

Le secteur CHR en France

- 1 Introduction
- 2 Le secteur en chiffres
- 3 La réglementation et les dispositifs d'aide au secteur
- 4 Conjoncture et évolution de l'activité
- 5 Le tissu économique et les grands ratios financiers du secteur
- 6 Quatre leaders de l'hébergement-restauration

Introduction

Deux marchés : l'hébergement touristique marchand et la restauration commerciale

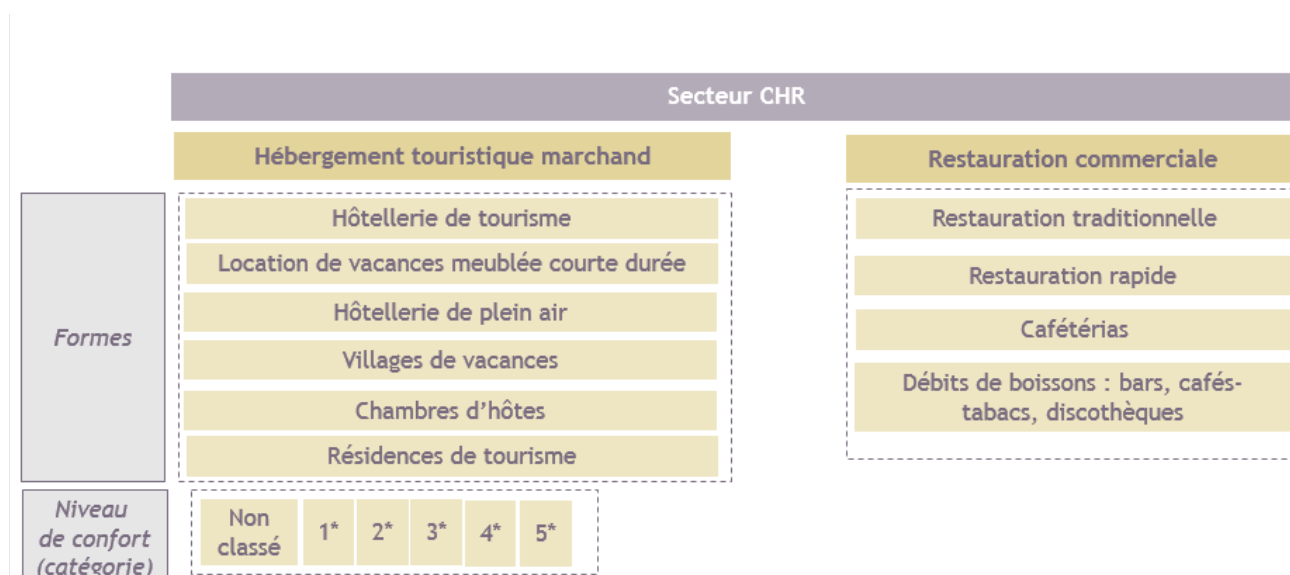
Le secteur « CHR » (au sens large) s'organise autour de deux grandes filières : l'hébergement touristique marchand et la restauration commerciale.

Une offre protéiforme pour l'hébergement touristique marchand

L'hébergement touristique marchand regroupe de nombreuses formes d'hébergement qui se différencient aussi bien par la durée moyenne de séjour, les prestations offertes (équipements, services, animations, etc.), la taille des établissements. Premier pays touristique au monde, la France détient un parc d'hébergements marchands extrêmement dense et diversifié. L'hôtellerie de tourisme est le principal segment.

La restauration commerciale comprend quatre segments

La restauration commerciale comprend la restauration traditionnelle avec service à table, la restauration rapide, les cafétérias et les débits de boissons (regroupant les bars, cafés-tabacs et discothèques).



Le secteur en chiffres

Un poids économique important du secteur « CHR » dans les dépenses touristiques

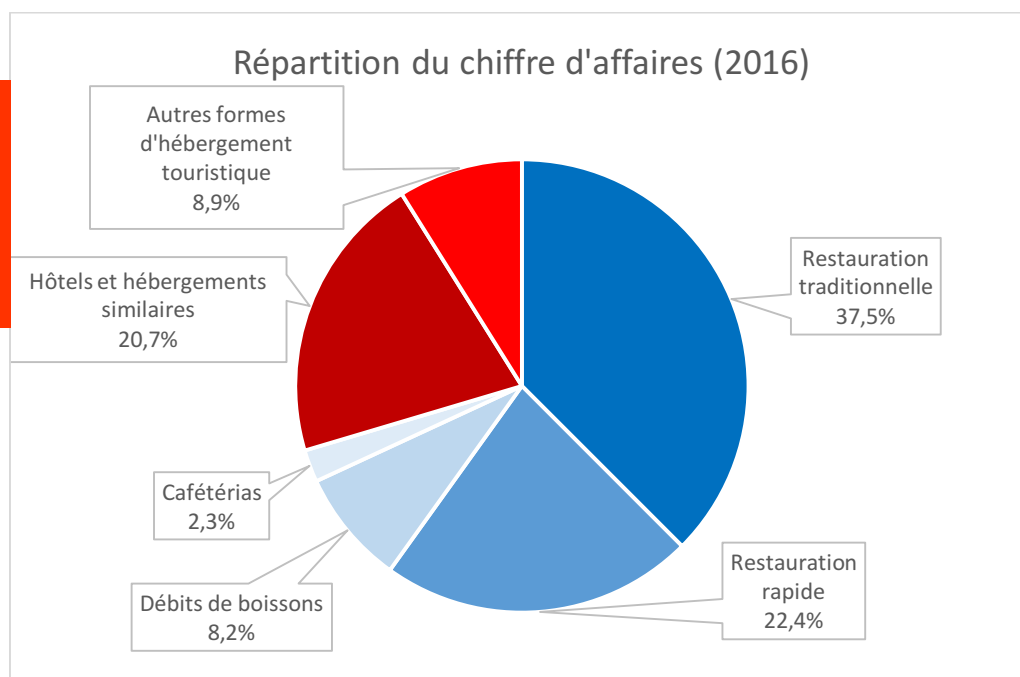
Les entreprises du secteur Hébergement touristique-Restauration commerciale ont réalisé en 2016 un chiffre d'affaires global de 84 milliards d'euros

La filière de l'hébergement touristique représente 30 % de l'activité du secteur.

L'hébergement touristique marchand est le 1^{er} poste des dépenses touristiques (21,6% des dépenses en 2017) devant le transport non urbain (20,9%). Face à une fréquentation touristique en dents de scie, les hébergements ayant fait le choix de la qualité et du confort résistent mieux. La refonte du classement des établissements touristiques a relancé les investissements dans les réseaux et accéléré la montée en gamme du parc dont le cœur de l'offre se concentre désormais sur les 3 étoiles.

La filière de la restauration commerciale représente 70% de l'activité du secteur.

La restauration traditionnelle qui représente 53% de la filière restauration commerciale connaît des difficultés structurelles (érosion de la fréquentation, vieillissement des concepts...). Il en est de même pour les débits de boissons pénalisés par les évolutions socioculturelles et politiques (recul de la consommation d'alcool et tabac, campagnes de lutte et de sensibilisation contre l'alcool et le tabagisme...). A contrario, l'offre en restauration rapide s'est multipliée et diversifiée, portée par la réduction du temps de déjeuner des actifs en semaine et l'hyper mobilité des consommateurs des grandes métropoles qui recourent aussi au snacking le soir en sortant du bureau avant d'aller au cinéma, au sport ou faire du shopping et le week-end entre deux activités.



24,8 Mds EUR
de chiffre
d'affaires pour
l'hébergement
-touristique

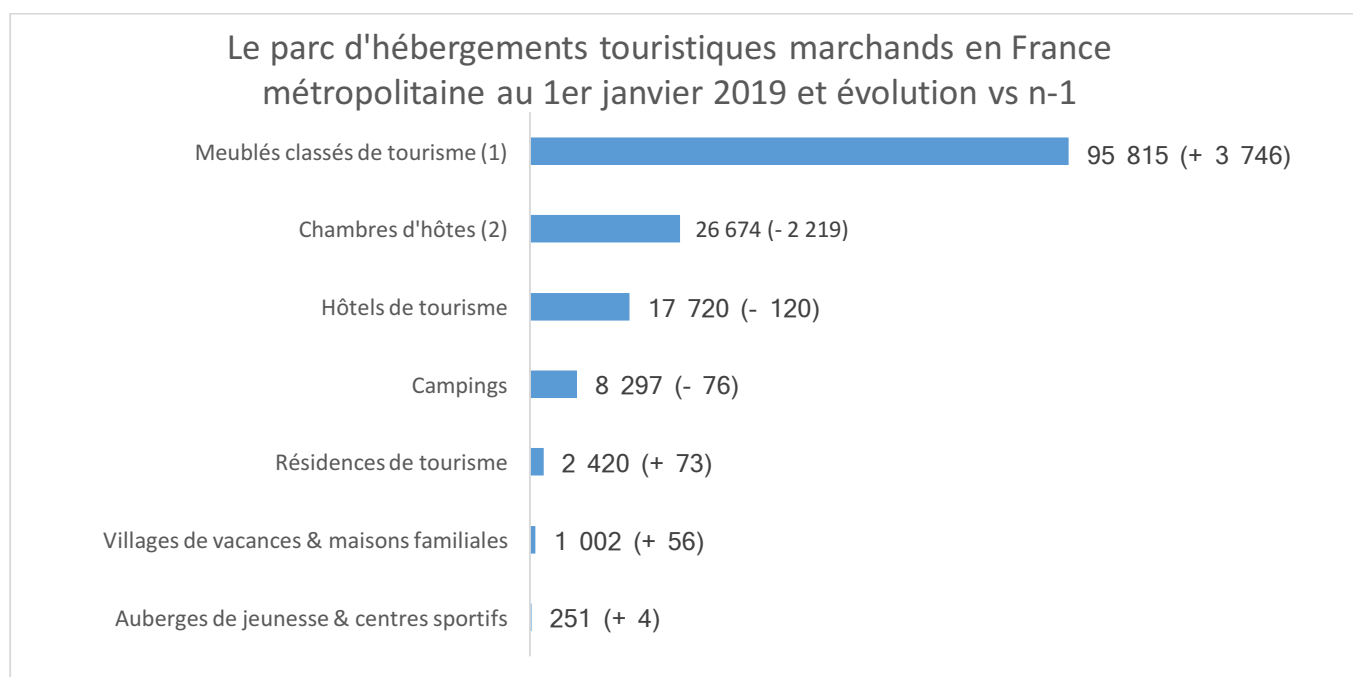
59,1 Mds EUR
de chiffre
d'affaires
pour la
restauration
commerciale

Source : Insee, Esane 2016

Un parc à saturation pour le secteur CHR

Un parc en mutation pour l'hébergement

L'hébergement touristique marchand en France représente au 1^{er} janvier 2018 un parc de 149,9 milliers d'établissements regroupant 5,5 millions de lits. En nombre de lits, les meublés classés de tourisme affichent la plus forte capacité d'accueil. L'offre a connu une profonde mutation marquée notamment par une progression importante du parc des meublés classés de tourisme avec l'essor des plates-formes de location CtoC.

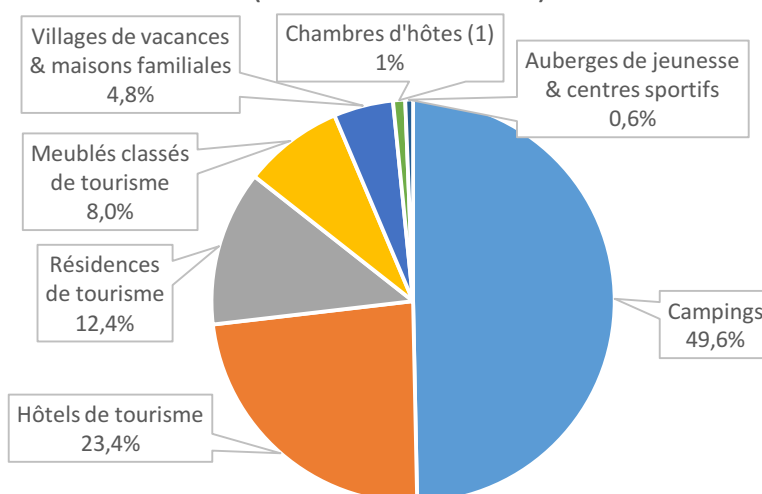


(1) Donnée au 1^{er} janvier 2018

(2) Donnée au 1^{er} janvier 2017

Source : Insee en partenariat avec la DGE et les partenaires territoriaux

Répartition de la capacité d'accueil par mode d'hébergement marchand au 1er janvier 2019 (sur le total des lits)



(1) Données au 1^{er} janvier 2017

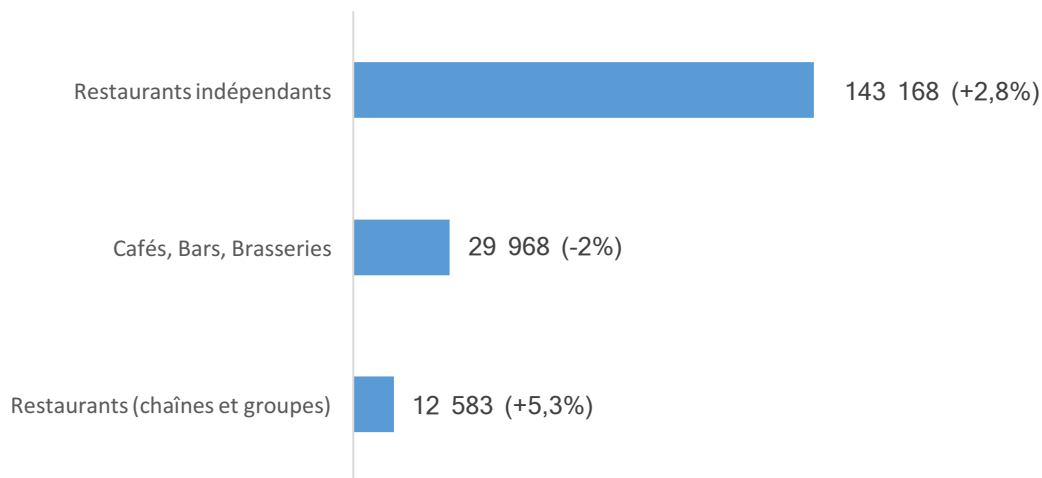
Source : Insee en partenariat avec la DGE et les partenaires territoriaux

Un parc sous tension pour les débits de boisson

Le parc pour l'ensemble de la restauration commerciale s'élève à 185 000 établissements en 2017 (source : Gira Conseil). Le marché de la restauration commerciale est exploité en majorité par des établissements indépendants (143 000 en 2017).

