 mars 2019
De Tarlé Jean-Guilhem, "2019, les chiffres de l'HPA française", *L'Officiel des terrains de camping*, mars 2019, p.24-44
De Tarlé Jean-Guilhem, "Découvrez les nouvelles normes de classement des campings", ot-campings.com, 12 avril 2018
Descamps Sigrid, "Center Parcs, leader du séjour court en Europe", *Trends*, 25 avril 2019, p.64-65
Duval Damien, "Cap France fait sa révolution marketing", *Espaces tourisme et loisirs*, janvier-février 2019, p.122-125
Eveillard Anne, "Le nouveau rôle de l'hôtel de centre-ville", *L'Hôtellerie Restauration*, 7 mars 2019, p.36-37
Forget Jérôme, "Regard sur le marché de la chambre d'hôtes en 2019: entre professionnalisme et amateurisme", etourisme.info, 5 juin 2019
Foulon Nathalie, "2018, un bon cru pour l'hôtellerie française", *Industrie Hôtelière*, janvier-février 2019, p.8-9
Foulon Nathalie, "De belles performances pour l'hôtellerie en 2018", *Industrie Hôtelière*, avril 2019, p.8-9
Foulon Nathalie, "Se démarquer avec un hôtel à thème", *Industrie Hôtelière*, avril 2019, p.36-42

SOURCES UTILISÉES

- Garé Bertrand, "Best Western améliore son expérience client avec Influan", *L'Informaticien*, décembre 2018-janvier 2019, p.42
- Gayet Manon, "5 conseils pour conquérir les millennials", *Tour Hebdo*, mars 2019, p.58-59
- Gidrol Jean-Claude, Heim Vivien, "Les hébergements collectifs touristiques en 2018: une fréquentation dynamique tirée par la clientèle non-résidente", *Insee Première*, avril 2019, p.1-4
- Grondin Anaëlle, "GuesttoGuest rachète un concurrent canadien echangemaison.com", *lesechos.fr*, 19 avril 2018
- Hubinet Nina, "'C'est nous, les femmes de chambre, qui allons gagner': plus de deux mois de grève dans un hôtel quatre étoiles", *bastamag.net*, 18 juin 2019
- Kemel Kaddouri Sabah, "Le Collectionist: le 'Airbnb' des plus fortunés", *forbes.fr*, décembre 2018
- Labbe Pierrick, "Shanghai: un hôtel connecté et piloté par une intelligence artificielle", *objetconnecte.net*, 26 novembre 2018
- Lainé Linda, "La marque GuesttoGuest disparaît au profit de HomeExchange", *lechotouristique.com*, 25 janvier 2019
- Lainé Linda, "Olivier Grémillon, booking.com: 'Les familles et les clubs nous intéressent'", *L'Écho touristique*, avril 2019, p.7-9
- Lainé Linda, "Pourquoi Airbnb rachète Luckey Homes", *L'Écho touristique*, février 2019, p.62
- Lambelin Thomas, "Ces labels qui affichent votre qualité", *L'Officiel des terrains de camping*, septembre 2016, p.46-58
- Lomonaco Jean-Christophe, "Consommation touristique record en France en 2017", *Le 4 pages de la DGE*, mars 2019, p.1-4
- Morin Julien, "Nouvelle destination pour Pierre & Vacances", *Stratégies*, 11 octobre 2018, p.12
- Palierse Christophe, "L'investissement hôtelier devrait rester soutenu en 2019", *lesechos.fr*, 26 février 2019
- Pont François, "Villages et stations de ski, nouvelles cibles des loueurs saisonniers", *L'Hôtellerie Restauration*, 28 février 2019, p.10
- Rey Patricia, "Le Club Med reporte la création de son resort 4 tridents à Tignes", *groupe-ecomedia.com*, 3 août 2018
- Savary David, "VVF Villages multiplie les offres et poursuit sa croissance", *quotidiendutourisme.com*, 9 janvier 2018
- Simon Joëlle, "Henri Giscard d'Estaing, PDG du Club Med: 'Le luxe, c'est l'espace'", *Trends*, 25 juillet 2019, p.38-40
- Vignon Émilie, "Qui gagnera le marché du camping?", *L'Écho touristique*, juin 2019, p.18-28
- "2019, l'offre hôtelière française repart sur une dynamique positive", *Industrie Hôtelière*, mai 2019, p.36-42
- "Bilan 2019 de l'hôtellerie européenne", *Hospitality On*, janvier 2019, p.30-92
- "C'est si bon veut mettre l'accent sur le digital", *L'Officiel des terrains de camping*, mai 2019, p.17
- "Club Med: les 5 chiffres d'un exercice record", *tourhebdo.com*, 20 mars 2019
- "Établissements d'hébergements touristiques en 2019, comparaisons régionales et départementales", *insee.fr*, 25 février 2019
- "Mémento du tourisme, édition 2018", Direction générale des entreprises, mars 2019
- "Pierre & Vacances, un plan de transformation ambitieux", *Investir*, 24 novembre 2018, p.15
- "Pour ses 5 ans, MagicStay fait peau neuve!", *tendancehotellerie.fr*, 11 septembre 2019
- "Suspension de la grève au NH Collection Marseille", *cmt-so.org*, 23 septembre 2019

LEXIQUE

- **Bedding**

Terme désignant tout ce qui est en lien avec la literie ou le matériel de couchage.

