

## ÉPISODE 8

# HÔTELLERIE D'AFFAIRES : DANS LA JUNGLE DES TARIFS

FG.

**DANS UN CONTEXTE** d'inflation, le baromètre de l'hôtellerie d'affaires 2023, réalisé en partenariat par CDS, Epsa, Le Club by THCC, Extendam et MKG, montre que les prix moyens affichés ont augmenté de manière très sensible par rapport à 2019, avec toutefois des disparités marquées selon les villes, que ce soit en France ou en Europe. Après deux années de Covid, la reprise de la demande loisirs et corporate – le « *revenge travel* » – a permis à l'hôtellerie de repositionner ses niveaux de prix, offrant aux hôteliers une bouffée d'air salubre. Toutefois, les acheteurs corporate s'interrogent : les augmentations de prix se contentent-elles de répercuter l'inflation ou certains hôteliers en profiteraient-ils aussi pour reconstituer leurs marges largement mises à mal par la crise ? Face à cette situation, les acheteurs construisent attentivement leur programme hôtels et donnent une prime aux chaînes et établissements qui jouent le jeu de la transparence sur leur structure de coûts et qui misent sur la RSE.



Ziad  
MINKARA,  
PDG de  
CDS Groupe

### L'INTELLIGENCE COLLECTIVE ET LE CDD

La 3<sup>e</sup> édition du Grand Live du Voyage d'affaires, organisée et financée par CDS Groupe en partenariat avec l'IFTM Top Résa, a eu lieu le 19 janvier 2023. Trois ans et pas une ride ! 25 speakers invités, 7 heures de direct non-stop et près de 2000 inscrits... Voilà qui nous conforte encore et toujours dans cette initiative interprofessionnelle, démarrée en pleine crise du Covid.

À l'intelligence massive de tous nos outils technologiques, nous voulons ajouter l'intelligence collective de toute notre communauté du voyage d'affaires. Notre industrie en a besoin car elle est confrontée à ce que j'appelle le CDD : **Conjoncture, Digitalisation, Décarbonation**. La conjoncture reste marquée par l'incertitude : guerres, rivalités géopolitiques, désordres intérieurs et leurs conséquences délétères ; la digitalisation, c'est aujourd'hui le chaudron magique dans lequel doivent puiser nos organisations pour être plus performantes ; la décarbonation, c'est notre défi collectif et sectoriel, car il n'y aura pas d'entreprise qui gagne dans un monde qui perd.

## UNE ANNÉE DE REPRISE INFLATIONNISTE SANS PRÉCÉDENT

En 2022, les prix moyens affichés dans l'hôtellerie ont crû de manière très sensible avec des augmentations de l'ordre de 35% et plus à Lyon, Strasbourg ou Paris (VOIR FIGURE 1). Des disparités significatives existent toutefois selon les villes en raison de facteurs explicatifs locaux : Strasbourg, par exemple, a connu une session du Parlement européen concomitante avec la période des marchés de Noël, entraînant un fort trafic qui a pesé sur les prix. De même, il existe des différences entre les catégories d'hôtels : les prix du haut de gamme, par exemple, ont augmenté de manière moins marquée que les catégories standard ou économique. Les prix affichés ne doivent cependant pas être confondus avec les prix corporate : après négociation, ceux-ci se situent plutôt sur une tendance d'augmentation de l'ordre de 20% par rapport à 2021, ce qui revient à +6% par rapport à l'avant crise (VOIR FIGURE 2).

## Des augmentations de l'ordre de 35% et plus à Lyon, Strasbourg ou Paris.

Au passage, Paris est devenue la ville hôtelière la plus chère d'Europe devant Londres, Genève ou Amsterdam (VOIR FIGURE 3). De manière générale, la France se démarque de la moyenne européenne par une inflation des prix hôteliers beaucoup plus vive dans toutes les catégories, que ce soit à Paris ou en Province (VOIR FIGURE 4). Cela s'explique par le retour de la clientèle loisirs sur la destination France qui reste très désirable et désirée, mais aussi par le fait que l'offre d'Airbnb qui faisait concurrence à l'hôtellerie s'est rétrécie durant la période Covid.

