



ÉPISODE 14

HÔTELLERIE D'AFFAIRES : BELLES TENDANCES POUR 2025

FG.



Ziad
MINKARA,
PDG groupe
CDS (S4BT)

En 2025, nous avons soufflé les 5 bougies du Grand Live du Voyages d'Affaires, un événement annuel organisé par CDS en partenariat avec l'IFTM. Ce live réunit pendant près de 8 heures la communauté du voyage d'affaires autour d'experts et de grands témoins pour échanger librement sur nos métiers, parfois même avec des concurrents, sans l'objectif de vendre quoi que ce soit. Ce format s'est installé comme un événement majeur de notre secteur.

Je voudrais remercier tous ceux qui ont cru en cette idée un peu folle, il y a cinq ans, alors que nous traversons une crise totalement inédite, celle de la pandémie mondiale du Covid. L'intuition du besoin de notre secteur de faire bloc et d'échanger ensemble sur tous les sujets de fond s'est révélée puissante. En effet, depuis 2020, chaque année a apporté son lot de surprises, de difficultés, de développements et de rebonds. Systématiquement, notre industrie a su répondre à cet environnement très instable en apportant des solutions innovantes à ses clients. J'ai une énorme confiance dans la capacité de notre secteur à affronter avec succès les incertitudes économiques et géopolitiques, qui se profilent déjà nombreuses à l'agenda 2025.

LE VOYAGE d'affaires est très sensible aux soubresauts économiques et géopolitiques. La situation économique française, entre faible croissance, endettement public massif et incertitude politique, pèse sur le moral des entreprises. En dépit de ce contexte compliqué, l'année 2025 se présente sous des auspices favorables pour le secteur des déplacements professionnels et de l'hôtellerie d'affaires en particulier, en raison du ralentissement de l'inflation. Depuis 2022, les sociétés continuent leur accélération autour du voyage d'affaires, avec une augmentation de leurs déplacements domestiques et européens. Les marchés français, anglais et allemand devraient connaître une croissance de 5 à 7 % en matière de consommation de chambres d'hôtel dans le cadre du voyage d'affaires.

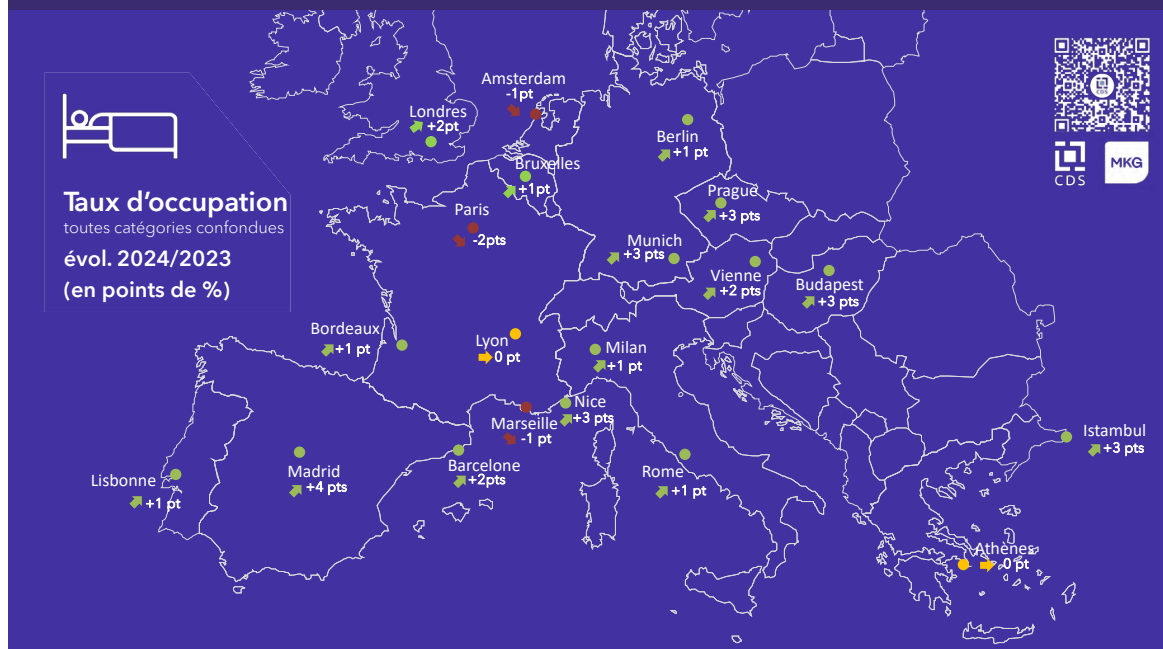
BAROMÈTRE DE L'HÔTELLERIE D'AFFAIRES 2024 : DES TAUX D'OCCUPATION GÉNÉRALEMENT EN HAUSSE SAUF À PARIS

