

Les formes hybrides d'hébergement: besoins du marché et tendances internationales

La branche de l'hébergement subit actuellement une mutation fondamentale. À côté des formes traditionnelles – hôtel et résidence secondaire –, l'évolution de la demande fait surgir de plus en plus de solutions mixtes, à la charnière de l'hôtellerie classique et de la parahôtellerie; on parle désormais de «formes hybrides d'hébergement», souvent associées à des systèmes de financement multiples et internationalisés. Or cette évolution ne s'arrête pas aux frontières suisses. La disparition concomitante des systèmes d'accueil rigides ouvre la voie à de nouveaux modèles dans le secteur de l'hébergement et dans la conception des stations.



La construction et la vente de résidences secondaires généreraient au moins autant de chiffre d'affaires primaire que le tourisme au sens strict. Le problème réside dans leur faible taux d'occupation. Les formes d'hébergement hybrides combinent les aspects positifs des résidences secondaires et des hôtels tout en évitant leurs inconvénients.

Photo: Keystone

L'alternative initiale: hôtel ou logement de vacances?

Dans le secteur suisse de l'hébergement, deux offres dominent la demande en nuitées: les hôtels et les logements de vacances. En Suisse, les hôtes généralement *passagers*¹ disposent de 150 000 chambres dans quelque 5800 hôtels, pensions, auberges et motels, les hôtes généralement *réguliers* de 420 000 rési-

dences secondaires utilisées une partie du temps, dont 40% hors agglomérations². Dans plusieurs stations de Suisse, les résidences secondaires représentent 80 à 90% de la capacité en lits³. En font partie les 14 000 domiciles classés, qui sont loués pour une période à des hôtes passagers.

Dès les années quatre-vingt, des extrapolations – réalisées par exemple pour l'Engadine – laissent entendre que la construction et la vente de résidences secondaires généreraient au moins autant de chiffre d'affaires primaire que le tourisme au sens strict (séjours d'hôtes passagers). Un autre avantage du développement des résidences secondaires est que leur construction et leur vente à des non-résidents fournissent des capacités d'hébergement à une station sans que celle-ci ne doive effectuer d'investissements propres (à part les infrastructures). En outre, des clients vitaux s'attachent émotionnellement à leur lieu de séjour et en attirent d'autres par le bouche-à-oreille.

Les résidences secondaires ont, cependant, leurs inconvénients, comme le mauvais ren-

1 La distinction entre hôte passager et régulier est la suivante. L'hôte passager dispose d'une unité de séjour pour une période clairement limitée et généralement fixée d'avance; le cadre juridique sous-jacent est un loyer à terme ou un crédit-bail («leasing»). L'hôte régulier a lui un accès illimité à son unité de séjour; le cadre juridique sous-jacent est généralement la propriété ou part de propriété avec droit de jouissance. Dans les deux cas, l'unité de séjour peut être soit occupée physiquement, soit vide.

2 FST (2007), Credit Suisse (2005).

3 Bieger et al. (2005).

4 Gross (1994).

5 Bieger et Laesser (2007).

6 Hovey (2002).



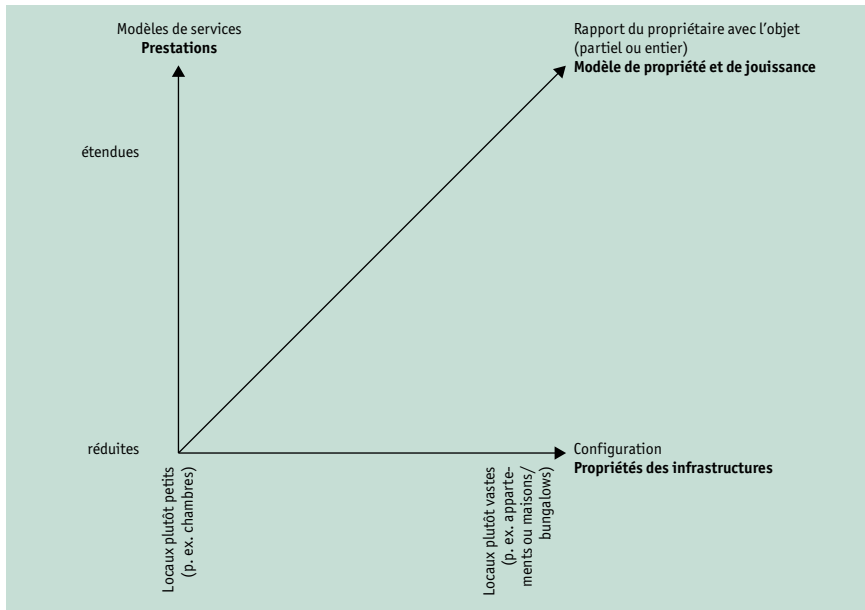
P^r Thomas Bieger
Professeur en économie d'entreprise, spécialisation en tourisme, directeur de l'université de Saint-Gall, directeur exécutif de l'Institut services publics et tourisme de l'université de Saint-Gall