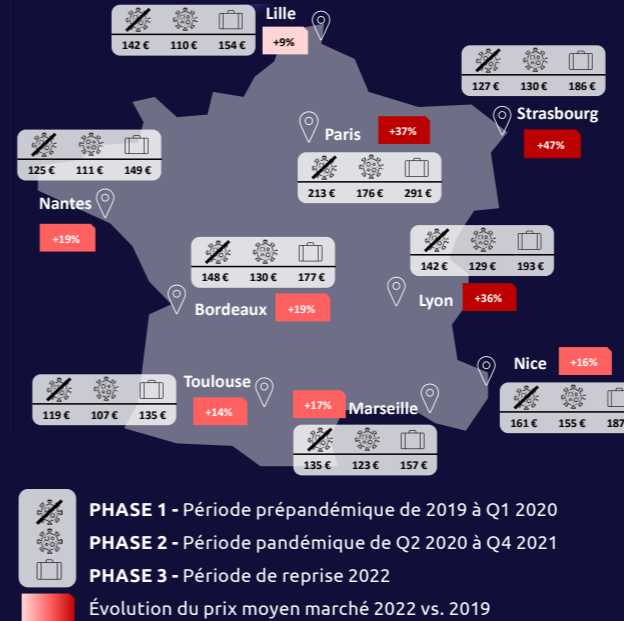
## L'ENVIE DE VOYAGER : UNE BOUFFÉE D'AIR FRAIS POUR L'HÔTELLERIE EN 2022

Dans un contexte d'inflation et de reprise de la demande, et après deux ans d'une crise inédite, les hôteliers ont renoué en 2022 avec les chiffres d'affaires d'avant la crise, essentiellement via des effets de prix. La demande, elle, reste encore en léger retrait par rapport à 2019, même si elle a été beaucoup plus soutenue que cela n'avait été anticipé. Il y a eu une forme de « *revenge travel* » après deux ans de frustrations, et des effets de rattrapage pour toutes sortes d'événements (mariages, baptêmes, réunions, séminaires). 2022 aura ainsi vu le retour de la clientèle étrangère des Européens et Américains, mais sans les Russes, sans encore faire le plein des Asiatiques, et avec des groupes plus resserrés pour la clientèle MICE<sup>1</sup>.

## Dans un contexte d'inflation et de reprise de la demande, les hôteliers ont renoué en 2022 avec les chiffres d'affaires d'avant la crise, essentiellement via des effets de prix.

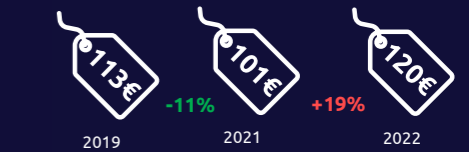
Le segment du MICE traduit bien les changements structurels de comportements de la clientèle d'affaires : « *Là où on avait des grandes conventions annuelles avec des centaines de personnes avant crise, les entreprises aujourd'hui cherchent surtout à recréer le lien qui s'est un peu distendu du fait du télétravail* » explique Christophe Roth, directeur Mobility chez Epsa, qui a présenté le baromètre lors du Grand Live du Voyage d'affaires (GLVA) 2023. En 2022, les entreprises ont plutôt organisé de petits événements pour consolider les équipes ou rencontrer des clients, avec des formats plus courts.

FIGURE 1. ÉVOLUTION DU PRIX MOYEN MARCHÉ : TOP VILLES FRANCE



Source : Baromètre de l'hôtellerie d'affaires 2023. Base de données CDS Groupe 01/2019 à 12/2022.

FIGURE 2. ÉVOLUTION DU PRIX MOYEN CORPORATE



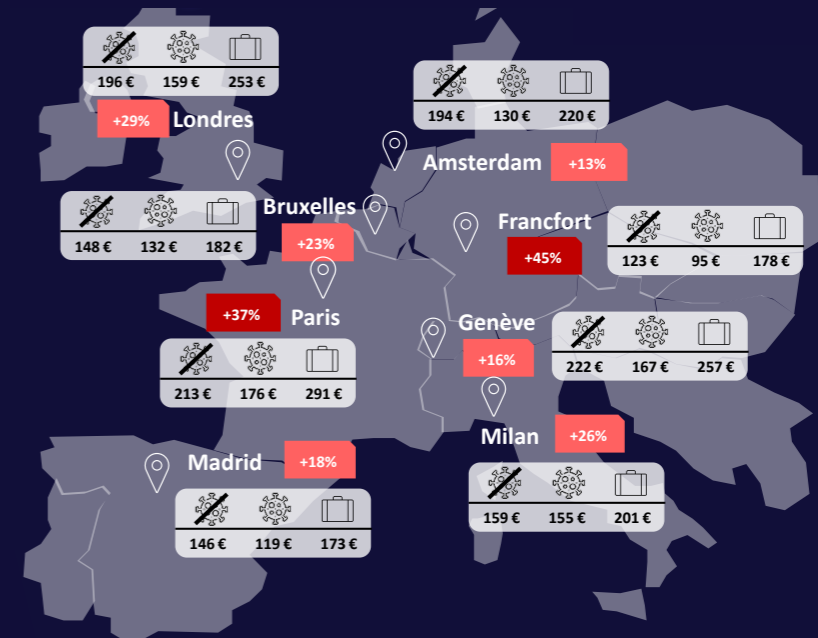
Source : Baromètre de l'hôtellerie d'affaires 2023. Observatoire des tendances EPSA, base de données CDS Groupe 01/2019 à 12/2022 et MKG Consulting.

