

03

Hôtellerie ultra-luxe : entre renouvellement des codes et tradition

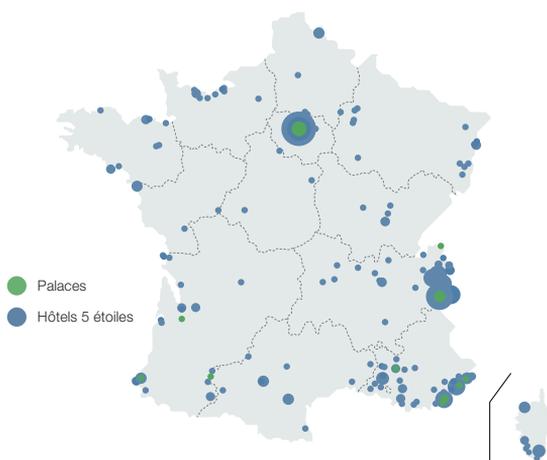


Hôtel de Crillon - A Rosewood Hotel.
Paris

Photographie de l'offre 5 étoiles et Palaces en France en 2017

La notion de luxe en hôtellerie a connu une profonde mutation au cours des 40 dernières années, portée par l'émergence de nouveaux acteurs, investisseurs, modèles économiques et façons de consommer. Si les fondamentaux de l'hôtellerie de luxe n'évoluent pas ou peu, les contours de l'offre et de la demande mutent.

Cartographie de l'offre Palaces et 5 étoiles en France



Sources : INSEE 2017 - Atout France

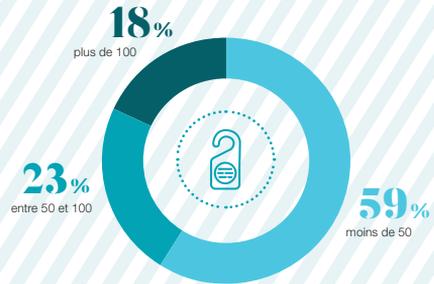
Le parc hôtelier 5 étoiles français a connu une croissance importante au cours des dernières années, avec une augmentation de 51% de la capacité en chambre sur l'ensemble de la France depuis le changement de classement intervenu en 2012 (soit une augmentation de 59% du nombre d'établissements).

Près de 40% de cette capacité en chambre est recensée à Paris et en Île-de-France, suivi par la Côte d'Azur et les stations de ski des Alpes ; soit des destinations plutôt traditionnelles pour l'hôtellerie de luxe. Si les investissements principaux restent concentrés sur ces destinations assurant une pérennité des valeurs des « trophy assets », des destinations secondaires montent en gamme telles que Lyon avec la Villa Maïa qui vient d'obtenir son classement 5 étoiles et l'Intercontinental Resort Lyon Hôtel-Dieu qui devrait ouvrir ses portes d'ici 2019.

Évolution du parc 5 étoiles en France



Nombre de clés par hôtel 5 étoiles



326
Hôtels 5 étoiles



24
Palaces



21 566
chambres



2 593
chambres



66
chambres en moyenne



108
chambres en moyenne

Source : Atout France au 28 juillet 2017

« La montée en gamme de la Côte Atlantique est également observée, en lien avec la recherche d'expériences haut de gamme moins ostentatoires, plus authentiques » observe Jean-Luc Cousty, Directeur de l'Hôtel du Palais. L'arrivée potentielle de Four Seasons à Biarritz confirme cette tendance. Aux 326 hôtels 5 étoiles que compte la France - dont 24 Palaces - viennent s'ajouter des typologies

d'offres de plus en plus diversifiées : près de 1 700 appartements en résidences hôtelières 5 étoiles, une offre diffuse et croissante d'hébergements touristiques alternatifs haut de gamme, des villas... À Paris, les plateformes d'hébergement très haut de gamme offriraient une capacité complémentaire d'environ 500 appartements (estimation KPMG).