Pour la 4^{ème} année consécutive, CDS en partenariat avec MKG Consulting présente son baromètre annuel de l'hôtellerie d'affaires en Europe. Il permet aux acheteurs de comprendre les grandes tendances dans un climat volatil, afin de se projeter dans l'année suivante.

En 2024, la plupart des villes européennes ont connu des taux d'occupation hôteliers en progression. À une grande exception près : Paris. Un phénomène paradoxal si l'on considère que Paris a organisé ce que l'on peut considérer comme les Jeux Olympiques du siècle et qu'elle a été pendant plusieurs semaines le point de mire du monde. Mais de même qu'une hirondelle ne fait

pas le printemps, les JO, aussi réussis soient-ils, ne remplissent pas les hôtels toute une année. Or l'année 2024 a été particulièrement contrastée dans la capitale. Mauvaise pendant les 6 premiers mois, notamment à partir du mois de mars où les flux européens et internationaux ont pu être freinés par la perspective des JO, suivie par un beau redémarrage en fin d'année, mais qui n'a pas suffi à rattraper complètement le retard. Toutefois, il faut relativiser : Paris connaît un taux d'occupation très élevé en valeur absolue, il lui est donc difficile de connaître des progressions très marquées d'une année sur l'autre. Pour Philippe Mettey, Vice-Président Ventes et Marketing Europe de The Ascott (Citadines, The Crest Collection, etc.) : « C'est une année qui aura eu un atterrissage correct grâce au rattrapage de fin d'année, mais avec beaucoup d'incertitudes. En définitive, il y a des incertitudes chaque année, depuis la fin du Covid, avec des raisons chaque fois différentes ».

FIGURE 1. VARIATION DU TAUX D'OCCUPATION DES PRINCIPALES VILLES EUROPÉENNES 2024/2023



Source : Baromètre 2024 de l'hôtellerie d'affaires, CDS, MKG Consulting.

ÉCLAIRAGES 2025 : « TOUTE PÉRIODE DE CRISE PRÉSENTE DES OPPORTUNITÉS POUR CEUX QUI SAVENT S'EN SAISIR. »



Avec son franc parler et son optimisme entrepreneurial, Marc Touati, Économiste, Président du cabinet de conseil ACDEFI et Conseiller économique d'eToro, a livré au Grand Live du Voyage d'Affaires ses convictions et perspectives pour 2025.

« La trajectoire française n'est actuellement pas bonne. Les dépenses publiques représentent 57 % du produit intérieur brut (PIB), c'est-à-dire plus de la moitié de la richesse produite, un niveau supérieur de 7 points à la moyenne de la zone euro et de 3 points à son niveau avant-Covid. Au sein de cette dépense, les prestations sociales représentent 33 % et les dépenses de fonctionnement 32 %. Au lieu de réduire sa dépense, comme le ferait n'importe quel ménage ou entreprise confronté à ce type de situation, l'État augmente les impôts, là où il faudrait faire exactement le contraire. L'absence de courage politique et la difficulté à trouver une majorité parlementaire stable empêchent actuellement de recourir à cette mesure qui bénéficierait pourtant à l'économie française dans son ensemble.

Cela produit une dette publique colossale qui a atteint fin 2024 plus de 3 300 milliards d'euros. L'incapacité de la France à se désendetter pèse sur sa crédibilité internationale à l'égard de ses créanciers, entraînant une hausse des taux d'intérêt obligataires qui, à son tour, se répercute sur le coût du crédit. Rien que la charge des intérêts de la dette a représenté en 2024 plus de 50 milliards d'euros. Ce montant étant appelé à croître fortement en raison de

l'augmentation des taux d'intérêt, la charge de la dette devrait s'élever à 72,3 milliards d'euros en 2027 et serait alors supérieure à celle anticipée pour l'Espagne, la Grèce et l'Italie¹. Parallèlement, la croissance est en berne. Elle est estimée à 0,9 % pour 2025, mais je pense qu'elle se situera plutôt à 0,5 %. En outre, nous n'en avons pas fini avec l'inflation. Les prix vont continuer à augmenter mais moins vite.

