

Vient de paraître, l'étude de référence sur :

L'hôtellerie haut de gamme et de luxe en France **Redéfinir les stratégies pour s'adapter aux modifications** **profondes de l'environnement concurrentiel**

Madame, Monsieur,

La reconfiguration du secteur et la modification des modèles économiques vont s'accélérer. La crise financière déstabilise en effet les stratégies mises en place par les leaders de l'hôtellerie haut de gamme. Indubitablement, la tourmente financière va se traduire par un ralentissement conjoncturel prononcé, conséquence du coup porté au commerce international et aux déplacements d'affaires. De plus, la raréfaction du crédit va entraîner non seulement des difficultés pour les acteurs moins bien dotés en fonds propres, mais aussi le report, voire l'annulation de projets ambitieux. Alors que le secteur était en pleine période de modernisation et de redynamisation, les plans marketing qui se fondaient sur un renouvellement géographique de la demande, et sur un exhibitionnisme du luxe sont pris à contrepied : les valeurs de rigueur et de qualité vont être un atout décisif dans cette nouvelle phase.

Dans ce contexte, l'hôtellerie haut de gamme française doit revoir ses stratégies, en intégrant les tendances lourdes de la profession, mais aussi le choc conjoncturel dont les conséquences seront profondes, bien au-delà de la période de ralentissement économique :

- 1. Les mutations de la demande.** Le rapport à la clientèle se complexifie. Arrivées de nouveaux riches en provenance des pays émergents, souvent sensibles à un luxe démonstratif, dont les attentes contrastent avec celles de la clientèle traditionnelle des palaces ; engouement croissant d'une clientèle jeune pour une consommation très individualisée d'un luxe plus contemporain ; fréquentation des établissements haut de gamme par des consommateurs de classe moyenne à la recherche d'émotions et d'expérience... Il est de plus en plus difficile de répondre aux besoins différenciés d'une demande éclectique, à la fois positionnée sur le segment du tourisme d'affaires et sur celui du tourisme de loisirs. Dans quelle mesure la diversité, qui caractérise aujourd'hui la clientèle des établissements haut de gamme, et la relation à un luxe parfois ostentatoire vont-elles être remises en cause par la dégradation de l'environnement économique ?
- 2. La mise en place d'une nouvelle classification hôtelière.** S'ils visent à rendre plus visible l'hôtellerie haut de gamme française sur la scène internationale, le remaniement de la classification hôtelière et l'apparition d'une cinquième étoile vont également nécessiter d'importants efforts d'investissements de la part des hôteliers, notamment au sein des chaînes où le parc souffre d'un manque d'homogénéité. Quel sera l'impact du crédit crunch sur ces projets de rénovation ?

3. L'intensification des pressions concurrentielles. Les hôteliers sont confrontés à une double concurrence :

- ☛ La concurrence interne au secteur. Le parc hôtelier 4* et 4* luxe progresse rapidement. Les capacités d'accueil se renforcent sous l'impulsion des stratégies de croissance des groupes hôteliers déjà en place sur le marché français : stratégies de repositionnement (montée en gamme, segmentation de la clientèle) et d'implantation de nouvelles chaînes. L'arrivée de nouveaux opérateurs étrangers, notamment d'Asie, changera également la donne, même si les projets recensés concernent principalement le segment du luxe à Paris (Mandarin Oriental, Shangri-La).
- ☛ La concurrence externe au secteur. Elle est encore relativement faible mais l'arrivée de nouveaux opérateurs, issus d'autres secteurs (industrie du luxe notamment) n'est pas à exclure. De même les hébergements de substitution, s'ils ne représentent pas une véritable menace en soi, doivent être pris en considération et notamment le développement des résidences de tourisme sur le segment du voyage d'affaires (segment de marché sur lequel se positionnent d'ailleurs certains hôteliers) et de la location de villas de luxe.

Cette nouvelle étude de PRECEPTA sur les stratégies des hôteliers haut de gamme a été menée en tenant compte des spécificités de chaque catégorie d'opérateurs sur le marché français :

- **Les groupes hôteliers français généralistes** (Accor, Groupe du Louvre) ;
- **Les opérateurs américains spécialisés sur le haut de gamme en France**, multi-enseignes (Starwood Hotels & Resorts, Marriott International) ou mono-enseigne (Hilton Hotels Corporation) ;
- **Les acteurs étrangers présents sur plusieurs segments de marché** (InterContinental Hotels Group, Rezidor Hotel Group, Choice Hotels) ;
- **Les chaînes volontaires** (Relais & Châteaux, Châteaux & Hôtels Collection...) ;
- **Les groupes de loisirs** diversifiés sur le marché de l'hôtellerie (Eurodisney, Groupe Lucien Barrière).

Dans un tel contexte, la profession va devoir tirer les conséquences de dilemmes stratégiques majeurs :

- 1. La nécessité de mettre fin à la surenchère en matière de montée en gamme et de diversification des prestations.** Cette course à l'innovation qui se traduit par une inflation des coûts met en danger la pérennité des établissements. D'autant que la clientèle reste extrêmement sensible à l'évolution des prix. La hausse des prix moyens est en effet beaucoup plus modérée dans l'hôtellerie haut de gamme que dans les autres catégories d'établissements. Et surtout, corrélée à l'évolution du taux d'occupation, elle reste très encadrée dans un contexte de dégradation de la conjoncture. La différenciation doit avant tout reposer sur la définition d'une stratégie d'identité forte. Les hôteliers doivent investir plus massivement sur un univers identitaire cohérent qui associe dans un même mouvement la marque, l'architecture des établissements, les gammes de services et la communication.
- 2. L'impératif de mieux maîtriser la distribution.** La maîtrise de la fonction distribution se complexifie avec la montée en puissance d'Internet et la démultiplication des intermédiaires. Les hôteliers peuvent en outre difficilement se passer de la force de frappe des agences de voyage. Un rapport de force qui se traduit non seulement par des contraintes tarifaires mais également par un réel problème d'image : la perception de la marque haut de gamme par le client est souvent altérée par le positionnement généraliste des distributeurs. Si la meilleure maîtrise de la distribution doit passer par un développement de la réservation directe sur Internet, il devient impératif pour les hôteliers de renforcer leur présence et leur visibilité sur le web en réexaminant leurs stratégies de référencement, et leurs politiques de fidélisation ainsi qu'en envisageant le développement de l'interactivité avec l'internaute, une fonctionnalité encore non exploitée par l'hôtellerie haut de gamme.

Grâce à cette analyse très complète et opérationnelle, PRECEPTA met à la disposition des dirigeants du secteur un véritable outil pour organiser et hiérarchiser l'information, stimuler la réflexion et préparer les décisions. Nous sommes à votre disposition pour vous apporter des compléments d'information concernant cette étude de référence dont vous trouverez ci-joint la présentation. Pour la recevoir, il vous suffit de nous retourner le bon de commande au verso de la plaquette après l'avoir complété.

Je vous prie de recevoir, Madame, Monsieur, l'expression de mes sincères salutations.

Delphine David
Directrice d'études PRECEPTA