P^r Christian Laesser
Professeur de tourisme et de gestion des services, vice-directeur de l'Institut services publics et tourisme de l'université de Saint-Gall

Graphique 1

Tridimensionnalité de l'évolution des exigences en matière de formes d'hébergement touristique



Source: Bieger, Laesser (2007) / La Vie économique

dement au m², dû à un taux d'occupation très faible. Les enquêtes de *Bieger et al. (2005)* révèlent qu'en moyenne, les propriétaires n'utilisent leur résidence secondaire que sept à huit semaines au plus par an et que seuls 10% des logements d'une station témoin sont loués à des tiers. Cette faible occupation – souvent concentrée sur des périodes de pointe – ne rentabilise pas suffisamment les grands investissements consentis par les stations pour les infrastructures, d'où des coûts d'exploitation élevés. La construction de résidences secondaires a aussi tendance à dis-

perser l'habitat, avec des conséquences inévitables sur le paysage et le trafic.

Les hôtels ne présentent aucun de ces inconvénients. Plus occupés, en général, que les résidences secondaires, ils ont donc un rendement supérieur au m² et exploitent davantage les investissements publics consentis pour les infrastructures. Cependant, financer un hôtel traditionnel devient toujours plus difficile à cause du faible rendement du métier de base en nombre d'endroits, notamment dans les stations sans vocation internationale, qui connaissent de ce fait des saisons relativement courtes. À de rares exceptions près, le développement des hôtels ne fournit guère d'impulsions économiques. Comme solution, il faut se tourner vers les nouveaux modèles d'entreprise et leurs actuels systèmes de financement.

Tendances internationales

Au cours du temps, les exigences en matière d'hébergement touristique ont changé. De la Belle Époque aux années septante, les clients privilégiaient les grands établissements représentatifs. Depuis lors – et surtout depuis la segmentation des besoins touristiques d'une société à choix multiples⁴ –, on peut observer les trois tendances décrites ci-après (voir *graphique 1*)⁵.

Configuration des infrastructures

Les besoins en espace augmentent également loin du domicile principal et se différencient de plus en plus selon le type de client, le genre de voyage et la durée du séjour (individualisation du style de vie, y compris loin du domicile). Il en résulte un glissement partiel de la demande en faveur d'espaces polyvalents, en particulier pour (la plupart) des voyages vers une destination régulière⁶. L'apparition d'équipements sportifs coûteux à caractère branché et convivial (VTT, «snowboard», ski hors piste, etc.) fait que les locaux et dépôts de matériel supplémentaires, sécurisés et rattachés à l'unité d'habitation individuelle, prennent de plus en plus d'importance. La meilleure réponse à ces nouvelles exigences en matière d'infrastructures est une forme de séjour qui ait plus ou moins le caractère d'un logement.

Palette des services

Ces besoins en espaces différenciés suscitent à leur tour de plus en plus de services taillés sur mesure – nettoyage, restauration, commande et organisation de prestations touristiques, entretien d'équipements sportifs, remplissage de réfrigérateur, etc. Les appartements avec services, comme le complexe «The Rocks» prévu à Laax (GR), sont donc

Encadré 1

Modèles hybrides d'hébergement

- *All-Suites Hotels* (exemples: «Embassy Suites» du Hilton, «AmeriSuites» du Hyatt): hôtels offrant exclusivement des suites de différentes tailles et dotées de divers services.
- *Serviced Apartments* (exemple: groupe Ascott, Singapour): comparables aux All-Suites Hotels, mais avec un niveau de services moindre.
- *Self-Contained/Catered Units/Apartments*: unités d'habitation gérées par les occupants pendant leur séjour (se rapprochent d'un logement de vacances classique, mais généralement avec une gérance centrale et un service de réception).
- *Complexe de vacances* («resorts»): mélange de différents types d'hébergement et d'activités organisées, avec gestion centralisée de toutes les unités d'un site (exemples: Intrawest, Club Méditerranée). Les complexes de vacances sont aujourd'hui l'une des formes d'hébergement qui croissent le plus vite dans le monde; ils sont aussi l'une des moins bien définies (Inbakan et Jackson, 2005), en particulier à cause des grandes différences de qualité et de quantité des prestations supplémentaires (Kimberly et Ragins, 2005).
- *Parc de vacances*: forme simple du complexe de vacances quant au niveau des services, avec infrastructure allant du simple (place de camping) au luxueux (autocaravanes, chalets, bungalows, parfois appartements). Les villages de vacances Reka ou Centerparks peuvent également être rangés dans les parcs de vacances.

tout à fait dans l'air du temps. La combinaison de types d'infrastructures et de prestations de services différenciés a donné naissance à une série de modèles (voir *encadré 1*).