Ostentatoire, expérientiel, confidentiel : quels codes définissent aujourd'hui la consommation d'hôtellerie de luxe ?

The Peninsula Paris.
Paris

L'évolution des modes de consommation influencés par l'émergence de nouvelles technologies et de nouveaux modèles économiques orientés sur l'authenticité, la découverte, le partage et la personnalisation, n'a pas épargné la façon de consommer le luxe, notamment l'hôtellerie. Les consommateurs du luxe sont plus connectés que jamais : l'information est accessible instantanément, les recommandations se font via les réseaux sociaux en quelques secondes. De nouveaux profils de clientèle émergent, avec une consommation du luxe plus erratique.

Consommer de l'hôtellerie de luxe ne se résume alors plus à réserver une chambre dans un environnement noble et affichant les signes traditionnels du prestige. Le luxe peut aujourd'hui se retrouver dans d'autres éléments de la prestation hôtelière : un service personnalisé, une expérience inoubliable (et partagée)...

Consommer de l'hôtellerie de luxe ne se résume plus à réserver une chambre dans un environnement de prestige

Le renouveau du storytelling des hôtels de luxe

Un storytelling fondé sur certains codes forts ou mis en œuvre autour d'une histoire valorisant un héritage culturel spécifique sont autant de moyens de vendre une expérience considérée comme « luxueuse » sans pour autant que l'établissement ne le soit dans ses composantes fondamentales (qualité des matériaux utilisés, prestige de la localisation et du bâtiment, taille des chambres, formation du personnel...).

Le recours à des influenceurs sur les réseaux sociaux pour promouvoir les établissements va d'ailleurs dans ce sens, avec la mise en avant par ces derniers d'expériences, de services. Les réseaux sociaux et le storytelling ont permis l'essor de certaines marques niches et plus confidentielles, comme la chaîne de boutique hôtels haut de gamme Kimpton dont le premier hôtel en France devrait ouvrir en 2020 à Paris.

L'Hôtel de Crillon, pour sa réouverture en juillet 2017, a largement misé sur les réseaux sociaux avec un storytelling développé en amont et la participation de nombreux influenceurs. Un photographe Lifestyle a d'ailleurs été désigné.

On remarque, aujourd'hui, que les propriétaires d'hôtels très haut de gamme effectuent des arbitrages entre la rentabilité attendue au travers d'investissements matériels élevés et celle pouvant être attendue en se concentrant sur les services et le personnel qui génèrent l'adhésion et la loyauté. La relative banalisation du luxe entraîne une évolution des modes de réflexion de la part des investisseurs.

Il s'agit également de développer des « clusters de marques » qui correspondent à divers centres d'intérêt du profil-type de la clientèle propre à chaque établissement.

C'est le cas du Plaza Athénée qui accueille pendant quelques mois Montaigne Market dans l'une de ses suites transformée en « boutique ». Au George V, la direction coordonne une collection d'artisans / créateurs aux identités fortes, comme par exemple Jeff Leatham, Directeur artistique, dont les compositions florales constituent à elles seules une destination dans la destination.



Plaza Athénée.
Paris

« La multiplication des actions de co-branding et collaborations permet également de redynamiser l'image de certains établissements hôteliers. Nous n'hésitons pas à croiser des marques qui répondent à des codes similaires. »

Pascale Venot, Directrice du Bureau de presse éponyme à Paris



L'enjeu du renouvellement des codes de l'hôtellerie de luxe : séduire et capter une nouvelle génération de clients

Une consommation de luxe plus discrète

Si la tendance du luxe expérientiel est déjà identifiée depuis plusieurs années, cette dernière se précise et est complétée par de nouvelles façons de consommer le luxe, moins ostentatoires, dans un cadre plus confidentiel et personnalisé. Les spécialistes du marketing évoquent à ce sujet l'essor de la « consommation discrète », soit le goût de plus en plus répandu d'une certaine élite de consommateurs pour des articles de luxe discrets plutôt qu'affichant ostensiblement une marque.