Le segment des débits de boissons a été confronté à une forte et constante diminution du nombre de cafés : 36 000 débits de boissons en 2015 selon France Boissons contre 47 000 en 2005...et 200 000 dans les années 60 ! Les évolutions socioculturelles (baisse de la consommation d'alcool et de tabac), ont fortement pénalisé ce segment. Cette baisse semble néanmoins enrayée depuis 2015 (en Ile-de-France) notamment grâce à l'essor des réseaux de coffee shop (type Starbucks) et, dans une moindre mesure, grâce à l'ouverture de bars à vins et bars à cocktails, concepts tendance. Par ailleurs, une étude Ifop de 2015 démontre que les cafés jouent un rôle central dans le lien social et le dynamisme économique des petites communes.

Le parc de la restauration commerciale en 2017 (en nombre d'établissements et évolution vs 2016)



Source : Gira Conseil-rapport annuel Groupe Flo

Un secteur intensif en emplois mais qui a du mal à recruter

1,23 million d'actifs occupés

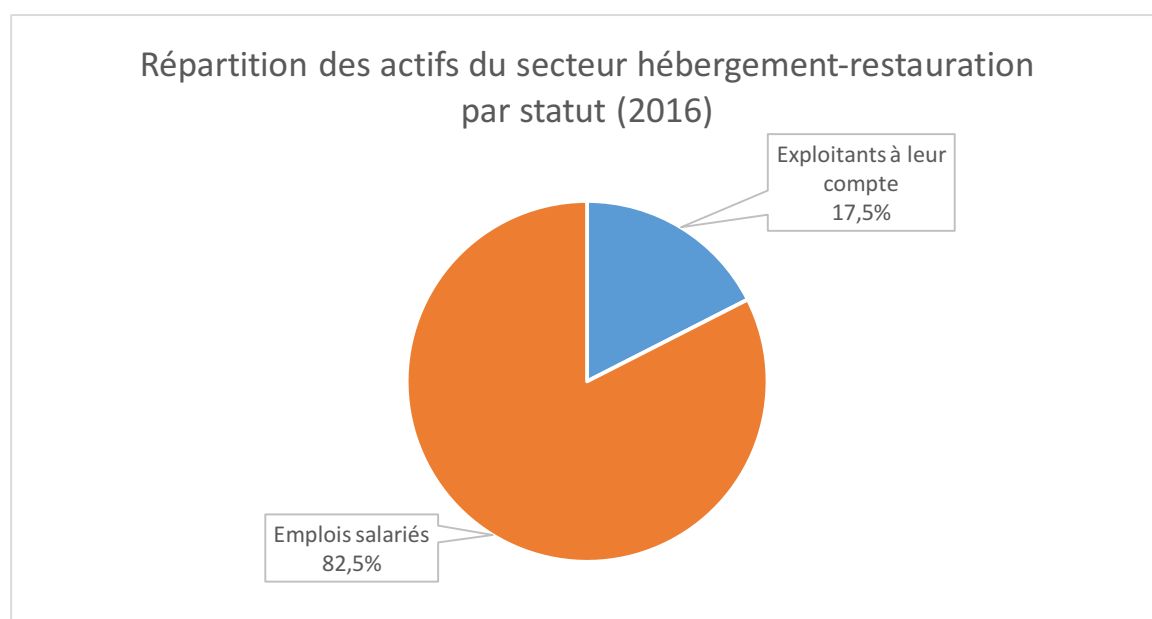
- Le secteur hébergement-restauration occupe 1,23 million d'actifs en 2017, avec 82,5% d'emplois salariés. Huit emplois sur dix sont spécifiques au secteur. Les autres emplois sont des métiers transversaux (administration, secrétariat, comptabilité...).
- Le secteur est intensif en emplois : il ne pèse que 12% du chiffre d'affaires de l'ensemble des services principalement marchands non financiers mais contribue pour 20% à leurs effectifs salariés en ETP.
- La répartition hommes/femmes est relativement équilibrée : 49% de femmes et 51% d'hommes. Les femmes sont surreprésentées dans les cafétérias (68% de femmes). Les hommes sont majoritaires dans la restauration traditionnelle (58%) et les débits de boissons (51%).
- La restauration commerciale est légèrement plus consommatrice en main d'œuvre que l'hébergement touristique. La filière de la restauration commerciale représente 76% des effectifs salariés du secteur alors qu'elle génère 70% du chiffre d'affaires.
- L'emploi est concentré dans les établissements de petite taille.

Le secteur a du mal à combler ses besoins en main d'œuvre importants et récurrents

Chaque année, entre 30 000 à 50 000 d'entre eux sont non pourvus...Les difficultés à recruter sont liées à des conditions de travail difficiles d'où un turn-over important. Pôle emploi a recensé un peu plus de 286 600 projets de recrutement sur 2018 (enquête « Besoins en main d'œuvre »). Au niveau des volumes prévisionnels d'embauche, l'hôtellerie-restauration occupe la deuxième position. Le secteur CHR se caractérise par un taux de 49,8% de projets difficiles et par une composante saisonnière importante (55% d'emplois saisonniers).

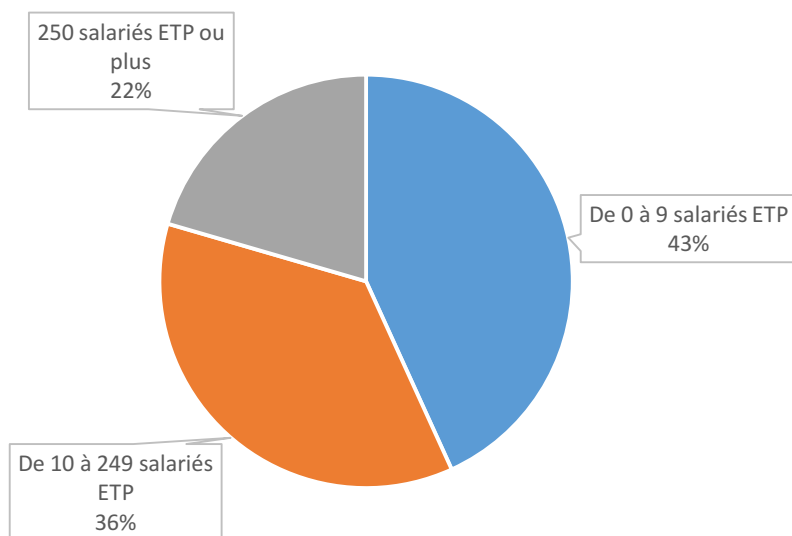
L'emploi saisonnier constitue un enjeu économique important

Le secteur compte près de 100 000 emplois saisonniers en hiver et environ 300 000 en été (rapport Fafih 2018).



Source : Insee (effectifs hors intérim)

Répartition des emplois salariés par taille de l'entreprise dans le secteur hébergement-restauration (2016)



Source : Insee, Esane

La réglementation et les dispositifs d'aide au secteur

Les modifications réglementaires qui valorisent la qualité en restauration

L'entrée en vigueur en juillet 2014 du décret sur la mention « fait maison », modifiée en mai 2015 par souci de clarification

Depuis le 15 juillet 2014, la mention « fait maison » s'impose à tous les établissements de restauration. La mention « Fait maison » a été mise en place par les pouvoirs publics pour mieux informer les consommateurs sur les plats qui leur sont servis dans les restaurants et pour mettre en valeur le métier de cuisinier. Pour le consommateur, le « fait maison » permet de distinguer la cuisine d'assemblage de la cuisine confectionnée à partir de produits crus comme on le fait traditionnellement dans une cuisine. Cette nouvelle réglementation va dans le sens d'une plus grande transparence capable de rassurer le consommateur sur la qualité des produits servis dans la restauration. Elle fait ainsi la distinction entre les restaurants adeptes du fait maison et les autres, de la même façon que la réglementation fait la différence entre les boulangers qui pétrissent leur pain et les points chauds qui cuisent du pain précuit surgelé.

Jusqu'en avril 2015, cette mention concernait les plats qui étaient cuisinés dans les locaux de l'établissement (ou conçus dans un lieu différent mais uniquement pour les activités de traiteur ou de commerce non sédentaire) à partir de produits bruts n'ayant subi aucune modification importante. Sachant que de nombreuses exceptions étaient prévues puisque des produits congelés, surgelés, conditionnés sous vide ou encore déjà épluchés (à l'exception des pommes de terre), de même que la pâte feuilletée toute faite, pouvaient entrer dans la composition d'un plat « fait maison ».

Un décret simplifiant ce dispositif a été publié le 7 mai 2015 : le « fait maison » s'applique, non pas aux produits bruts, mais aux produits crus transformés sur place, c'est-à-dire non cuits ou non dénaturés par quelque procédé que ce soit. Les seules exceptions à cette règle concernent les produits que le consommateur ne s'attend pas à ce qu'ils soient confectionnés sur place, tels que les pâtes, les fromages, le pain. Ainsi, la pâte feuilletée doit dorénavant être cuisinée par le restaurateur pour porter la mention « fait maison ».

Le crédit d'impôt pour les Maîtres Restaurateurs qui ont obtenu leur titre entre 2006 et 2017

Votée en première lecture par le Parlement dans le cadre du projet de loi de finances 2015, la prolongation pour trois ans du crédit d'impôt (jusqu'au 31 décembre 2017) s'inscrivait dans la volonté du gouvernement de développer la qualité dans la restauration et d'encourager sa valorisation. Ce crédit d'impôt est accordé aux professionnels qui viennent d'obtenir le titre de maître-restaurateur ou son renouvellement, c'est-à-dire qui s'engagent pour la qualité de leur établissement (cuisine, produits, services, cadre, etc.). Le crédit d'impôt s'élève à 50% des dépenses engagées par le

restaurateur pour moderniser son établissement sur les trois premières années, dans la limite de 30 000 euros, soit un crédit d'impôt pouvant atteindre 15 000 euros. Cette mesure vise à favoriser la modernisation des restaurants. Elle concerne les restaurateurs détenteurs en France du titre de Maître Restaurateur obtenu entre le 15 novembre 2006 et le 31 décembre 2017.

Une TVA fluctuante pour la restauration commerciale

Les « yoyo » de la TVA dans la restauration selon les périodes et selon les produits

Le taux de TVA pour la consommation sur place a connu plusieurs modifications successives

Le taux de TVA est passé de 19,6% à 5,5% au 1^{er} juillet 2009, moyennant des contreparties en termes d'emplois, de prix et d'investissements ; face au manque à gagner de 3,13 milliards d'euros en 2010 relevé par le rapport annuel de performance budgétaire de mai 2011, il a ensuite été revalorisé à 7% au 1^{er} janvier 2012 ; ce taux intermédiaire est remonté à 10% au 1^{er} janvier 2014 dans le cadre de la hausse de la TVA destinée à financer le CICE.