Ce qui est extraordinaire, c'est qu'en dépit de cette situation défavorable, les entreprises, notamment de services telles que celles liées aux voyages, résistent, voire progressent. C'est dire si nous n'avons pas à rougir de notre tissu entrepreneurial qui est incroyablement productif et dynamique. Toute période de crise représente des opportunités pour ceux qui savent s'en saisir. Comme le disait le philosophe Alain, « *le pessimisme est d'humeur ; l'optimisme est de volonté* ».

Pour exercer cette volonté, je suggère de recourir à 4 stratégies anti-crise :

- Développer nos savoir-faire de niche.
- Communiquer très largement sur ces savoir-faire.
- Innover en permanence, en gardant bien en tête que l'innovation n'est pas que high tech ; ça peut être aussi la capacité à produire une qualité de service hors pair.
- Se développer à l'international : la croissance mondiale sera en effet nettement plus forte en 2025 que la croissance française ; elle devrait se situer à 3-3,2 %.

Je n'ai pas d'inquiétude pour les entreprises qui sauront mettre en œuvre ces stratégies. Elles sortiront gagnantes de cette mauvaise passe. C'est grâce à elles que nous générerons plus de croissance, plus d'emplois et plus de revenus. »

APPART'CITY
la nouvelle hôtellerie

100%
du parc hôtelier
Appart'City
labellisé Clé Verte
en 2025

*La nouvelle hôtellerie,
c'est aussi une politique RSE
forte et engagée*

appartcity.com

On constate aussi que les taux d'occupation augmentent sur les destinations qui attirent le *bleisure*² ou qui sont tirées par la clientèle loisirs, ainsi que sur les destinations qui accueillent de grandes foires et salons comme en Allemagne. Vanguelis Panayotis, CEO de MKG Consulting, souligne que « *l'Europe du Sud, notamment l'Espagne, continue de progresser avec des chiffres incroyables depuis trois ans* ». Or, quand la clientèle loisirs est dynamique, les négociations hôtelières deviennent plus compliquées pour les clients corporate.

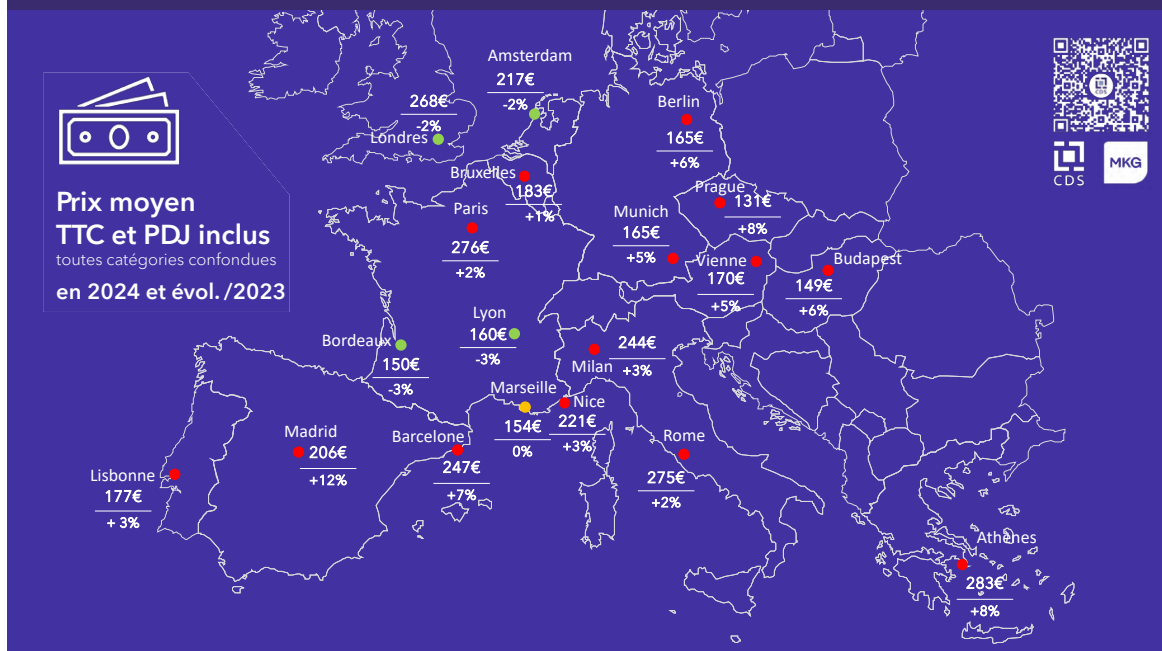
LES PRIX DE L'HÔTELLERIE VONT-ILS ENFIN SE STABILISER ?