Joseph Oliverau, fondateur de la chaîne Relais & Châteaux et membre de la Commission Palace a observé cette évolution tout au long de sa carrière, même dans des établissements historiques : *« Le client du Palace d'aujourd'hui n'est pas le client d'hier. Les attentes en matière de luxe ont évolué et les motivations pour séjourner dans des Palaces ne sont plus les mêmes. »*

Cela ne signifie pas pour autant que les acteurs traditionnels de l'hôtellerie très haut de gamme, au charme - positivement - ostentatoire, ne trouvent plus leur clientèle. Simplement, cette dernière s'est diversifiée et transformée. La clientèle d'un produit de luxe à l'autre varie, tant dans son profil-type que dans ses attentes de la pratique touristique.

Là réside l'enjeu de ce renouvellement des codes de l'hôtellerie de luxe : séduire et capter une nouvelle génération de clients. Les frontières entre ce nouveau genre de luxe, parfois plus accessible, et le luxe « traditionnel » sont de plus en plus floues. L'écart de prix reste toutefois important entre les deux et cristallise la différence entre Palaces et hôtels 5 étoiles.

Spécialisation, diversification, densification de l'offre

Du boutique hôtel 5 étoiles de charme au Palace, la définition de l'hôtellerie de luxe n'est plus aussi lisible et recouvre des acceptions très différentes.

L'émergence de concepts plus « niches » en lien avec la mutation des attentes

Au sein même de la catégorie 5 étoiles, de nouvelles sous-catégories de produits émergent, affinant de plus en plus certains aspects de l'expérience client : ultra-luxe, confidentiel, décloisonnement des espaces, technologie, thématique, etc. Sur un marché à présent dense et afin de demeurer attractifs, les hôtels haut de gamme se spécialisent de plus en plus.

La Bastide de Gordes.
Gordes



Cette évolution s'effectue en même temps que la frontière entre les gammes s'estompe pour laisser place à des typologies d'expériences différentes. **Sur le sujet de l'hôtellerie Lifestyle, les hôteliers de luxe comprennent de plus en plus son attrait et intègrent, à leur façon, certains de ses codes : un hôtel de luxe peut aujourd'hui être « branché », ouvert sur la ville et communautaire.**

En parallèle, des produits plus confidentiels (villas, appartements, résidences hôtelières) se développent et portent le renouveau de l'hébergement haut de gamme :

- ▶ On observe l'hybridation de produits hôteliers de luxe (chambres, suites, appartements, villas...), à l'image des hôtels La Réserve. À Paris, le Palace La Réserve dispose d'une annexe au Trocadéro composée de dix appartements confidentiels bénéficiant d'une conciergerie très haut de gamme. À Ramatuelle, La Réserve offre la possibilité de louer des villas adossées à l'hôtel. C'est le cas également au Miramar Hôtel & Spa.
- ▶ La tendance est également au « monoproduit » avec l'émergence d'hôtels exclusivement composés de suites spacieuses. Ce sera le cas du Goralska, à Paris, à mi-chemin entre l'hôtel, la résidence de tourisme et l'appartement confidentiel.

Afin de demeurer attractifs sur un marché dense les hôtels haut de gamme se spécialisent de plus en plus



En lien avec cette tendance, les rénovations de certains Palaces ont pris en compte ces nouvelles attentes de la clientèle. *« Au George V, les suites ont été dessinées comme des appartements. »* annonce José Silva, Directeur du Four Seasons Hotel George V. À l'Hôtel de Crillon des appartements ont été développés.

La concurrence entre hôtellerie 5 étoiles et hébergement alternatif est amenée à s'intensifier

Une concurrence alternative est observée, notamment sur des destinations urbaines identifiées (Paris, Côte d'Azur, stations de ski des Alpes) avec une offre croissante de logements haut de gamme à louer. Des opérateurs, tels que onefinestay, Le Collectionist, Squarebreak ou Luxury Retreats ont connu un développement rapide sur ce secteur et ont attiré l'attention de grands groupes hôteliers, tel qu'AccorHotels.