L'activité restauration caractérisée par l'existence de plusieurs taux de TVA au niveau des ventes de boissons et de produits alimentaires

- Les produits alimentaires tels que les entrées, les plats et les desserts sont taxables à la TVA au taux de 10%.
- Pour les activités de restauration rapide, le taux de TVA applicable aux produits alimentaires est également égal à 10%, que les produits soient consommés sur place ou non.
- Le taux réduit de TVA à 5,5% concerne uniquement les produits alimentaires dont la consommation n'est pas immédiate (viennoiseries, pâtisseries)

Les obligations de recyclage et de valorisation des déchets pour les restaurateurs

Durcissement des obligations de recyclage et de valorisation des déchets en 2016

L'obligation de tri à la source et de valorisation des biodéchets instauré par la loi Grenelle 2 qui ne concernait au départ que les gros producteurs concerne bon nombre de restaurateurs en 2016 puisque le seuil de bio-déchets à partir duquel les restaurateurs doivent trier tombe à 10 tonnes (contre 80 tonnes en 2013), ce qui correspond à environ 240 repas par jour. Déchets biodégradables d'origine végétale ou animale (déchets de production, de préparation ou de restes de repas, fruits et légumes flétris ou abîmés...), les biodéchets doivent ainsi faire l'objet d'un tri à la source et d'une valorisation organique (telle que le compostage) par les restaurateurs eux-mêmes ou des prestataires. Sachant que le non-respect de cette obligation peut être sanctionné par une amende de 150 000 € et 2 ans de prison.

Pour aider les restaurateurs à mettre en place de bonnes pratiques leur permettant de réduire et de valoriser leurs déchets (mais aussi de limiter les gaspillages), l'Union des métiers et des industries de l'hôtellerie (UNIH) a édité [un guide téléchargeable sur son site Internet](#). Les restaurateurs qui ne disposent pas forcément des conditions matérielles pour faire leur compost ou sécher les aliments y trouveront différentes pistes pour valoriser leurs biodéchets (doggy bag, dons à des associations caritatives, transformation en alimentation animale sous certaines conditions, utilisation du marc de café pour diverses applications, etc.).

Suite à une enquête de contrôles du ministère en décembre 2018 auprès d'une cinquantaine de restaurants en France, le ministère de la Transition écologique et solidaire avait convoqué, en janvier 2019, plusieurs chaînes de restauration rapide pour leur rappeler la réglementation sur le recyclage. Les enseignes avaient jusqu'au mois de mars 2019 pour communiquer leur stratégie de mise en conformité avec la réglementation en matière de tri cinq flux et de collecte des déchets alimentaires.

A compter du 1^{er} juillet 2021, les restaurants devront fournir des doggy bags à leurs clients qui en feront la demande

Lutte contre le gaspillage alimentaire oblige, certains consommateurs n'hésitent pas à emporter à la maison les restes de leur repas consommé au restaurant.

Les pouvoirs publics entendent même favoriser cette pratique en obligeant les restaurateurs et les gérants de débits de boissons à consommer sur place à mettre à la disposition de leurs clients, qui en font la demande, des contenants réutilisables ou recyclables (les fameux « doggy bags ») leur permettant d'emporter les aliments ou les boissons qu'ils n'ont pas consommés, à l'exception, bien sûr, de ceux proposés sous forme d'offre à volonté. Une obligation qui entrera en vigueur le 1^{er} juillet 2021.

Précision : cette obligation ne s'appliquera pas aux boissons dont le contenant est soumis à un système de consigne.

Obligation sera également faite aux restaurants et aux commerces qui distribuent des produits alimentaires dans le cadre d'une activité de vente à emporter d'utiliser à cet effet des contenants réutilisables ou recyclables.

[Art. 62, loi n° 2018-938 du 30 octobre 2018, JO du 1er novembre](#)

Pailles, gobelets, couverts en plastique à usage unique interdits à compter du 1^{er} janvier 2020 ou 2021

Après l'adoption définitive, le 11 avril 2019, de la loi relative à la croissance et à la transformation des entreprises ([loi Pacte](#)), les interdictions nationales de vente, ou de mise à disposition à titre gratuit, des produits en plastique à usage unique sont les suivantes :

- à compter du 1er janvier 2020 : gobelets et verres (à l'exception des gobelets et verres compostables et constitués de matières biosourcées), assiettes jetables de cuisine pour la table.
- à compter du 1er janvier 2021 : pailles, piques à steak, couvercles à verre jetables, autres assiettes, couverts, bâtonnets mélangeurs, contenants en polystyrène expansé destinés à la consommation sur place ou nomade, bouteilles en polystyrène expansé pour boissons.

La limite d'exonération des titres-restaurant en 2018

La contribution de l'employeur aux titres-restaurant est, en principe, exonérée de cotisations sociales dans une certaine limite. Et depuis 2006, ce plafond d'exonération est revalorisé dans la même proportion que la première tranche du barème de l'impôt sur le revenu.

Ainsi, avec la réévaluation de ce barème de 1 %, cette limite d'exonération passe de 5,38 € à 5,43€ au 1^{er} janvier 2018.

Plus de lisibilité pour les prix des nuitées en ligne

Depuis le 1^{er} janvier 2016, les professionnels du tourisme doivent afficher le prix final des nuitées à payer par le client dès le début de processus de réservation en ligne. Et ce dans le souci d'une meilleure information des consommateurs. Les tarifs des prestations facultatives (petit déjeuner, accès à internet) « mais essentielles » devront également être mis en valeur tout au long de la réservation en ligne. Les taxes applicables qui ne peuvent être incluses dans le prix sont mentionnées « à proximité » de ce dernier. Tous les hébergements touristiques marchands sont concernés par cette obligation, sauf les établissements hôteliers de plein air et les meublés de tourisme. Les professionnels de l'hôtellerie ont une période transitoire de 6 mois, soit jusqu'au 1^{er} juin 2016, pour mettre à jour les affichages.

Les évolutions réglementaires qui favorisent les investissements dans l'hébergement touristique

La nouvelle classification des hébergements touristiques entrée en vigueur en 2012 a été un accélérateur de la montée en gamme de l'offre

La refonte des classements des établissements touristiques introduite par la loi de développement et de modernisation des services touristiques du 22 juillet 2009 et entrée définitivement en vigueur en juillet 2012 a accéléré la montée en gamme de l'offre. Pour être classés, les établissements hôteliers doivent désormais satisfaire 246 critères (contre 30 auparavant) répartis en 3 grandes catégories que sont les équipements / le service au client, l'accessibilité et le développement durable.

La refonte du classement des établissements touristiques a relancé les investissements dans les réseaux et accéléré la montée en gamme de l'offre touristique française. 73,5% du parc hôtelier est classé au 1^{er} janvier 2019. Néanmoins, de nombreuses études montrent que le classement hôtelier n'est plus du tout le premier critère de choix des clients. Par ailleurs, la mise aux normes nécessite des investissements pénalisant les petits hôtels indépendants confrontés à la baisse de leurs performances d'exploitation et qui n'ont pas pu réaliser les investissements nécessaires.

Suite à un nouvel arrêté du 27 janvier 2016, une nouvelle grille de classement est entrée en vigueur depuis le 1^{er} avril 2016. Selon la catégorie dans laquelle il souhaite postuler, l'hôtelier doit obtenir un minimum de points de critères obligatoires : par exemple, pour un hôtel 3 étoiles, dans la grille de 2009, le nombre de points minimum s'élevait à 177 ; dans la grille de 2016, le nombre de points passe à 257.

Vers plus de régulation pour les plateformes collaboratives

La réglementation de l'économie collaborative s'impose aux yeux des professionnels de l'hébergement touristique et de la restauration

L'encadrement des plateformes collaboratives était demandé par les professionnels de l'hébergement touristique et de la restauration qui jugent leur concurrence déloyale. Il y avait en effet une distorsion entre les acteurs de l'économie traditionnelle de l'hébergement et de la restauration soumis à des réglementations drastiques au nom de la protection et de l'intérêt du consommateur et les plateformes collaboratives qui s'affranchissent d'obligations fiscales et réglementaires.

La collecte de la taxe de séjour

Côté hébergement, la location de courte durée entre particuliers (Airbnb, Abritel...) n'avait pas les mêmes contraintes que celles auxquelles doivent se soumettre les hébergements marchands, notamment en termes de fiscalité et de réglementation. Dans ce contexte, Airbnb, après avoir annoncé la collecte de la taxe de séjour dans quelques communes en 2015-2016, a généralisé cette collecte à 23000 communes depuis le 1^{er} juillet 2018. Pour l'année 2018, Airbnb a reversé plus de 24 millions d'euros de taxe de séjour aux villes françaises, soit un doublement par rapport à 2017 (13,5 millions d'euros). Pour l'année 2018, les trois villes ayant reçu les plus importants montants de taxe de séjour de la part d'Airbnb sont Paris (7,5 millions d'euros), Nice (1,1 millions d'euros) et Marseille (1 million d'euros).

Les propriétaires de logements meublés loués pour de courtes durées doivent désormais se déclarer auprès de leur mairie

La loi pour une République numérique du 7 octobre 2016 soumet les locations meublées touristiques à de nouvelles formalités. En effet, dans les communes où le changement d'usage des locaux destinés à l'habitation est soumis à autorisation préalable, une délibération du conseil municipal peut décider de soumettre à une déclaration préalable soumise à enregistrement auprès de la commune toute location pour de courtes durées d'un local meublé en faveur d'une clientèle de passage qui n'y élit pas domicile. Sont concernés les logements situés :

- à Paris ;
- dans une commune de la petite couronne (départements des Hauts-de-Seine, de Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne) ;
- dans une commune de plus de 200 000 habitants ;
- dans une commune de plus de 50 000 habitants comportant des zones dites tendues.

Les locations de résidences principales via les plate-formes limitées à 120 jours par an

Depuis le 1^{er} janvier 2019, les règles encadrant l'activité des loueurs de leur résidence principale en meublés touristiques et des plates-formes type Airbnb ont changé. Celles-ci étant régulièrement accusées de concurrence déloyale par les acteurs traditionnels du tourisme, en particulier à Paris et dans les zones tendues, une régulation encadrée de l'activité des plates-formes de location saisonnière était fortement attendue par les professionnels de l'hôtellerie. Dans ce contexte, en juin 2018, les plates-formes (Abritel-HomeAway, Airbnb, TripAdvisor, Leboncoin...), membres de l'UNPLV (Union nationale pour la promotion de la location de vacances), devant la loi ELAN promulguée en novembre 2018, ont signé un accord avec le gouvernement pour limiter les locations de résidence principale à 120 jours par an. Le blocage automatique des locations de meublés touristiques à 120 jours vient donc d'entrer en vigueur le 1^{er} janvier. Dans les faits, sur chaque plate-forme, membre de l'UNPLV, les annonces des personnes louant leur résidence principale en entier sont désormais équipées d'un compteur de nuitées réservées. Une fois le seuil des 120 jours atteint, ces annonces seront bloquées pour le reste de l'année calendaire. Cette mesure concerne 18 villes françaises soumises à des tensions sur l'offre de logement : Paris, Lyon, Lille, Bordeaux, Nice, Aix-en-Provence, Annecy, Menton, Nîmes, Versailles, Levallois-Perret, Neuilly-sur-Seine, Martignes, Sète, Saint-Paul-de-Vence, Villeneuve-Loubet, Saint-Cannat, Roquebrune-Cap-Martin.

Côté restauration, l'ubérisation est un phénomène plus récent

On dénombre environ 3 000 restaurants clandestins (Eatwith, Voulezvousdiner, Viensmangeralamaison...) en France qui proposent des repas chez des particuliers. La restauration clandestine s'affranchit totalement des questions de santé publique (respect des règles d'hygiène en cuisine et dans la salle) d'une part, de la fiscalité (TVA, impôts...) et de la réglementation (licence de vente de boissons alcoolisées, formation obligatoire, droit de diffusion de musique, informations sur la provenance des viandes, sur les allergènes,...) d'autre part.