C'est la question que tous les travel managers et acheteurs se posent : les prix des chambres d'hôtels vont-ils enfin se stabiliser ? Les prix ont augmenté en moyenne de 30 % par rapport à 2019.

Il y a plusieurs raisons objectives qui expliquent l'inflation des années 2022-2023 : la pression de la demande en post-Covid (*travel revenge*), l'augmentation des prix de l'énergie, les investissements hôteliers dans des rénovations ou des constructions écoresponsables, le rattrapage des salaires du secteur qui étaient sous-évalués, ainsi que la rareté de l'offre sur certaines zones en sous-capacité. Enfin, certains effets satellitaires comme les augmentations de taxes de séjour ou de TVA, ont impacté les prix au-delà de l'inflation sur certaines destinations qui veulent freiner le surtourisme telles que Rome, Venise ou Amsterdam.

En matière de dynamique tarifaire, Vanguelis Panayotis distingue désormais trois groupes de pays européens : premièrement, la France et l'Angleterre qui ont fortement augmenté leurs prix depuis 2022 et qui semblent avoir atteint un plateau ; deuxièmement, l'Europe du Sud dont les prix vont continuer à progresser compte tenu de la dynamique de fréquentation ; enfin, les pays d'Europe du Nord et de l'Est dont l'activité a redémarré un peu plus tardivement et qui sont encore dans un rattrapage en matière de prix hôteliers.

FIGURE 2. PRIX MOYEN TTC AVEC PDJ INCLUS ET ÉVOLUTION 2024/2023 EN EUROPE



Source : Baromètre 2024 de l'hôtellerie d'affaires, CDS, MKG Consulting.

L'opinion dominante est qu'en 2025, les prix devraient se stabiliser en France. Un seuil d'acceptabilité serait atteint, à partir duquel tout dépassement entraînerait inévitablement une baisse des réservations. En matière corporative, les budgets ne sont pas en augmentation ; les entreprises ont fait passer des messages de frugalité sur les dépenses en lien avec le contexte économique incertain. L'hôtellerie va donc s'adapter à cette situation et être vigilante sur ses prix. Il pourrait cependant y avoir encore de bonnes surprises pour les hôteliers : la baisse de l'euro devrait favoriser les voyages transatlantiques vers la France pour une clientèle qui aura gagné du pouvoir d'achat sur le sol européen.

En matière corporative, les budgets ne sont pas en augmentation ; les entreprises ont fait passer des messages de frugalité sur les dépenses en lien avec le contexte économique incertain.

LES TARIFS CORPORATE SERONT-ILS STABLES ?

Le baromètre rend compte d'une grande stabilité entre 2023 et 2024 en matière de prix moyen corporative France (130 €, +1,6 %) et de durée des séjours (1,8 jours). Toutefois, le prix moyen ne donne qu'une tendance et ne reflète qu'imparfaitement les tarifs corporative réellement payés.

En effet, comme dans les transports, le *yield management* est devenu la règle dans l'hôtellerie, c'est-à-dire que le prix des chambres varie en fonction des prévisions concernant l'offre et la demande. On parle aussi de tarification flexible ou tarification en temps réel. L'objectif du *yield management* n'est pas seulement d'augmenter le tarif des chambres ou le taux d'occupation, mais *in fine* d'optimiser les revenus de l'hôtel.

3 QUESTIONS À GUILLAUME RIDOLFI, CCO GROUPE CDS (S4BT)



Les acheteurs acceptent-ils aujourd'hui le yield management dans l'hôtellerie ?

Oui, la pratique du yield est aujourd'hui bien entérinée par les entreprises clientes, que ce soit dans le transport ou dans l'hôtellerie d'affaires.