Avec le développement de solutions de conciergerie qui permettent de compléter cette offre d'appartements/villas haut de gamme avec des services hôteliers, la concurrence entre hôtellerie 5 étoiles et hébergement alternatif est amenée à croître. Ces hébergements offrent une confidentialité appréciée par de nombreux clients traditionnellement consommateurs d'une hôtellerie haut de gamme.



Shangri-La. Paris

Le Palace : un modèle économique à part

« Il y a un seuil de capacité minimum à franchir pour garantir la rentabilité d'un hôtel de luxe proposant une gamme de services développée (restaurant haut de gamme, bar, spa, service de conciergerie). » annonce Laurence Bloch, Directrice Générale du Plaza Athénée. Il s'agit notamment d'amortir les coûts de la restauration, réalisée par près de 200 collaborateurs dans certains Palaces.

La rentabilité rapportée au mètre carré sera également étroitement liée à la distribution commerciale de l'établissement et à son adéquation avec le profil de la clientèle. Certains Palaces ont, alors, fait le choix de conserver un « room-mix » plutôt traditionnel, en fonction des attentes de leurs clientèles. Jose Silva estime que *« sur un marché marqué par une clientèle loisirs qui voyage généralement avec plusieurs chambres, une répartition 80%/20% entre chambres et suites répond à leur demande sans passer par le sur-classement. »*

En parallèle et en complément de l'exploitation, développer une annexe résidentielle ou offrir un « room-mix » réparti entre chambres, suites et appartements, peut permettre de réaliser des synergies tout en répondant à une typologie de demande croissante. Une résidence de luxe annexe ne nécessite pas autant de frais d'exploitation qu'un hôtel de luxe et peut, en contrepartie, créer des revenus complémentaires pour les centres de profit de l'hôtel (restauration, spa, services de conciergerie...). De même, des synergies sur la gestion et la commercialisation sont observées.



Les Sources de Caudalie. Martillac

« Il y a un seuil de capacité minimum à franchir pour garantir la rentabilité d'un hôtel de luxe proposant une gamme de services développée (restaurant haut de gamme, bar, spa, service de conciergerie). »

Laurence Bloch, Directrice Générale du Plaza Athénée

Pour les boutique hôtels, l'émergence de conciergeries très haut de gamme permet de développer des modèles d'exploitations hôtelières attractifs : peu de personnel et d'espaces communs non-monétisés, plus de flexibilité et une offre de services capable de rivaliser - si ce n'est égaler - celle des hôtels les plus luxueux. L'absence de restaurant ou de spa peut alors être aisément compensée par des partenariats avec des lieux d'exception au cœur de la ville, permettant non seulement d'offrir un service haut de gamme mais également de répondre à de nouvelles attentes : plus de confidentialité, d'intimité, d'authenticité.

Enfin, les centres de profit sont constamment repensés afin de créer de la valeur différemment et de (ré)attirer une clientèle locale. À ce titre, les Palaces dits « modernes » tels que le Royal Monceau ou le Mandarin Oriental ont réussi le pari d'ouvrir l'hôtel à de nouvelles catégories de populations, plus jeunes, grâce notamment à un héritage qui constituait moins un frein à l'accès que dans les Palaces traditionnels. Certains Palaces réalisent à ce titre plus de 90% de leur chiffre d'affaires F&B grâce à la clientèle locale.

Mandarin Oriental. Paris



Observatoire Palaces 2016

À l'occasion de la 40^e édition de L'Industrie Hôtelière Française, KPMG inaugure un nouvel outil destiné à l'analyse de l'hôtellerie très haut de gamme en France : l'observatoire Palaces.