Conjoncture et évolution de l'activité

Le tourisme et le secteur HCR dans un nouveau cycle de croissance

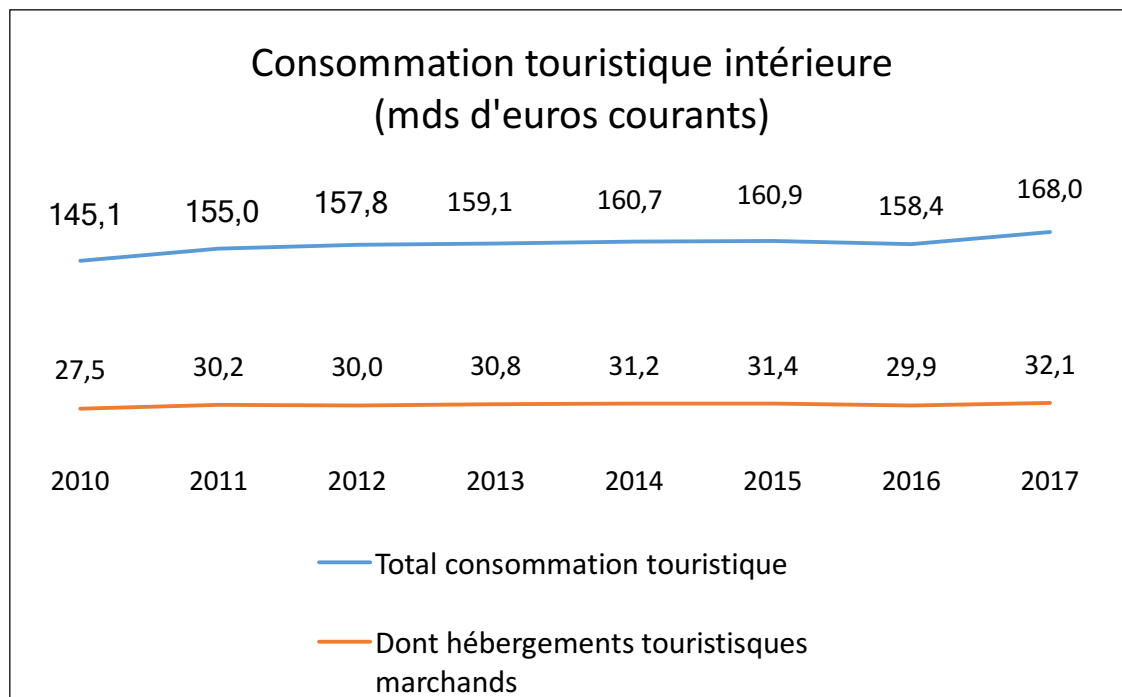
Le rebond du tourisme international en 2017 s'est poursuivi en 2018

Après une année noire en 2016 pour le tourisme et le secteur HCR englués dans la morosité suite aux attentats, grèves et intempéries, 2017 a été l'année du rebond. Une nouvelle fois, le secteur a démontré sa résilience et sa capacité à absorber les chocs conjoncturels. La France a clôturé l'année 2017 avec une croissance des recettes de voyage (les dépenses des visiteurs étrangers dans l'Hexagone) de +9% pour s'établir à 53,7 milliards d'euros (soit un gain de 4,4 milliards par rapport à 2016). 2018 s'est inscrit dans la continuité de 2017. Le tourisme international était à nouveau au rendez-vous en 2018 avec pour les recettes touristiques un dépassement du plus haut niveau historique : l'année 2014 avec ses 54 milliards d'euros. Les recettes générées sur 2018 ont atteint 57 milliards d'euros, soit une hausse de 3,3 milliards par rapport à 2017. L'été 2018 a de fait été une période faste pour le tourisme international. Sur les mois de juillet-août, la progression des recettes atteint + 7,4% (à 15,2 milliards d'euros).

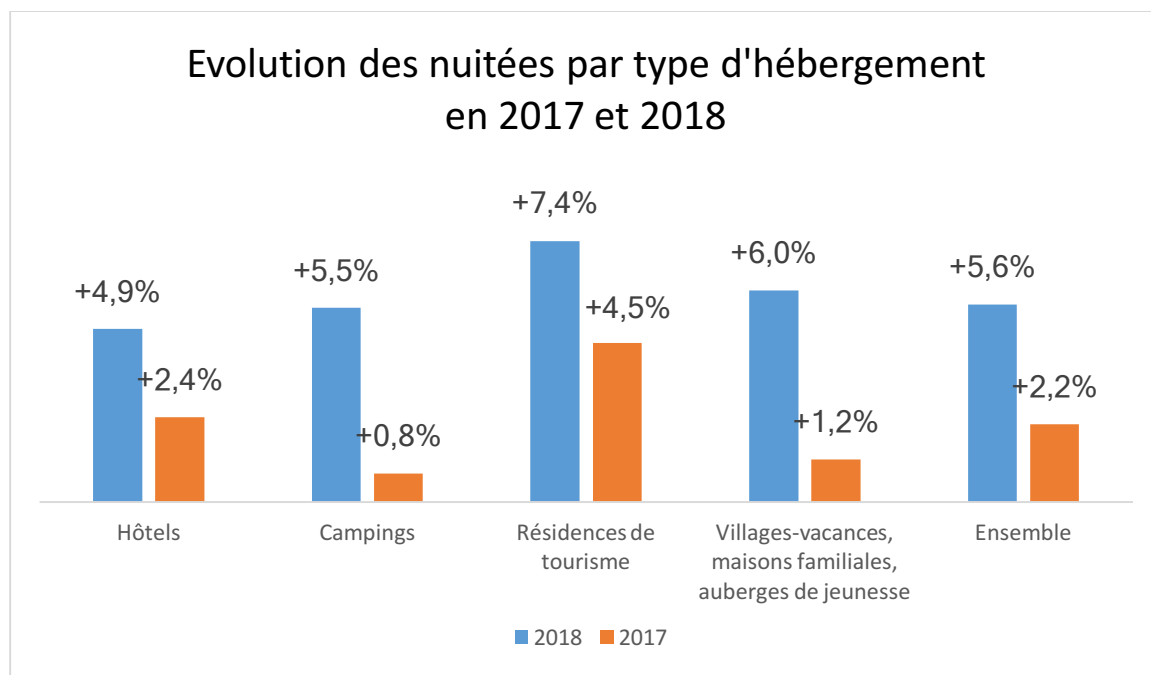
Côté fréquentation touristique étrangère, le redressement entamé en 2017 s'est maintenu en 2018. Environ 89 millions de visiteurs étrangers ont séjourné en France en 2017. Ce chiffre devrait avoisiner 90 millions de visiteurs internationaux en 2018. Un chiffre record qui conforte La France dans sa place de première destination touristique mondiale. Et l'Ile-de-France demeure la locomotive du tourisme en France avec 50 millions de touristes accueillis en 2018.

Fréquentation dans les hébergements collectifs encore record en 2018

Malgré les mouvements sociaux importants (grèves au printemps, « gilets jaunes » en fin d'année) qui ont ponctué l'année 2018, la fréquentation des hébergements collectifs touristiques a enregistré un nouveau record pour s'établir à 438,2 millions de nuitées en 2018 selon le bilan annuel de l'Insee. Le dynamisme (+2,2%), certes moins soutenu qu'en 2017 (+5,6%), se démarque néanmoins de la croissance « flat » sur la période 2011-2016 avec une fréquentation comprise entre 400 et 412 millions de nuitées. L'hôtellerie, toujours premier mode d'hébergement collectif avec 215 millions de nuitées, croît de +2,4%, et ce malgré la concurrence des logements loués par les particuliers sur le net. Elle progresse grâce à la clientèle étrangère (+7,6%), notamment américaine (+16%), italienne (+13,2%), espagnole (+11%) et allemande (+9,4%). C'est la clientèle japonaise (+18%) qui affiche la plus forte croissance avec des nuitées (1,6 million) toujours très en deçà des 2,5 millions de nuitées réalisées en moyenne sur la période 2010-2014. De son côté, l'hôtellerie de plein air affiche une évolution plus modeste à +0,8% pour 125 millions de nuitées. Après une hausse de 6% l'année passée, la stabilité des nuitées (+0,1%) auprès de la clientèle française s'explique par une présence en recul sur juillet (vacances scolaires plus tardives, Coupe du monde de football). Celle-ci accapare toutefois 68% des nuitées reflétant l'engouement persistant des Français pour le camping. Parmi les AHCT (autres hébergements collectifs touristiques), les résidences de tourisme et hôtelières captent les trois quarts de la fréquentation avec 74,1 millions de nuitées. C'est le mode d'hébergement le plus dynamique (+4,5%) porté par la clientèle française (+5,6%). Les villages de vacances, maisons familiales, auberges de jeunesse ont généré 24,2 millions de nuitées et une croissance plus modérée de +1,2% tirée par les non-résidents (+16,4%).



Source : DGE, Compte satellite du tourisme, base 2014



Source : Insee en partenariat avec les comités régionaux du tourisme et la Direction générale des entreprises

Une année 2018 en demi-teinte pour la restauration hors domicile

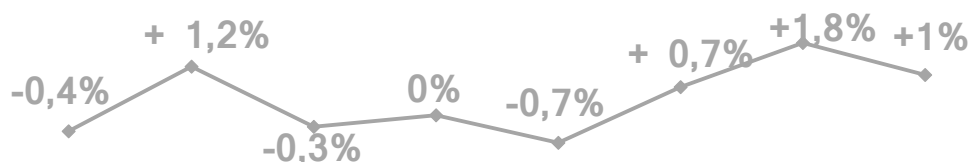
Après trois années de baisse consécutive (2012 à 2015), la fréquentation est à nouveau en hausse pour la restauration hors domicile depuis 2016. Le marché de la restauration hors domicile a terminé l'année 2018 sur une légère hausse (+1% en valeur). Cette performance en demi-teinte est dans la lignée de celle de 2016 mais inférieure à celle de 2017 (+1,8%).

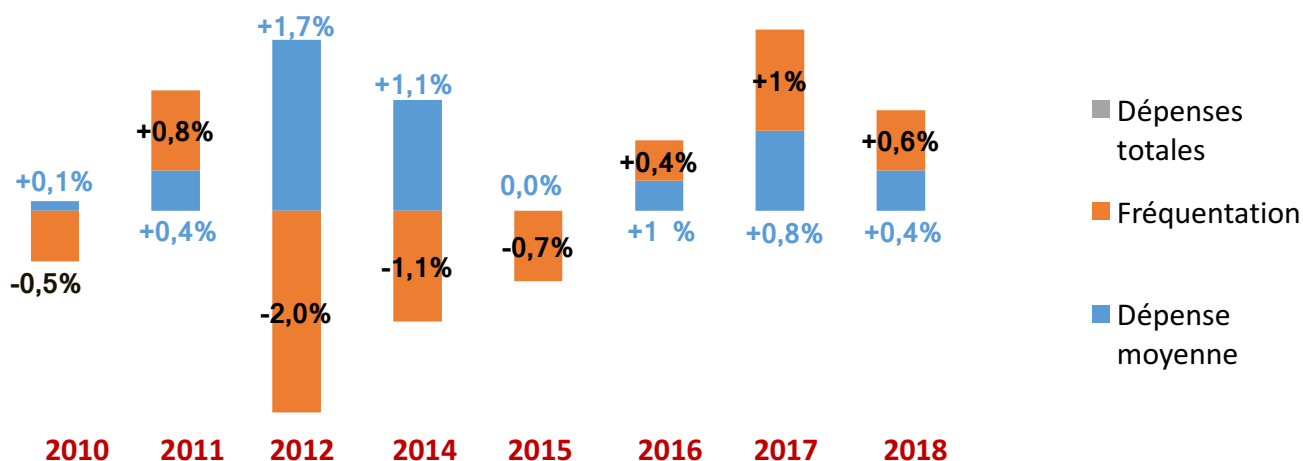
En cumul annuel mobile à fin novembre 2016, la fréquentation croît de 1,2% dans la restauration rapide et ne baisse plus que de 0,4% pour la restauration à table (source : NPD). Dans les faits, 2018 a été une année en « dents de scie » pour la fréquentation en RHD. La fréquentation a d'abord été impactée à la baisse au premier trimestre par les importantes chutes de neige puis a été fortement pénalisée au dernier trimestre par l'effet « gilets jaunes ». L'activité des établissements situés en périphérie a été particulièrement touchée par les blocages routiers. A l'inverse, la fréquentation a profité de l'embellie climatique et de la victoire de la Coupe du monde de football sur les 2^e et 3^e trimestres. Côté circuits, les évolutions sont aussi contrastées. La restauration rapide continue à gagner des parts de marché avec une hausse des visites de +1,2%. Celle-ci est toujours portée par la montée en gamme des concepts et par son adaptation aux modes de consommation actuelle avec la déstructuration des repas. De son côté, la restauration à table est au contraire à la peine avec un recul de fréquentation de 0,5% sur l'année.

La restauration rapide, plus résiliente, continue à gagner des parts de marché sur la restauration traditionnelle en cumulant plusieurs atouts :

- Le facteur prix : la restauration rapide est une restauration économique qui permet de répondre aux contraintes budgétaires des consommateurs en période de crise ;
- Une réponse aux modes de consommation actuelle conjuguant le facteur temps et le nomadisme alimentaire ;
- Le facteur qualité : la restauration rapide n'est plus synonyme de malbouffe et on assiste à une montée en gamme des concepts (le *fast-casual* est la nouvelle locomotive de la restauration) avec un ticket moyen toujours abordable. La qualité recouvre plusieurs dimensions : l'équilibre alimentaire, le plaisir (fraîcheur, goût, variété,...).