Jouissance et propriété

Les investissements souvent élevés requis pour fournir une infrastructure de séjour convenable nécessitent de plus en plus de séparer – ce qui est d'ailleurs une habitude depuis longtemps un peu partout – propriété (ou multipropriété) et exploitation (sur la base d'un contrat de gérance, de gestion ou de franchise) d'un immeuble, chaque forme ayant des fins différentes. Alors que les investisseurs s'intéressent à l'évolution de la valeur de l'immeuble, à son rendement et éventuellement à sa valeur de jouissance (non monétaire), l'exploitant se concentre sur le profit de ses opérations. Cette séparation des fonctions est importante pour l'investisseur, parce qu'elle lui évite les risques d'exploitation et qu'il recherche un «cash-flow» constant⁷. Un des résultats de cette évolution est la tendance à financer des transformations d'hôtel en vendant des appartements ou des parts de logement (multipropriété). Ces opérations permettent d'acquérir le droit d'utiliser un appartement (ou toute une série d'appartements) en divers endroits. Les certificats correspondants ne présentent pas seulement les avantages d'une propriété individuelle, mais

aussi ceux d'une forte liquidité commerciale liée à une souplesse d'utilisation (voir *encadré 2*). De telles formes de financement pour les hébergements comme les appart'hôtels ou la multipropriété existent certes depuis longtemps, mais du fait de l'évolution des marchés financiers, elles suscitent actuellement un regain d'intérêt.

Combiner les avantages et éviter les inconvénients

Pour résumer, on constate que construire et vendre des résidences secondaires peut être un bon modèle d'entreprise pour une station, pour autant qu'elle en pilote l'évolution à bon escient. À côté de l'hôtellerie classique, la demande en nouvelles formes d'hébergement augmente et il est parfois plus facile de les financer que les hôtels traditionnels.

Cette évolution en faveur de formes d'hébergement autres que l'hôtellerie classique souligne la nécessité, pour la Suisse, de réfléchir sérieusement aux possibilités éventuelles et aux conditions-cadres requises, toujours en partant de l'idée que l'objectif est de minimiser les conséquences négatives potentielles des résidences secondaires traditionnelles, c'est-à-dire rarement occupées. Ce sera le cas (et la station en bénéficiera) si:

- la résidence secondaire améliore son taux d'occupation ou de location;
- la part des résidences secondaires non louées appartenant à des hôtes séjournant (occasionnellement) dans la station diminue par rapport aux logements de vacances avec services;
- le taux de profits privatisés résultant de la construction et de la vente de résidences secondaires est moindre, ce qui laisse une marge utilisable sur place pour développer la qualité des infrastructures touristiques.

Toutes les formes hybrides d'hébergement énumérées dans l'*encadré 1* ont en commun de répondre aux nouveaux besoins en matière de locaux et services. Une offre minimale de services est la base fondamentale d'un taux d'occupation accru par rapport aux résidences secondaires classiques. Ces prestations combinent de façon souple les avantages:

- de l'hôtel par leur variété, la réception, les possibilités de restauration en salle, la vente active de lits et le grand nombre de pièces communautaires;
- des résidences de vacances par le nombre de pièces, parfois de grande dimension, et l'équipement sanitaire et cuisinier complet.

7 Deuber et Laesser (2008).

Encadré 2

Modèles de multipropriété

Jouissance certifiée («deeded use»)

Droit de jouissance certifié et illimité dans le temps, qui peut être instrumenté selon les régimes suivants:

- *titre juridique*: chaque acheteur reçoit une part dans la multipropriété, limitée par le nombre des autres propriétaires (52 propriétaires reçoivent par exemple $\frac{1}{52}$ de la propriété). Il acquiert simultanément le droit d'influencer la gestion de l'immeuble (modèle de multipropriété classique).
- *actions*: on fonde une société qui reprend l'objet. Les actions représentant les parts de la propriété totale sont vendues ou négociées, le cas échéant, par la société (modèle de nombreux Private Residence Clubs).
- *trust*: l'acheteur acquiert des parts d'un trust immobilier. Contrairement au régime du titre juridique, il n'a aucune influence sur la gestion de l'immeuble. Ce régime est appliqué, par exemple, par les entreprises de «serviced apartments» comme Ascott. L'appellation de trust se réfère au système où un «trustee» (banque, étude d'avocats ou société immobilière) est habilité à gérer des biens financiers pour des tiers.