Au 28 juillet 2017, la distinction Palace d'Atout France concernait 24 hôtels, représentant un parc de 2 593 chambres réparties entre la Côte d'Azur, Paris, les Alpes, le Sud Ouest et les Caraïbes.

Les chiffres présentés résultent de l'étude des données recueillies auprès d'un échantillon de près de 2 000 chambres, soit environ 75% du parc homologué Palace.

Une sous-segmentation par marché, sur la base de critères géographiques, a été réalisée, dans le respect du secret statistique :

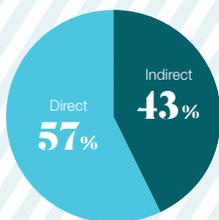
- ▶ le panel Paris représente 80% de la capacité en nombre de chambres, soit près de 1 400 clés ;
- ▶ le panel Riviera est composé de près de 70% de la capacité en nombre de chambres, soit environ 300 clés ;
- ▶ le panel province, qui n'inclut pas les hôtels localisés sur la Riviera, est composé de plus de 350 chambres.

Des Palaces aux profils hétérogènes

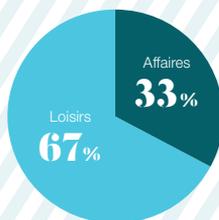
Il convient d'observer que le produit Palace et l'ensemble des typologies d'établissements qu'il recouvre aujourd'hui, sur des localisations diversifiées, entraîne des disparités à tous les niveaux de l'exploitation : clientèles, distribution, recettes, charges, contraintes, etc.

Global France - Indicateurs de distribution et clientèles

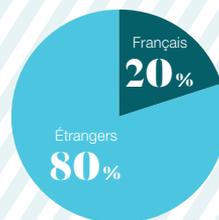
Canaux de distribution



Typologie de clientèle



Origine de clientèle



Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Quelques limites pour cette première édition :

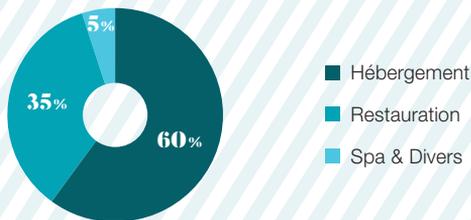
- > L'étude des données sur une seule année limite l'observation de l'évolution des performances.
- > L'année 2016 est une année atypique pour le tourisme en France, suite aux terribles événements ayant touché Paris et la Côte d'Azur.
- > Le taux de réponse sur les destinations de montagne étant faible, la distinction n'a pu être réalisée.

Performances commerciales en 2016

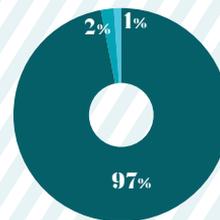
| | TO (%) | PM (€ HT) | RevPAR (€ HT) | TRevPAR (€ HT) |
|---------------|-------------|------------------|----------------|----------------|
| Paris | 53,8 | 969,6 € | 521,6 € | 850,2 € |
| Riviera | 71,3 | 1 359,0 € | 969,5 € | 1 479,0 € |
| Province | 57,9 | 376,8 € | 218,2 € | 412,5 € |
| France | 56,2 | 1 114,8 € | 503,8 € | 822,9 € |

Global France - Extrait des comptes de résultat

Répartition du chiffre d'affaires



Répartition de la marge



Frais de personnel

51%
du CA total

2,3 personnes
par chambre disponible

Charges non réparties

Énergie
3%
du CA total

Administration
12%
du CA total

Marketing
7%
du CA total

Entretien
6%
du CA total

Performances d'exploitation en 2016

| | GOPPAR (€ HT) | RBE (% CA total) |
|---------------|----------------|------------------|
| Paris | 135,5 € | 15,9% |
| Riviera | 418,5 € | 28,3% |
| Province | 82,7 € | 20,0% |
| France | 150,8 € | 18,3% |

Source : KPMG Advisory Services /
Tourisme-Hôtellerie-Loisirs