Evolution des dépenses totales, de la fréquentation et de la dépense moyenne de la restauration commerciale



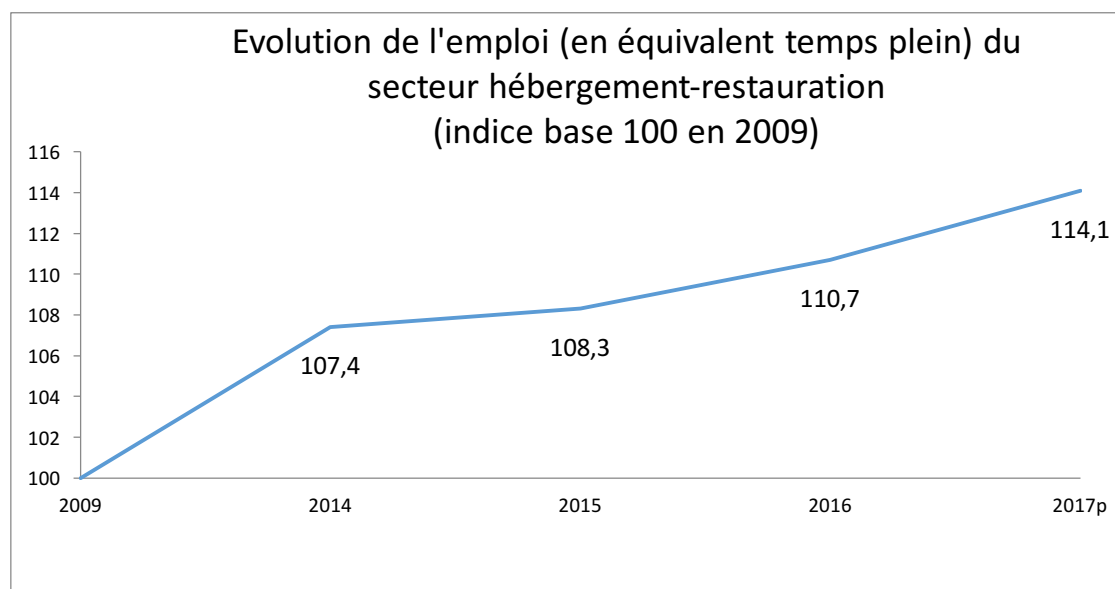


Source : Les Echos Etudes d'après NPD, Gira

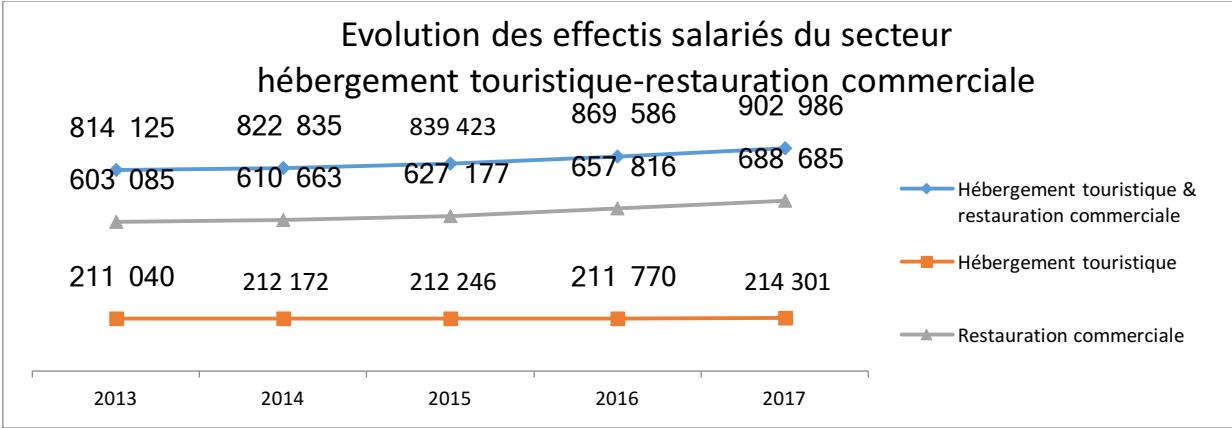
Progression forte de l'emploi salarié dans la restauration, trend plus stable dans l'hôtellerie

L'emploi a été très dynamique jusqu'en 2014, compte tenu des besoins importants en main d'œuvre de ce secteur. Après une croissance plus modérée en 2015 (+0,9%) en raison d'une conjoncture plus défavorable, la reprise de l'emploi s'accélère pour le secteur : +1,9% en 2016 et +3,4% en 2017.

La croissance de l'emploi salarié est soutenue par la restauration. A l'inverse, l'emploi salarié est sur un trend plus stable dans l'hôtellerie. Il s'est, par ailleurs, contracté en 2016 avant de connaître une reprise en 2017.



Source : Insee



Source : Acooss

Perspectives 2019

Après l'embellie de 2017 et de 2018, l'année 2019 s'annonce plus incertaine. Au niveau mondial, l'OMT a revu à la baisse ses objectifs de croissance de 7% à 4% en tenant compte du ralentissement de l'économie chinoise, de l'approche du Brexit et de la récession de certains pays européens comme l'Italie.

L'année 2019 devrait être aussi plus compliquée avec l'effet « gilets jaunes » qui a dégradé l'image France à l'étranger et pèse sur l'attractivité de la destination France. La reprise du tourisme international s'en trouve freinée avec notamment des répercussions sur le tourisme haut de gamme et sur la venue des clientèles asiatiques très sensibles à l'aspect sécuritaire. Les arrivées aériennes ont enregistré une baisse de 8% sur janvier-février après les événements de décembre. De leur côté, les professionnels du tourisme se montrent moins optimistes en estimant qu'ils manquent de visibilité sur les prochains mois.

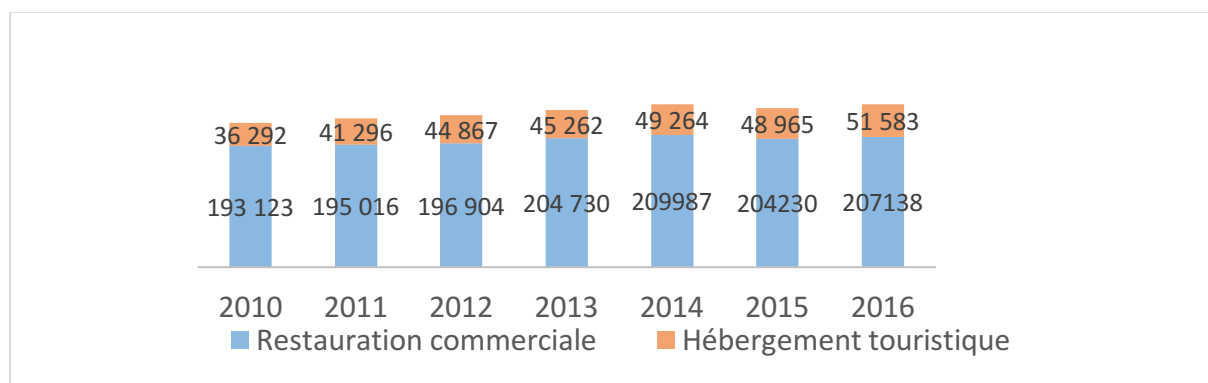
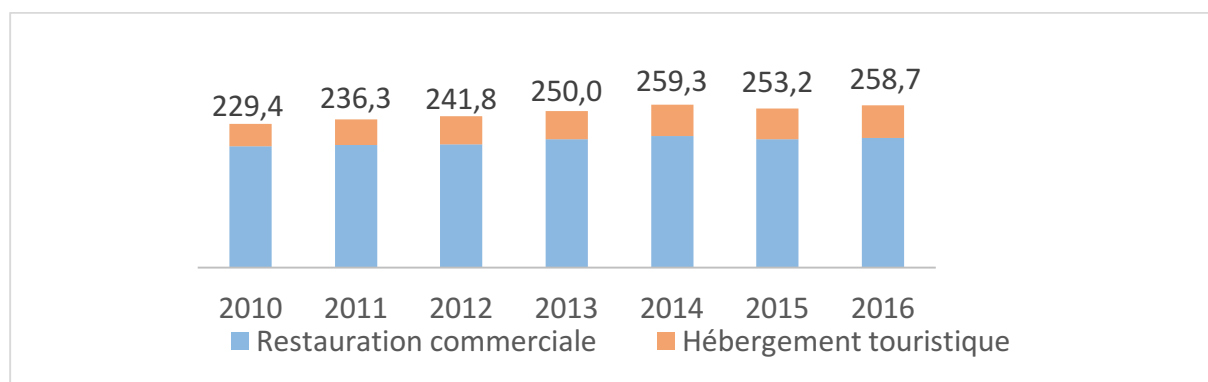
Le tissu économique et les grands ratios financiers du secteur

259 000 entreprises pour le secteur hébergement touristique-restauration commerciale

La filière restauration commerciale concentre 81% des entreprises du secteur

La France compte, en 2016, 258 700 entreprises dédiées au secteur hébergement touristique-restauration commerciale, en majorité des sociétés (62%) : 20% des entreprises dans l'hébergement touristique et 80% dans la restauration commerciale.

Evolution du nombre d'entreprises dans le secteur Hébergement touristique-restauration commerciale (en milliers)



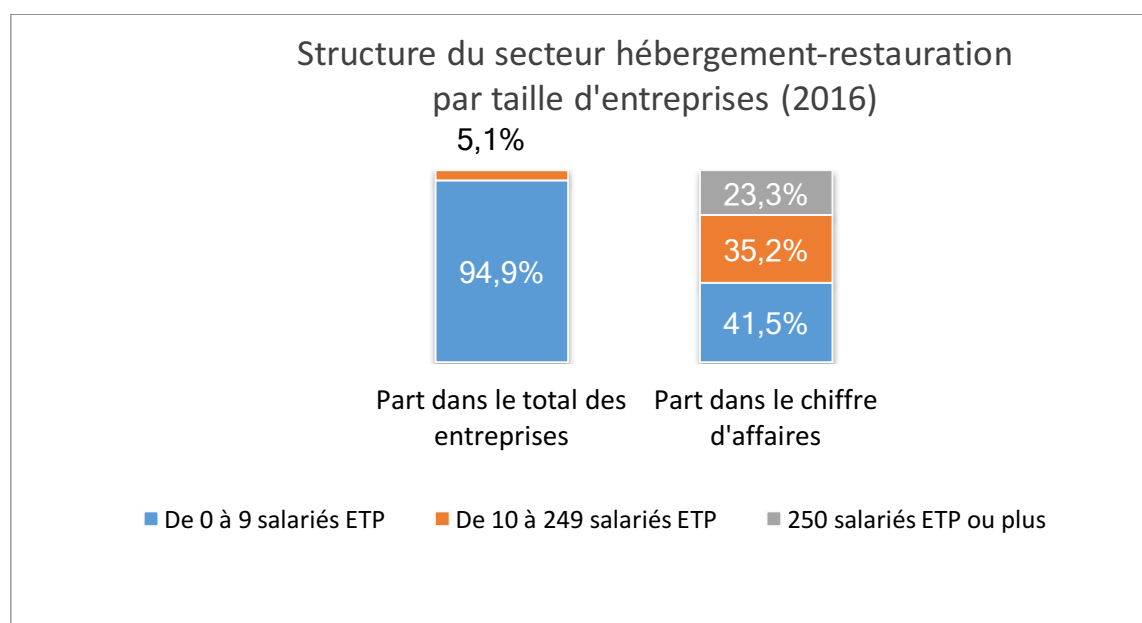
Source : Insee, Esane

Un tissu économique dominé par une multitude de TPE

Le tissu économique est extrêmement fragmenté avec une multitude d'entreprises de petite taille. 95% comptent moins de 10 salariés (93,3% dans l'hébergement, 95,3% dans la restauration).

Si elles ne représentent que 0,04 % de l'ensemble en nombre, les entreprises de 250 salariés ou plus réalisent cependant plus de 23 % du chiffre d'affaires du secteur.

La plus forte progression d'entreprises concerne la restauration rapide.



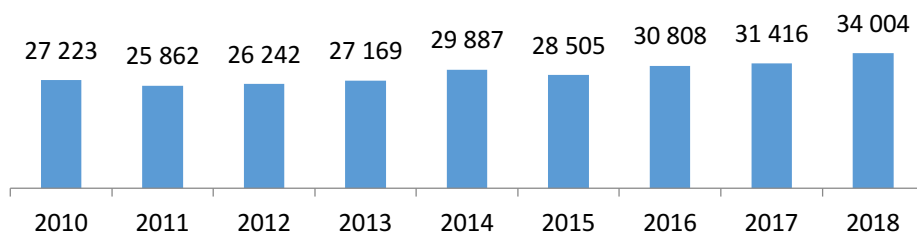
Source : Insee, Esane

Créations et défaillances

L'entrepreneuriat toujours dynamique grâce à la restauration rapide

La plupart des ouvertures d'établissements ont concerné la restauration rapide, où on assiste à une prolifération de nouveaux concepts de restauration.