Les clients restent cependant très attachés à la construction d'un programme hôtelier avec des tarifs négociés. Nous constatons pourtant que majoritairement ce programme hôtel n'est consommé qu'à hauteur de 30 à 40 %. Ces 30 % représentent le cœur de la dépense hôtelière d'une entreprise, là où se concentrent les volumes.

Sur ces 30 %, les tarifs négociés permettent à l'entreprise d'obtenir des économies significatives. En revanche, sur les 60 ou 70 % restant, le programme hôtel ne produit pas de performance achat, car soit le tarif négocié n'est pas disponible, soit le tarif négocié est supérieur au meilleur tarif du jour. Un programme hôtelier peut toutefois avoir du sens pour d'autres objectifs que la seule performance achat : respect de la *compliance*, sûreté-sécurité des collaborateurs dans des pays à risque, garantie du niveau de qualité attendu.

Quelle serait l'alternative au programme hôtel pour les corporates ?

L'alternative radicale, c'est le *full best buy*, c'est-à-dire que je ne négocie plus aucun tarif, je laisse jouer le prix du marché et, éventuellement, l'offre de tarifs dynamiques proposés par les chaînes hôtelières. Les tarifs dynamiques sont un pourcentage de réduction négocié, qui peut lui-même être fixe ou variable, et qui s'applique à un prix qui, par construction, fluctue constamment que l'on appelle le *best buy* du jour. Autrement dit, si vous avez négocié une réduction fixe de 5 % et que le *best buy*

est à 100 €, vous payerez la chambre 95 €, mais la fois suivante, si le *best buy* est à 200 €, vous payerez 190 €. Vous payez donc toujours un prix préférentiel, mais vous ne savez pas à l'avance lequel.

Il s'agit donc d'une forme de yield adaptée à une catégorie de clientèle qui a passé un contrat avec une chaîne hôtelière. On voit bien cependant que les tarifs dynamiques n'ont pas la même fonction que le programme hôtel qui permet de payer un prix fixe connu à l'avance *à condition qu'il soit disponible*. Les grandes chaînes hôtelières vont donc dire aux clients « là où vous avez de forts volumes, je vous propose un tarif *flat*, et partout ailleurs dans les autres hôtels du groupe où vous n'avez pas de volumes, vous bénéficiez du tarif dynamique. »

Quels conseils donneriez-vous aux clients face à la jungle des tarifs hôteliers ?

Ce que je constate, c'est que la règle des 20/80 n'est toujours pas appliquée. Les sociétés passent encore trop de temps à négocier là où elles n'ont pas de volumes et à ne pas optimiser les tarifs là où elles en ont. Les programmes hôteliers doivent continuer à exister mais ils doivent se concentrer sur les hôtels où il y a de forts volumes. Et ensuite, il faut un principe de classement du meilleur tarif disponible au jour de la réservation, qui vienne prendre le relais lorsque le tarif du programme hôtel n'est plus disponible. Ces négociations doivent être confiées aux professionnels dont c'est le métier et qui disposent de big data pour déterminer la meilleure négociation possible, qui portera sur la mise à disposition optimale du tarif négocié, combiné au meilleur niveau de service. À quoi sert, en effet, d'avoir négocié un super tarif si celui-ci n'est jamais ouvert ? Les cabinets spécialisés en achat de voyages, les agences de voyages et les agrégateurs hôteliers savent accompagner les entreprises sur l'analyse de ces données complexes et sur ces négociations. C'est un vrai métier !

La flexibilité des prix devient ainsi dominante, et l'efficacité des programmes hôtel et des tarifs négociés tend à diminuer là où les volumes ne sont pas suffisants, comme nous l'explique Guillaume Ridolfi, CCO groupe CDS (S4BT) **(VOIR ENCADRÉ)**.