FIGURE 4. ÉVOLUTION DU PRIX MOYEN MARCHÉ PAR SEGMENT

|          | ÉCONOMIQUE<br>★★ | STANDARD<br>★★★ | HAUT DE GAMME<br>★★★★ |
|----------|------------------|-----------------|-----------------------|
| Paris    | +38%             | +32%            | +27%                  |
| Province | +33%             | +33%            | +19%                  |
| Europe   | -5%              | +10%            | +9%                   |

Source : Baromètre de l'hôtellerie d'affaires 2023. Base de données CDS Groupe 01/2019 à 12/2022.

FIGURE 3. ÉVOLUTION DU PRIX MOYEN MARCHÉ : PLACES EUROPÉENNES



Source : Baromètre de l'hôtellerie d'affaires 2023. Base de données CDS Groupe 01/2019 à 12/2022.

L'ampleur des augmentations de prix conduit toutefois à s'interroger légitimement : les hôteliers répercutent-ils l'inflation qui les impacte ou auraient-ils aussi profiter de ce contexte pour restaurer leurs marges sérieusement mises à mal par la crise sanitaire ?

## QUELS FACTEURS D'INFLATION POUR UN HÔTEL ?

Plusieurs facteurs d'inflation se conjuguent pour pousser à la hausse les prix hôteliers : le prix de l'énergie évidemment, mais aussi les coûts de personnel face à la pénurie de candidats et à la nécessité de revaloriser les salaires pour conserver ou attirer des talents, ainsi que le remboursement des PGE<sup>2</sup>. Selon Vanguelis Panayotis de MKG Consulting, « les hôteliers ne sont pas des opportunistes de crise. Ce sont des commerçants qui sortent d'une période où ils pensaient que leur vie professionnelle allait s'arrêter, ils ont beaucoup de dettes, ils ont du mal à faire tourner leur établissement, à produire le service requis ». Des effets de lissage devraient donc se produire lorsque ces différents facteurs auront été digérés. Christophe Roth anticipe un « effet plateau » d'inflation pour 2023. Mais pour le moment, il est clair que le « *power pricing* » est dans le camp des hôtels.

Du côté des acheteurs corporate, l'ampleur de la reprise n'a probablement pas été assez anticipée dans un contexte où les négociations avaient été en grande partie gelées et où la visibilité sur les voyages à venir était faible. Désormais, les acheteurs semblent bien décidés à faire jouer tous les leviers qui sont entre leurs mains. « *Beaucoup de comptes clients nous font passer le message que les coûts vont être beaucoup plus négociés* », indique Oliver Steuermann du club hôtelier francophone THCC.

« **Beaucoup de comptes clients nous font passer le message que les coûts vont être beaucoup plus négociés.** »

## LES LEVIERS DES ACHETEURS

Chez Capgemini, Katharina Navarro, directrice Voyage et Mobilité, a inscrit deux priorités à son agenda : « *la maîtrise des coûts vu l'inflation et la durabilité* ». Le premier objectif nécessite de maîtriser les volumes, ce qui impacte directement le second objectif qui consiste à maîtriser son empreinte carbone. Pour Bertrand Lacotte, directeur des achats Europe de Wipro, une entreprise multinationale de conseil informatique et d'intégration système dont le siège social est situé à Bangalore (Inde), la difficulté actuelle réside dans les messages paradoxaux qui sont envoyés aux salariés-voyageurs : « *il y a le chiffre d'affaires à atteindre, il y a une inflation et il y a la maîtrise de l'empreinte carbone* ». Tous les acheteurs présents sur le plateau du GLVA convergent pour dire que la solution à cette équation compliquée réside dans la maîtrise de l'information relative aux dépenses, permettant à tout moment de moduler les volumes pour rester conforme au budget.

« **Lorsque la transparence est au rendez-vous, lorsqu'il y a du répondant, un dialogue constructif peut s'instaurer et un certain niveau d'inflation être accepté par les acheteurs, surtout si l'augmentation de prix est liée aussi à des services identifiés ou à des critères RSE.** »