Evolution du nombre de créations d'entreprises dans le secteur hébergement-restauration

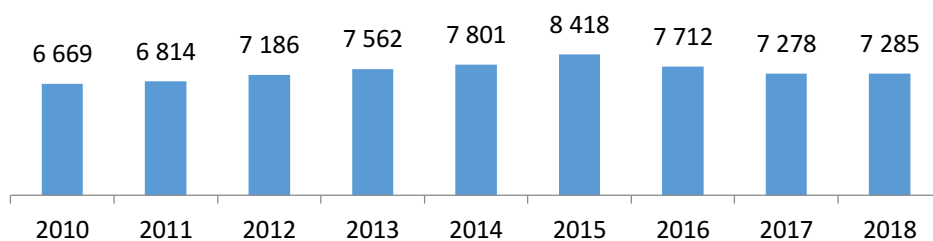


Source : Insee, Sirene

Recul des défaillances d'entreprises depuis 2016

Le secteur hébergement-restauration est un des plus touchés par les défaillances d'entreprises, compte tenu de la fragilité des petits indépendants confrontés à la hausse des charges et de la fiscalité. Néanmoins, à l'instar des autres secteurs de l'économie, le nombre de défaillances d'entreprises a fortement reculé en 2016 et 2017, après cinq années de hausse pour le secteur hébergement-restauration. En 2018, le nombre de défaillances est resté stable.

Evolution du nombre de défaillances d'entreprises dans le secteur hébergement-restauration



Source : Banque de France

L'hébergement touristique marchand est très atomisé

Deux grands modèles de développement pour l'hôtellerie française

L'hôtellerie indépendante prépondérante en nombre d'établissements

Le parc hôtelier français comporte, au 1^{er} janvier 2019, 17 720 hôtels pour une capacité d'accueil de 642 779 chambres. Dans l'hôtellerie, 2 grands types d'opérateurs cohabitent :

-Les hôteliers indépendants. Ils sont majoritaires avec 14 564 établissements en 2018. Parmi eux, certains ont choisi de coopérer pour former des groupements d'indépendants, également appelés chaînes volontaires. D'après Coach Omnium, elles représentaient 4 609 établissements en 2018. On constate une baisse importante de leur parc, de 30% en 10 ans (6 581 en 2008).

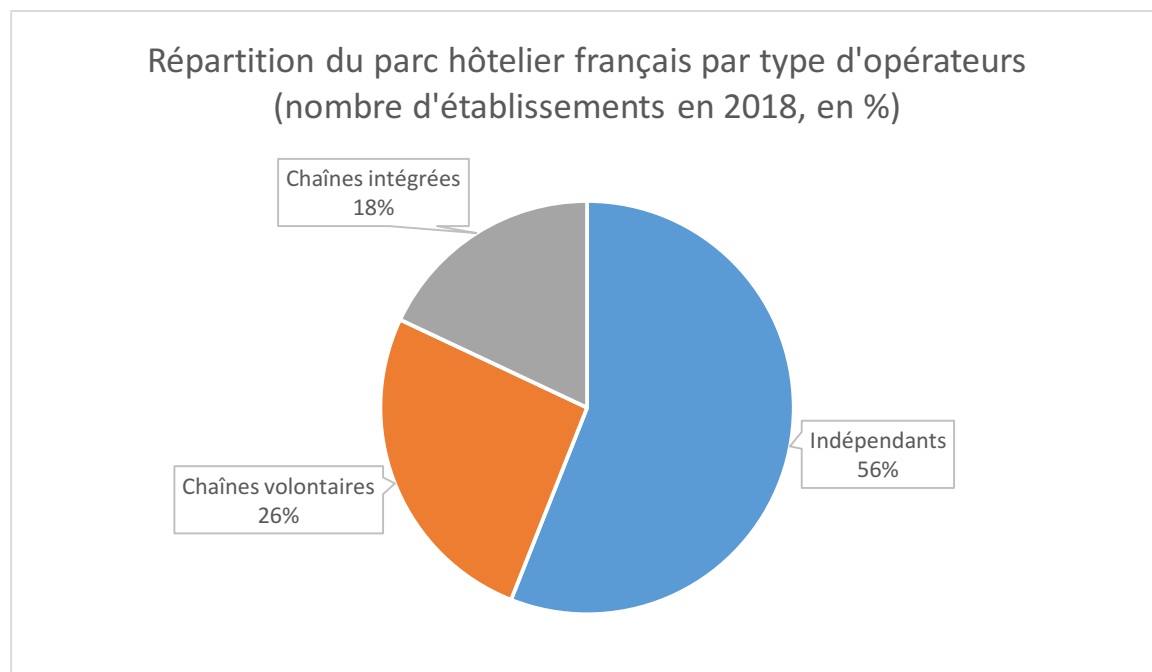
-Les groupes intégrés sont certes moins nombreux (3 156 hôtels en 2018 en filiales, franchises et mandats de gestion pour 261 247 chambres) mais détiennent des capacités d'accueil nettement supérieures à celles des indépendants (83 chambres par hôtel contre 26 chez les indépendants). Les chaînes intégrées ne regroupent que 17% des hôtels français mais 40% des chambres et captent 50% des nuitées.

Une concentration forte autour de quelques groupes en raison de fortes capacités d'accueil

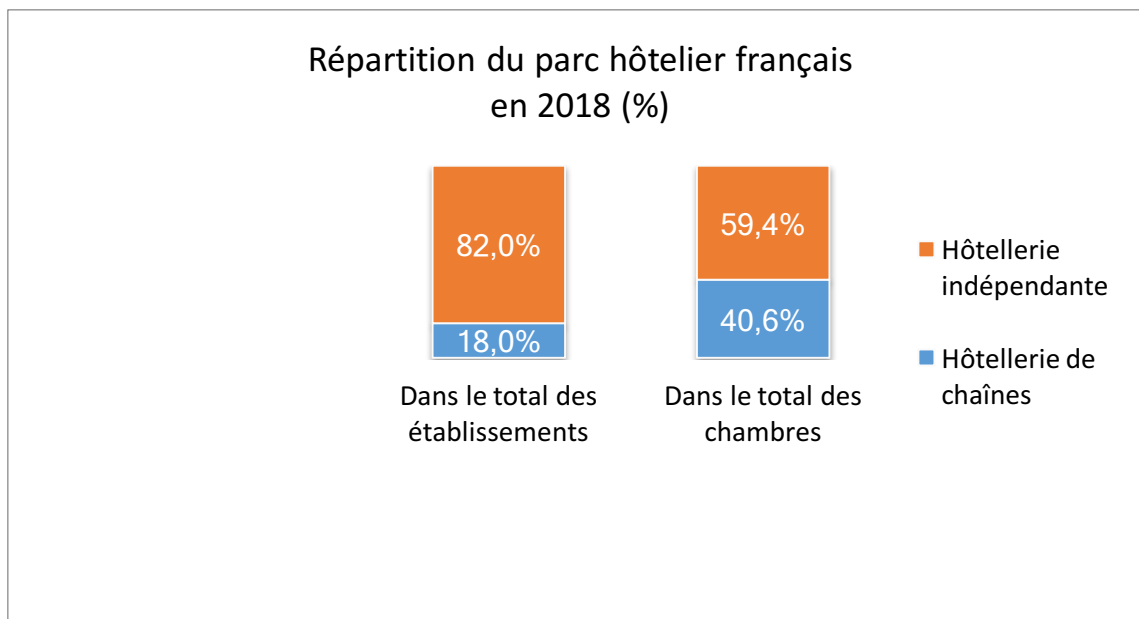
Si l'hôtellerie compte près d'une centaine d'enseignes et de réseaux, la concentration est forte autour de quelques groupes. Les 10 premiers représentent 36% du parc hôtelier et les 3 premiers (Accor, Logis et Louvre Hotels) détiennent 25% du parc hôtelier français. Dans ce top 10, on compte 6 chaînes volontaires (Logis, Châteaux & Hôtels Collection, Best Western, le groupe Hotusa Hoteles présent en France sous la marque Elysées Hôtels, Contact Hôtel et Citotel) pour 4 groupes intégrés (Accor, Louvre Hotels, Groupe B&B Hôtels, Brit Hotel).

Le marché français compte 92 enseignes intégrées qui représentent près de 40% de la capacité hôtelière mais une poignée contrôle l'essentiel du marché et AccorHotels caracole de loin en tête avec 48% du parc intégré.

Du côté des chaînes volontaires, à l'image des groupes intégrés, l'heure est à la consolidation pour atteindre une taille critique. Logis, première chaîne volontaire de l'hôtellerie, et Citotel (180 hôtels) ont entériné en mars 2019 leur rapprochement. Le nouvel ensemble (2500 établissements, 47 000 chambres) représente le pôle le plus important d'entrepreneurs dans l'hôtellerie indépendante non seulement en France mais aussi en Europe.



Source : Insee et Coach Omnium



Source : Insee et Coach Omnium

Activité traditionnellement familiale, l'hôtellerie de plein air se consolide doucement

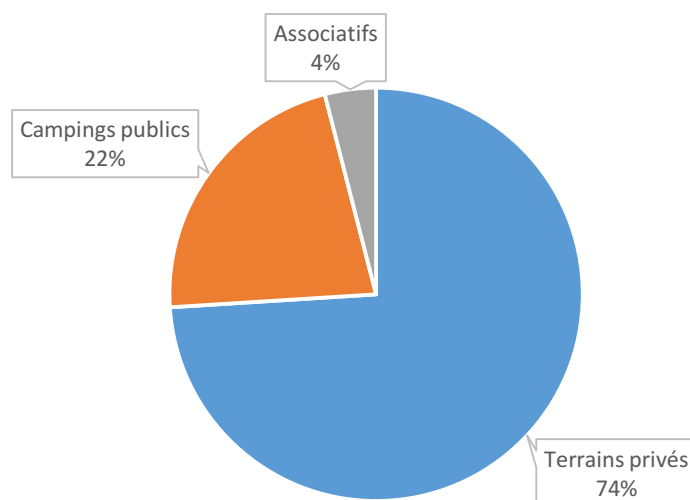
La France compte 8 083 campings en 2018, correspondant à 896 174 emplacements. L'essentiel des terrains de campings est détenu par des fonds privés. Leur part est passée de 70% en 2013 à 74% en 2018, illustrant le désengagement des collectivités territoriales.

L'hôtellerie de plein air est un marché extrêmement atomisé. Les 10 premiers opérateurs représentent moins de 10% des sites en France. Malgré cette atomisation, le secteur est en cours de consolidation avec la constitution de groupes leaders qui déploient d'importants moyens pour gagner rapidement des parts de marché : rachat de campings, recrutement d'adhérents pour les chaînes franchisées et les groupements volontaires. Le camping sous enseigne ne cesse d'augmenter : les chaînes intégrées (Cap Fun, Homair Vacances/European Camping Group, Campéole, Siblu, Sandaya...), les réseaux de franchises (Flower Campings/Gorup Saur, Tohapi/Vacanceselect, Yelloh ! Village...), les groupements (Les Castels, Aquaticamp, Sites & Paysages, Sunêlia...).

En octobre 2018, les deux groupements Sites & Paysages et Les Castels se sont rapprochés. Cette alliance permet au nouvel ensemble de peser plus lourd dans le paysage de l'hôtellerie de plein air française en devenant le premier réseau indépendant. En tenant compte de la chaîne espagnole CampingRed (25 campings associés à Sites & Paysages), le réseau est désormais constitué de 100 campings en Europe.

Parmi les 15 premiers exploitants de camping en France, des acteurs historiques (Sites et Paysages de France, Les Castels, Siblu, Airotel, etc.) côtoient des acteurs arrivés plus récemment sur le marché (cf. Promeo, Odalys, France Location, Homair Vacances, la CIAT).

Répartition des terrains de campings par mode de gestion en 2018 (%)



Source : FFCC

Les principaux concurrents dans l'hébergement touristique en France

Hôtellerie			
Opérateur	Typologie d'acteur	Nombre d'hôtels en France 2018	Nbre de chambres 2018
Accor	Groupe « intégré » (1)	1 581	142 210
Louvre Hotels Group (Jin Jiang)	Groupe « intégré » (1)	844	55 670
Logis	Chaîne volontaire (2)	2 041	42 000
Groupe B&B Hotels	Groupe « intégré » (1)	262	20 243
The Originals, Human Hotels & Resorts (ex-SEH)	Groupe coopératif (2)	462	17 416
Hotusa Hoteles	Chaîne volontaire (2)	302	16 632
Contact Hôtel	Chaîne volontaire (2)	300	nd
Best Western	Chaîne volontaire (2)	270	14 422
Résidences de tourisme			
Opérateur	Marques	Nombre de résidences en 2015 (estimations)	Nombre de lits 2017

Pierre et Vacances	Pierre et Vacances, Pierre et Vacances premium, Adagio, Adagio Access	302	125 200
Odalys	Odalys Résidences, Odalys Résidences Clubs, Odalys Résidences Prestige, Odalys City Appart'hôtels, Odalys Campus	156	76 400
Appart'City	Appart'City	120	30 600
Lagrange	Lagrange Prestige, Lagrange Confort, Lagrange Classic, Lagrange City	156	28 600

(1) Les opérateurs sont dits « intégrés » dans le sens où ils fédèrent des établissements organisés sous enseignes (succursales ou franchises principalement). (2) Les chaînes volontaires sont des groupements d'indépendants.