RESTRUCTURATION ET AMÉLIORATION DE L'OFFRE HÔTELIÈRE

Les investissements qui ont été opérés ces dernières années par les opérateurs hôteliers vont amener à une restructuration globale de l'offre. Certains professionnels ont investi pour proposer des nouveaux produits parfaitement adaptés aux attentes de la clientèle d'affaires, avec des salles de réunion modulaires et fonctionnelles, des espaces de travail partagés, des rooftops attractifs pour socialiser et se divertir, etc. En revanche, il y a aussi une autre partie de l'hôtellerie qui a un ou deux cycles de retard en matière de modernisation et qui va être confrontée à un « moment de vérité », notamment avec le remboursement

des prêts garantis par l'État (PGE) souscrits pour faire face à l'épidémie du Covid puis aux conséquences de la guerre en Ukraine. Cette catégorie d'hôtels va soit sortir du marché, soit être reprise par des acteurs qui ont des capacités d'investissement et qui vont pouvoir repositionner l'offre. Nous sommes donc dans une phase de réorganisation qui devrait faire émerger un ensemble de produits ayant un bon rapport qualité-prix.

On peut distinguer les établissements qui font l'objet d'une rénovation simple de ceux qui font l'objet d'un repositionnement. Le repositionnement s'accompagne d'une montée en gamme en matière d'expérience client. Certaines résidences hôtelières ont ainsi été modernisées et repositionnées. Le segment de la résidence hôtelière était déjà en croissance avant le Covid, et la pandémie a encore accéléré ce mouvement, ancrant de nouveaux comportements. Ce type d'hébergement sous la forme de studios avec kitchenette permet notamment de ne pas dîner au restaurant tous les soirs. Il offre une flexibilité qui correspond aux attentes des clients à la fois pour de longs ou de courts séjours.



Leader européen de l'appart'hôtellerie

Réserver & séjourner l'esprit léger dans nos aparthotels au cœur des villes

Here for business. Here for you.
adagio-city.com

APARTHOTEL
ADAGIO
FOR BUSINESS

1. <https://www.vie-publique.fr/rapport/295058- rapport-charge-dette-entre-la-france-et- principaux-etats-europeens>.

2. Néologisme fondé sur la contraction de *business* et *leisure*, c'est-à-dire la combinaison d'un déplacement d'affaires avec une extensions loisirs.

NOTES

POUR EN SAVOIR PLUS

Cette synthèse est issue de l'intervention exceptionnelle de Marc Touati au Grand Live du Voyage d'Affaires 2025 et de la table ronde « Baromètre de l'hôtellerie d'affaires : Quelles tendances pour 2025 ? » avec Vanessa Heydorff, Directrice Générale de Booking.com France, Philippe Mettey, VP Sales & Marketing du groupe The Ascott, Vanguelis Panayotis, CEO de MKG Consulting, et Ziad Minkara, CEO groupe CDS (S4BT).



Consultez l'intégralité du Baromètre de l'hôtellerie d'affaires 2024



Retrouvez tous les replays du Grand Live 2025

LA NOTATION, JUGE DE PAIX DE LA QUALITÉ DE SERVICE

La montée en qualité s'impose, car les défauts de qualité des services hôteliers sont aujourd'hui immédiatement sanctionnés par les notes et les commentaires des clients sur les plateformes de réservation. Sur Booking.com, il y a aujourd'hui plus de 300 millions de commentaires clients. Selon Vanessa Heydorff, Directrice Générale de Booking.com France, « le score de l'hôtel et les commentaires sont les premiers critères regardés, que ce soit par les clients loisirs ou les clients corporate ». Ziad Minkara, CEO groupe CDS (S4BT), indique que la notation est aujourd'hui si importante que « certains acheteurs exigent que soient sortis de l'offre hôtelière Booking.com dans le HBT tous les hôtels ayant une note inférieure à 7 ». Cela exerce une pression permanente sur l'hôtellerie pour maintenir ou améliorer sa qualité de service.

TENDANCES 2025 : OPTIMISTES MAIS RÉALISTES

Pour Ziad Minkara, l'hôtellerie en 2025 sera « plus flex, plus tech et plus durable ». La France devrait bénéficier de l'effet « booster » des JO 2024. Selon Booking.com France, les tendances de recherche des Français qui souhaitent voyager en France sont à +31 % et celles des clients internationaux vers la France à +38 % pour les Allemands, +37 % pour les Italiens et +31 % pour les Britanniques, avec deux destinations majeures : Paris et la Côte d'Azur. Vanguelis Panayotis prévoit une année légèrement positive pour l'hôtellerie, avec « un petit vent porteur qui nous emmène dans la bonne direction ». Tous concluent qu'en dépit des incertitudes nombreuses sur l'évolution de la conjoncture économique, ils sont, selon le mot de Marc Touati, « optimistes, mais réalistes ».