- **Big data**

Volume massif de données numériques nécessitant d'être traité par des outils spécifiques.

- **Chaîne hôtelière intégrée**

Chaîne exploitée par un groupe hôtelier et regroupant des établissements aux prestations et équipements similaires.

- **Check-in / Check-out**

Processus d'enregistrement effectués lors de l'arrivée (*check-in*) et du départ (*check-out*) du client sur son lieu d'hébergement.

- **Coliving**

Type d'organisation du quotidien où des personnes vivent et travaillent dans des lieux communs adaptés à ce fonctionnement.

- **Coworking**

Type d'organisation du travail où des travailleurs sans lien direct se regroupent dans un lieu commun pour exercer leur métier.

- **Glamping**

Contraction de "glamour" et "camping" servant à désigner un type de camping plus haut de gamme et original que le camping traditionnel.

- **Hôtellerie de plein air**

Désigne les campings, les parcs résidentiels de loisirs, les aires naturelles et tout type d'hébergement touristique en extérieur.

- **Marketing générationnel**

Type de marketing spécifiquement adapté à une tranche d'âge ou une génération en particulier.

- **Résidences de tourisme**

Ensemble de logements "prêt-à-vivre", équipés pour recevoir une clientèle de loisirs ou d'affaires en séjour de courte durée.

- **Revenu par chambre disponible (RevPAR)**

Indicateur financier utilisé dans l'hôtellerie pour calculer le revenu généré par une chambre selon son prix et son taux d'occupation sur une période définie.

- **Tourisme écologique**

Tourisme axé sur la préservation de la nature, le développement durable et le respect des populations locales.

- **Tourisme immersif**

Tourisme basé sur l'immersion partielle ou totale dans un nouveau pays, une nouvelle culture, une nouvelle communauté.

- **Tour-opérateur**

Organisme qui conçoit des voyages et des séjours touristiques, puis les commercialise à des intermédiaires ou directement à la clientèle.

- **Village de vacances**

Ensemble d'hébergements destinés à assurer des séjours de vacances et de loisirs selon un prix forfaitaire comportant la fourniture de repas ou de moyens individuels pour les préparer et l'usage d'équipements collectifs permettant des activités de loisirs sportifs et culturels.

La collection IndexPresse *Business Etude*

Comment accéder à des données fiables, pertinentes et surtout synthétisées, alors que l'information n'a jamais été aussi accessible en apparence ?

Voilà une question à laquelle sont confrontés quotidiennement les décideurs dans les entreprises lorsqu'il s'agit de prendre les bonnes décisions.

C'est pourquoi nous avons créé la collection **IndexPresse Business Etude**, des études sectorielles complètes, réalisées à partir des plus grands titres de la presse

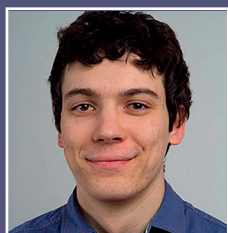
économique et professionnelle. En s'appuyant sur des informations fiables et de qualité, les études d'IndexPresse offrent des synthèses analytiques et éclairées sur les secteurs d'activité émergents ou en mutation.

Vous aurez ainsi toutes les clés en main pour accompagner votre réflexion stratégique, en vous appuyant sur l'examen des enjeux de votre marché, afin d'anticiper ses évolutions et valider, ou modifier, votre positionnement dans le jeu concurrentiel.

IndexPresse *Business Etude*

Date de parution - septembre 2018.

Date de mise à jour - septembre 2019.



Samuel ARNAUD

samuel.arnaud@indexpresse.fr

Rédacteur

Étude rédigée en collaboration avec **Maxime MAINIERI**

Amorcée à l'aube des années 2010 dans les campings puis l'hôtellerie, la montée en gamme des hébergements touristiques français n'a cessé de s'accroître depuis. Les nouveaux acteurs de la réservation en ligne s'inscrivent également dans ce mouvement. Alors que les prévisions concernant le tourisme en France sont optimistes, les acteurs de l'hébergement poursuivent leurs stratégies, prêts à offrir toujours plus et mieux pour séduire des clients de plus en plus exigeants.

Comment cette montée en gamme se met-elle en place dans les différents types d'hébergement ? Quelles conséquences a-t-elle sur le parc français et son évolution ? Quels nouveaux services les différentes entreprises déploient-elles ? Comment le numérique et ses acteurs influencent-ils le secteur ? Quelles sont les limites à cette montée en gamme ?

Cette étude apporte les éléments de réponse et de réflexion pour comprendre les enjeux du secteur, décrypter les attentes des consommateurs, se positionner dans le jeu concurrentiel et s'inspirer des idées et des stratégies innovantes.

Photo de couverture : © GVictoria - stock.adobe.com



IndexPresse

IndexPresse
19 rue René Thomas
38024 Grenoble cedex 1
Tél. 04 76 92 05 25
indexpresse@indexpresse.fr