Sources : Les Echos Etudes d'après MKG Hospitality, Coach Omnium, SNRT, informations sociétés, presse

Villages vacances			
Opérateur	Marque	Nombre de villages en France en 2017	Nombre de lits
UCPA	UCPA	200	nd
VVF villages	VVF villages	91	nd
Ternélia (yc Vacances Actives)	Ternélia	61	12 300
Belambra	Belambra Club Selection Club Belambra	58	40 000
VTF Vacances	VTF Vacances	55 ?	9 947
Hôtellerie de plein air			
Opérateur	Marque / enseigne	Date de création ou d'arrivée sur le marché	Estimation du nombre de sites en France à fin 2017
Groupe Saur	Flower Campings	2005	>140
European Camping Group	Homair, Palmiers Océan	1989 pour Homair 1996 Palmiers Océan	nd
CapFun	CapFun	2001	94

Les Castels-Sites & Paysages	Les Castels Sites & Paysages	1958 pour Les Castels 1982 pour Sites & Paysages	75
Yelloh! Village	Yelloh! Village	2000	74
Airotel	Club Airotel	1976	56
Vacanceselect	Tohapi		55

Sources : Les Echos Etudes, informations sociétés, presse

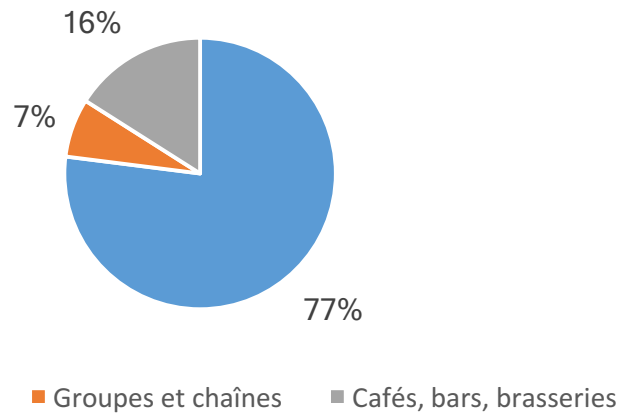
La restauration commerciale reste dominée par les indépendants

Des TPE fragilisés dans la restauration commerciale

La restauration commerciale est un secteur peu organisé et atomisé qui reste dominé par les indépendants. Cette prévalence garantit la diversité de l'offre mais freine la modernisation du secteur comme dans tous les secteurs du commerce traditionnel, d'autant que toutes les chaînes ne jouent pas le rôle de moteur indispensable pour que le secteur tout entier passe le cap de l'accélération des mutations technologiques et des changements de modes de vie.

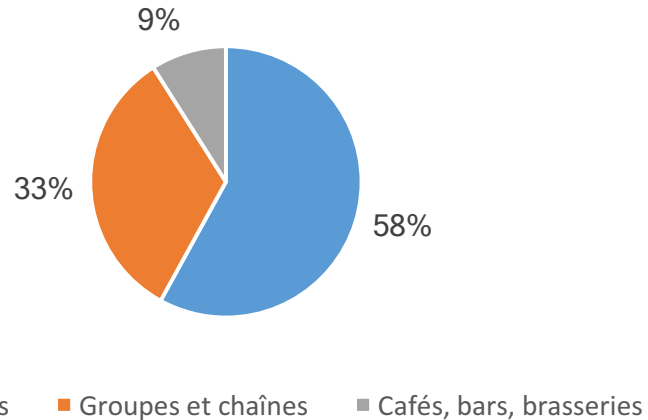
Les indépendants sont dans une situation beaucoup plus vulnérable : la hausse des charges (loyers, dépenses énergétiques, coût main d'œuvre, prix matières premières) sans pouvoir de négociation et sans répercussion tarifaire possible compte tenu d'un pouvoir d'achat en berne pèse sur leur rentabilité et donc leur pérennité. Leur moins bonne rentabilité leur interdit désormais la création d'établissements au centre des grandes villes, en raison du prix des loyers très élevé. A l'inverse, de nombreuses brasseries indépendantes sont rachetées au cœur des villes par des chaînes, y compris des chaînes de restauration rapide ou de coffee shop lorsque leur propriétaire part à la retraite sans successeur. Le poids des charges et la faible capacité à emprunter contraint aussi de nombreux restaurateurs indépendants à cesser prématurément leur activité.

Répartition du nombre d'établissements en restauration commerciale par type de structure en 2017



Source : Gira Conseil-rapport annuel groupe Flo

Répartition du chiffre d'affaires en restauration commerciale par type de structure en 2017



Source : Gira Conseil-rapport annuel groupe Flo

Les principaux groupes de restauration commerciale

Groupes (appartenance/ actionnariat)	Enseignes et concepts	CA HT France 2017	Nombre d'établissements 2017
Mc Donald's France (Mc Donald's)	Restauration rapide : Mc Donald's (Burgers), Mc Cafés (Coffe Shop)	4 858	1 440
Groupe Bertrand (1) (détenu à 63% par son fondateur Olivier Bertrand et par Naxicap Partners)	Restauration rapide : Bert's (sandwicherie), Burger King et Quick en master franchise (burgers) Frères Blanc, Angelina (salon de thé), Eris, Grandes Brasseries, Flo Brasseries, Hippopotamus, Bistro Romain, Taverne de Maître Kanter Au Bureau (brasserie) Café Leffe (bars) Irish Corner (bars)	1 719	868
Agapes Restauration (famille Mulliez)	Restauration traditionnelle : Amarine (poissons), Flunch (cafétérias), 3 Brasseurs (Brasserie), Il Ristorante (italien), Pizza Paï (italien) Restauration rapide : Sald&Co (salades), So Good (Fast Casual), O'Sushi (japonais)	757	373
Areas (Elior)	Diverses en concessions	673	708
Yum !	KFC, Pizza Hut	567,3	366
Le Duff (2)	Restauration traditionnelle : Del Arte (italien), Tablapizza (italien) Restauration rapide : Brioche Dorée (sandwicherie), Le Fournil de Pierre (sandwicherie), Bruegger's (Bagels), Ker Soazig (Crêperie)	550,5	554
Buffalo Grill (Fonds : Abénex Capital, Nixen, Cerea Partenaire)	Restauration traditionnelle : Buffalo Grill et Burger (Grill)	511,4	356
Holder	Paul, Ladurée	415,5	421

(1) Le groupe Flo (sauf Tablapizza) a été intégré au cours de l'année 2017

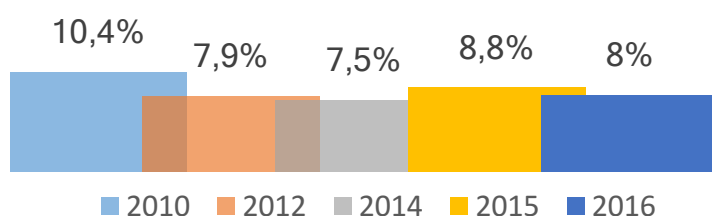
(2) Tablapizza a été intégré au cours de l'année 2017

Source : BRA Tendances Restauration

Des résultats financiers toujours sous tension

Les résultats financiers du secteur, tendus par nature, ont connu une dégradation entre 2010 et 2014. Après une amélioration en 2015, un nouveau fléchissement est à noter en 2016. Le taux de marge d'exploitation du secteur hébergement touristique-restauration commerciale s'est élevé à 8 % en 2016, en diminution de 2,4 points par rapport à 2010.

Evolution du taux de marge d'exploitation (1)
des entreprises de l'hébergement touristique-
restauration commerciale



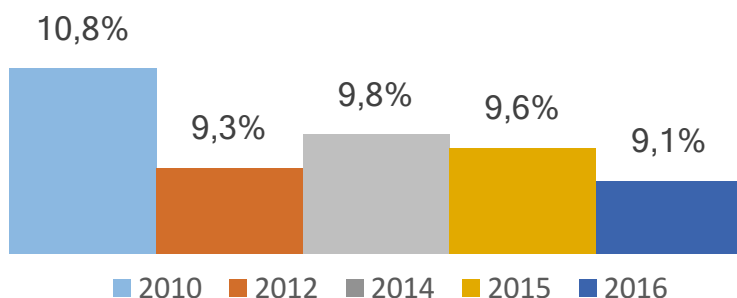
(1) = excédent brut d'exploitation/chiffre d'affaires

Source : Insee

La restauration traditionnelle fait plonger la rentabilité de la restauration commerciale

La rentabilité d'exploitation s'érode dans les deux filières : la dégradation est plus forte pour la restauration commerciale qui chute de 10,3% en 2010 à 7,5% en 2016 ; de son côté, l'hébergement touristique est passé de 10,8% à 9,1%.

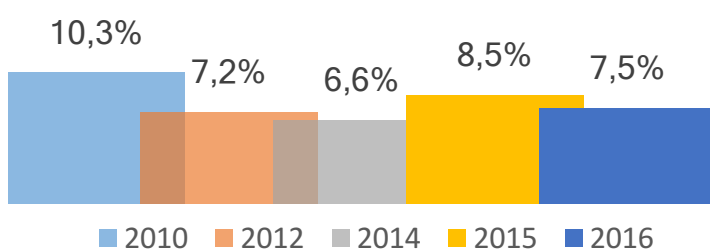
Evolution du taux de marge d'exploitation (1) des entreprises de l'hébergement touristique



(1) = excédent brut d'exploitation/chiffre d'affaires

Source : Insee

Evolution du taux de marge d'exploitation (1) des entreprises de restauration commerciale



(1) = excédent brut d'exploitation/chiffre d'affaires

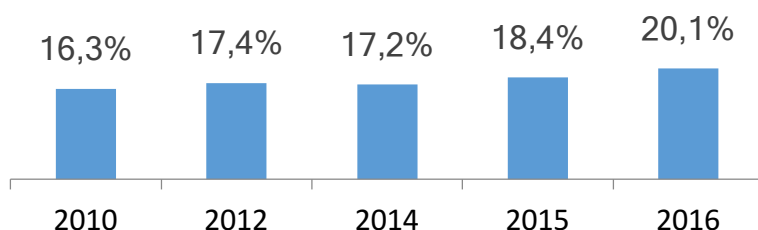
Source : Insee

La situation est en fait extrêmement contrastée au sein des segments de la restauration commerciale : en 2016, la restauration traditionnelle affiche un taux de marge d'exploitation négatif à -0,1% ; à l'inverse, la restauration rapide, les débits de boissons et les cafétérias sont dans le vert avec des taux de marge d'exploitation respectifs de 16,7%, 15,6% et 14%.

Un taux d'investissement stable

Le secteur dégage en moyenne un taux d'investissement (20,1% en 2016) inférieur à celui de l'ensemble des services marchands (23%, hors services financiers).

Evolution du taux d'investissement (1) (%)

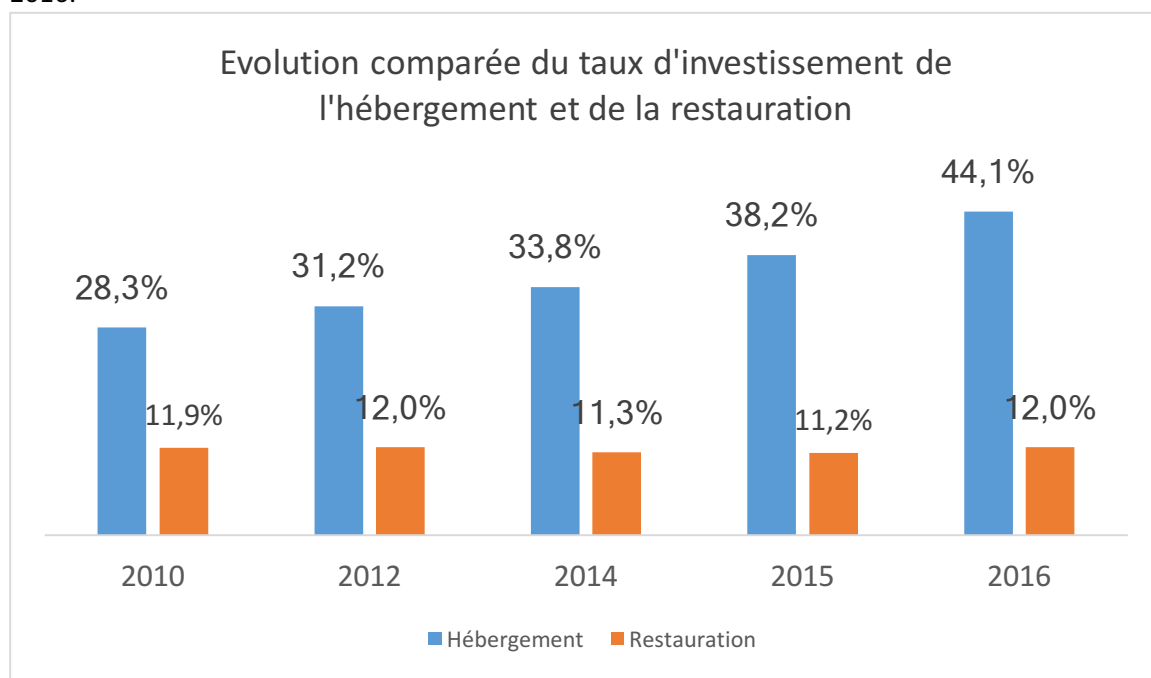


(1) Investissements corporels bruts / Valeur ajoutée (y compris autres produits et autres charges)

Source : Insee

Un niveau d'investissement beaucoup plus faible pour la restauration commerciale.