Cette maîtrise de l'information est aussi ce qui permet de bien négocier avec les fournisseurs. Ainsi, pour la construction d'un programme hôtelier, Katharina Navarro insiste sur la nécessité d'avoir accès à un solide benchmark région

par région, voire ville par ville. Bertrand Lacotte, de son côté, souligne la nécessité de comprendre « *la juste inflation* » par la décomposition de la structure des coûts des hôtels, de manière à déterminer les augmentations acceptables de celles qui le sont moins. Il invite les acheteurs à poser franchement la question à leurs partenaires, groupes et chaînes hôtelières. Lorsque la transparence est au rendez-vous, lorsqu'il y a du répondant, un dialogue constructif peut s'instaurer et un certain niveau d'inflation être accepté par les acheteurs, surtout si l'augmentation de prix est liée aussi à des services identifiés ou à des critères RSE. En revanche, l'absence de transparence peut amener l'acheteur à penser que le fournisseur surfe sur l'effet inflationniste pour reconstituer ses marges, et la confiance sera alors plus difficile à construire. Arnaud Verges, Head of Global Business Travel chez Safran, insiste sur le caractère plus dynamique des négociations à avoir avec les fournisseurs. Là où auparavant, les prix étaient souvent verrouillés pour une durée de 2 ans, il devient nécessaire de rouvrir plus fréquemment les négociations en fonction des évolutions de marché, car dans un monde imprédictible, il est capital de rester agile.

« **Là où auparavant, les prix étaient souvent verrouillés pour une durée de 2 ans, il devient nécessaire de rouvrir plus fréquemment les négociations en fonction des évolutions de marché.** »

Les acheteurs notent que le *leakage*, c'est-à-dire les réservations hôtelières faites en direct par les voyageurs et qui échappent ainsi aux systèmes de l'entreprise, pénalise les négociations fournisseurs. Or ce *leakage* qui avait considérablement baissé pendant la crise Covid, est nettement reparti à la hausse et représente encore environ 40 % des réservations (contre 50 % avant la crise). Cette situation représente une perte de maîtrise pour l'entreprise à la fois sur le plan des volumes pour la négociation,

mais aussi sur le plan des enjeux de sécurité voyageurs. Un signe patent que les comportements du « monde d'avant » n'ont pas disparu.

Enfin, les acheteurs se préoccupent toujours davantage de RSE et se préparent à des exigences de reporting et à des législations de plus en plus contraignantes sur ce plan. Même si le sujet hôtellerie n'est pas celui qui les préoccupe le plus en matière d'émissions carbone des voyages, ils ont tendance à pousser, dans le choix offert aux voyageurs, des hôtels à label éco-responsable, même s'ils sont un peu plus chers. Toutefois, ces écolabels sont divers et peu harmonisés, recouvrant des méthodologies variées et pas toujours transparentes. Les émissions de l'hébergement sont nettement plus difficiles à quantifier que celles du transport, car elles dépendent de multiples paramètres, allant de la sobriété énergétique du bâtiment à la consommation d'eau en passant par le tri des déchets. Mais comparativement à d'autres industries et à d'autres formes d'hébergement, l'hôtellerie professionnelle en France fait plutôt figure de bon élève, même si des progrès sont attendus en matière de bilan carbone, notamment par les investisseurs.

« **Les émissions de l'hébergement sont nettement plus difficiles à quantifier que celles du transport, car elles dépendent de multiples paramètres.** »

En résumé, vigilance sur les volumes et les coûts, réouverture des négociations et construction de programmes hôteliers rigoureux incluant des critères RSE, sont à l'agenda des acheteurs grands comptes pour 2023.

1. Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions.
2. Prêt garanti par l'État.

NOTES



## POUR EN SAVOIR PLUS

Cette synthèse est issue des tables rondes du Grand Live du Voyage d'affaires du 19 janvier 2023, organisé par CDS Groupe en partenariat avec l'IFTM et animé par François-Xavier Izenic : « Le baromètre de l'hôtellerie d'affaires 2023 » avec Vianney Lautrous (Extendam), Vangelis Panayotis (MKG Consulting), Christophe Roth (Epsa), Oliver Steuermann (Le Club THCC) ; « Les enjeux 2023 des acheteurs » avec Xavier Denassieu, chef de projet achats responsables à l'UNCASS et membre de l'APECA, Bertrand Lacotte, Chief Procurement Officer Europe de Wipro et administrateur AFTM, Katharina Navarro, Director Travel & Mobility Group Procurement de Capgemini et présidente GBTA, et Arnaud Verges, Head of Global Business Travel de Safran et membre de Marco Polo.

Retrouvez tous les replays du Grand Live du voyage d'affaires 2023 sur le site internet [www.cdsgroupe.com](http://www.cdsgroupe.com)



Illustration p. 1 : Fabien Gilbert  
Conception : Cahier&Co  
Maquette : Laëtitia Lafond

©CDS Groupe, 2023.



LES  
SYNTHÈSES  
DE CDS GROUPE  
FÉVRIER 2023

CONTACT  
Rebecca Xerri :  
[rxerri@cdsgroupe.com](mailto:rxerri@cdsgroupe.com)