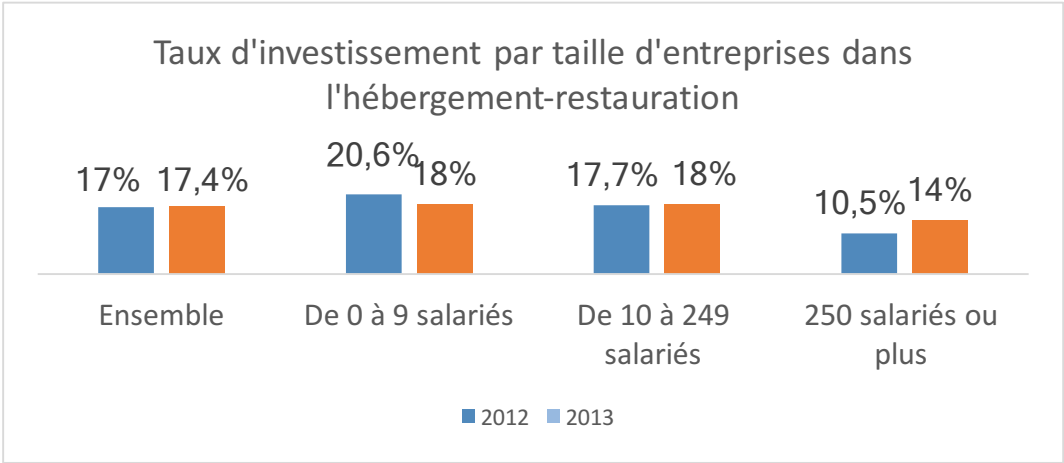
De fortes disparités sont à noter entre la filière hébergement, activité capitalistique, avec un taux à 44,1% en 2016 et la filière restauration, activité intensive en main d'œuvre avec un taux à 12% en 2016.



Source : Insee

Des niveaux d'investissement variables en fonction de la taille des entreprises.

Le niveau d'investissement des petites entreprises est plus élevé que celui des grands groupes. Néanmoins l'écart s'est réduit entre 2012 et 2013. L'écart était de 10 points en 2012 et n'est plus que de 4 points en 2013.



Source : Insee

Quatre leaders de l'hébergement-restauration

AccorHotels

Nationalité	Française
Positionnement	6 ^e groupe hôtelier mondial, leader européen de l'hôtellerie
Actionnariat (au 31 décembre 2018)	Jin Jiang (11,99%), Qatar Investment Authority (10,44%), Kingdom Hotels (5,84%), Huazhu Investment Limited (4,63%), Flottant (52,68%)
Chiffre d'affaires 2018 (monde)	3 610 MEUR (+30,2% par rapport à 2017) avec une présence dans 111 pays
Chiffre d'affaires 2018 (France)	374 MEUR
Taille du réseau (au 31 décembre 2018)	4 840 hôtels (711 482 chambres) dont 1 620 en France (146 079 chambres)
Marques/enseignes	Hôtellerie allant du luxe (Sofitel, Pullman, Mgallery by Sofitel, Grand Mercure, The Sebel, Fairmont, Raffles, Swissôtel...) à l'économique (ibis, ibis Styles, ibis budget, Hotel F1, Jo&Joe) en passant par le milieu de gamme (Novotel, Mercure, Mama Shelter) Résidences de tourisme (Adagio Aparthotel en partenariat avec Pierre & Vacances Center Parcs)
Stratégies de croissance	Accélérer la croissance via la croissance du réseau (organique ou par acquisition) en ouvrant un hôtel par jour entre 2018 et 2022 et via la croissance du ratio redevance/chambre Optimiser le modèle en adaptant la structure de coût et l'organisation au modèle asset-light Agir pour une hospitalité positive en créant des expériences d'hospitalité respectueuses de l'environnement

À l'instar de ses concurrents internationaux InterContinental et Marriott dans les années 90, Accor a opéré une mutation de son modèle économique en passant en mode asset light, qui privilégie la gestion à la propriété et devient un opérateur de marques (38 au total). Il a séparé ses métiers de l'immobilier du reste de ses activités par la création d'HotelInvest en 2015. Cette séparation s'est parachevée en 2017 avec la constitution de la société AccorInvest dans laquelle ont été regroupés la quasi-totalité de ses hôtels détenus en propriété et en location, puis en cédant 64,8% d'AccorInvest à des investisseurs internationaux en 2017. La cession d'AccorInvest a recentré Accor sur les hôtels opérés sous contrats de gestion et de franchise, représentant 93 % de son réseau (contre 59 % en 2013). En parallèle, le groupe enrichit son offre en multipliant les services liés à l'hôtellerie et en déployant le segment du luxe. Le chiffre d'affaires du groupe dépend à 41% de son pôle luxe, contre 22% il y a quatre ans. Ce changement de modèle, avec des revenus qui reposent uniquement sur les redevances perçues des hôtels, sert l'ambition de croissance de Accor de doubler son EBE d'ici 2022.

Pierre et Vacances Center Parcs

Nationalité	Française
Positionnement	Leader de la construction et de la gestion des résidences de tourisme
Principaux actionnaires	Public, autocontrôle et salariés (50,2%), SITI (39,81%), HNA (9,99%).
Chiffre d'affaires 2018	1 523 MEUR (+1,1%) dont 89% dans le tourisme et le solde dans l'immobilier dont 63,4% en France
Taille du réseau	Un portefeuille de plus de 45 142 appartements, maisons et cottages répartis dans 279 sites en Europe (dont 140 en France) Plus de 90% du parc touristique exploité est géré à bail
Marques/enseignes	Résidences de tourisme (Pierre & Vacances, Pierre et Vacances Premium, Maeva, Adagio et Adagio Access) Villages Vacances (Pierre & Vacances Village Clubs, Center Parcs, Sunparks, Villages Nature)
Stratégies de croissance	Devenir un groupe mondial : changement d'échelle en passant de l'échelle européenne à l'échelle mondiale avec l'ajout de 19 destinations à son catalogue d'ici à 2022 Accélérer sur les hébergements premium incluant un large choix de services hôteliers Poursuivre La digitalisation de la distribution et des services

Le groupe P&VCP, à la fois promoteur immobilier et exploitant touristique, propose deux grandes formes d'hébergement : d'un côté la location d'appartements et de maisons pour des séjours de loisirs, de shopping ou d'affaires ; de l'autre, des séjours en villages de vacances (marques Center Parcs et Pierre & Vacances Village Clubs). Dans un contexte de croissance du marché de la location d'hébergements entre particuliers, le groupe prend un virage stratégique en 2014 en lançant sa plateforme généraliste de location en ligne de vacances Maeva.com qui propose une offre large de logements de particuliers à particuliers ou d'hébergements au sein de résidences de tourisme ou de campings. Maeva.com s'adresse à la fois aux vacanciers et aux propriétaires de résidence secondaire avec un service exclusif dédié à la gestion et la commercialisation de leur bien.

Le nouveau plan stratégique « Ambition 2022 » a pour objectif prioritaire le retour à une rentabilité durable de qui s'appuie sur plusieurs leviers :

- > La rénovation du parc touristique avec 450 millions d'euros investis d'ici 2022 pour poursuivre la montée en gamme des hébergements ;
- > L'amélioration du parcours client via les outils digitaux (chatbot, système de consigne intelligente...) et le développement des ventes web et mobile (respectivement 55% et 30% en 2022 contre 50% et 16% en 2018) ;
- > Le déploiement de nouveaux concepts (Lifestyle by P&V, appartements connectés pour adagio, logements insolites...) et de nouvelles marques ;
- > L'optimisation de l'organisation du groupe et de ses process.

McDonald's France

Nationalité	Filiale française du géant américain
Positionnement	Leader de la restauration commerciale en France
Principaux actionnaires	Filiale du groupe américain Mc Donald's (37 855 restaurants dans le monde)
Chiffre d'affaires 2018 (France)	5,1 MdEUR HT sous enseignes
Taille du réseau (2018)	1 464 restaurants en France (contre 1 440 en 2017)
Mode d'exploitation	80% du parc géré par plus de 310 franchisés
Effectifs	74 000 personnes en France
Stratégies de croissance	Développement des commandes en ligne Amélioration de l'offre produits (qualité des produits et origine des ingrédients) Personnalisation de l'expérience client

Dans un contexte marqué par des campagnes de lutte contre l'obésité, par la montée en puissance des points de vente de restauration alternatifs et le changement des modes de consommation, le géant américain de la restauration rapide est confronté à une érosion de ses revenus depuis 2013 en raison de son image liée à la « malbouffe ». Face à une clientèle de plus en plus attentive à son alimentation (provenance et qualité) et à la montée de la vague du bio, elle cherche à redorer son blason en améliorant la qualité de ses produits. En septembre 2018, elle a ainsi annoncé aux Etats-Unis la fin des colorants, arômes artificiels et conservateurs de ses produits.

La France continue à progresser et est un des marchés les plus rentables pour le groupe. La filiale française occupe un positionnement à part en ayant réussi à faire la synthèse entre son ADN américain et la culture française via des gammes, des recettes, des aménagements de restaurants et des services adaptés aux attentes des Français. La filiale française a rompu avec la standardisation pour fidéliser et séduire une clientèle plus large. Elle cherche à tenir compte des préoccupations des consommateurs français en matière de qualité, de traçabilité et de sécurité alimentaire. Elle s'approvisionne à 75% dans l'hexagone et passe des contrats pluriannuels avec ses fournisseurs. Elle cherche à renforcer ses partenariats pour des filières de qualité. Elle a ainsi annoncé lors du salon de l'agriculture le remplacement de certains ingrédients par des produits plus adaptés à l'environnement et de meilleure qualité : partenariat avec Biolait pour un approvisionnement en lait bio, passage aux œufs Label Rouge d'ici 2020, utilisation de blé issu d'une culture raisonnée.

Pour fidéliser sa clientèle, la personnalisation de la relations clients est désormais au cœur de la stratégie de McDonald's. Dans cette optique, le groupe a annoncé en mars 2019 l'acquisition de la start-up israélienne Dynamic Yield spécialisée dans le Big Data et l'intelligence artificielle, qui propose une technologie de recommandation de produits. Cette acquisition, la plus importante réalisée par McDonald's depuis 20 ans, va lui permettre de personnaliser l'expérience proposée par les bornes de drive de ses restaurants mais aussi, dans un second temps, par les kiosques self-service en restaurant et par les applications mobiles.

Elior

Nationalité	Française
Activités	Restauration collective, restauration de concessions et travel retail
Positionnement	Leader de la restauration de concessions en France et n°3 dans le monde
Actionnariat	BIM (22,7%), Emesa (9,7%), Caisse de dépôt et placement du Québec (6,6%), FSP (5,1%), flottant (55,9%)
Chiffre d'affaires 2018 (Monde)	6 694 MEUR (+ 4,2% par rapport à 2017), 57% à l'international 1 832 MEUR (+3,3% par rapport à 2017) pour l'activité restauration de concessions
Taille du réseau	25 600 restaurants et points de ventes dont 2 100 pour les concessions et le travel retail Présence dans 91 aéroports dans le monde (770 points de vente), 227 aires d'autoroutes et 84 gares en Europe
Effectifs	132 000
Stratégies de croissance	Développement des activités de concessions International

Spécialiste de la restauration en concessions dans les zones de flux (gares, aéroports, autoroutes, villes), le groupe constitue une référence dans le domaine en tant que leader français et n°3 mondial. La restauration en concessions (avec le travel retail), regroupée au sein de sa filiale Areas, représente 27% de l'activité du groupe Elior. L'exploitation des restaurants et des points de vente est assurée sous marques propres (L'Arche, Philéas, Ars, Medas, MyChef, Axse, etc.) et sous franchises (Paul, Quick, Courtepaille, Costa Coffee, Burger King, Starbucks Coffee, McDonald's, Wendy's, Dunkin' Donuts, etc.).

Le groupe allie son savoir-faire en matière de concessions au savoir-faire des enseignes de centre-ville et centres commerciaux qu'il développe dans les zones de flux. Leur présence modernise l'offre, rassure les consommateurs et leur permet d'opter rapidement pour le concept présent. Elior dispose d'un large portefeuille d'enseignes diversifiées dominé par des concepts de restauration rapide et coffee shop dans l'air du temps.

Sa présence dans tous les type de zones de flux constitue un argument pour convaincre de nouvelles enseignes de lui faire confiance puisque le groupe a le potentiel pour leur permettre d'accompagner le consommateur dans tous ses déplacements quotidiens, de loisirs ou de vacances.

En mars 2019, Elior Groupe annonce être entré en discussions exclusives avec PAI Partners pour une cession potentielle de ses activités de concessions regroupées au sein de sa filiale Areas.