Jouissance limitée («right to use»)

La jouissance est limitée dans le temps et revient ensuite au propriétaire (cas de la location). Dans ce cas, l'acheteur n'a pas d'intérêt permanent pour l'objet.

Unités/fractions typiques offertes actuellement sur le marché:

- *fixed week(s) ownership* (parfois une fois par saison);
- *floating week ownership* (1 semaine pendant un mois donné);
- *rotating week ownership* (semaine 23 en 2007, semaine 24 en 2008, etc.).

Pour que ces droits de jouissance restent transférables, on crée des Vacation Clubs (exemples: RCI ou Marriott Vacation Club), qui détiennent des droits dans plusieurs sites.

Source: Hovey, 2002

Dans les grandes stations internationales comme Whistler (Canada), toutes les chambres d'hôtel sont équipées d'une cuisinette (sauf dans les hôtels de prestige); elles se rapprochent ainsi d'un appartement. Il existe différents degrés de services et d'obligation de louer. Dans la zone centrale, les propriétaires ne peuvent réserver pour eux-mêmes que quelques semaines par an; le reste du temps, l'appartement ou la chambre peuvent être loués. Dans une deuxième zone, les propriétaires ont la possibilité de décider quand ils veulent occuper leur appartement et à quelle fréquence; le reste du temps, l'appartement doit, cependant, être loué. Ce n'est que dans le cercle extérieur que les propriétaires peuvent utiliser comme ils le veulent, sans obligation de louer, les appartements, qui sont alors très chers.

Les perspectives suisses

Dans ce nouveau contexte, la distinction traditionnelle entre hôtellerie et parahôtellerie ne suffit plus. Il faut donc créer en Suisse des conditions juridiques et économiques durables qui permettent aux formes hybrides d'hébergement citées de s'installer dans les stations appropriées.

La forme sous laquelle les lits sont offerts (hôtel, appartement, chalet, cabane de montagne, etc.) n'a guère d'importance au plan local. La question primordiale est plutôt de savoir si les lits disponibles sont exploités et donc mis à la disposition des hôtes de passage. On parle familièrement de lits «chauds», «froids» et «congelés»: les *lits chauds* renvoient aux formes d'hébergement avec services; les *lits froids* sont des capacités d'hébergement qui ne sont utilisées que quelques semaines par an; les *lits congelés* sont ceux pour lesquels les propriétaires ont perdu leur intérêt et qui ne sont plus utilisés qu'exceptionnellement.

Si les stations suisses veulent pouvoir profiter de l'évolution internationale en matière d'hébergement, il faut que la législation – ou son interprétation – soit adaptée aux nouvelles circonstances. La notion d'exploitation, par exemple, qui caractérise la gestion actuelle d'un hôtel, pourrait être modifiée de façon à ne pas être liée à ce type d'infrastructure, mais au pourcentage de l'immeuble impérativement consacré aux hôtes de passage pendant la saison, ce qui implique une obligation de louer.

En revanche, les tentatives politiques de limiter forfaitairement la part des résidences secondaires, comme l'initiative Weber, doivent être jugées d'un œil critique. Comme on l'a vu plus haut, dans le tourisme saisonnier, les infrastructures doivent souvent être indi-

rectement cofinancées par le rendement de la construction et de la vente de résidences secondaires, du moins pendant la phase initiale. Plusieurs des nouveaux complexes hôteliers envisagés actuellement en Suisse relèvent de l'exploitation combinée de diverses formes d'hébergement. L'idée est qu'une partie du complexe consiste en résidences secondaires sans obligation de location, dont la vente très profitable subventionne une autre partie gérée en hôtels. Dans une troisième partie, on offre des appartements de location, gérés activement et à la disposition exclusive des hôtes de passage.

S'ils n'ont pas la possibilité de concevoir au moins une partie de l'offre d'hébergement sous forme de résidences secondaires sans obligation de louer, ces complexes hôteliers ne peuvent pratiquement pas être financés. Comme alternative à la fixation de taux maximaux de résidences secondaires, il faudrait songer à créer les bases juridiques permettant d'introduire l'obligation de louer, ce qui implique naturellement une atteinte au droit de la propriété défini par la Constitution. Cette obligation est, toutefois, courante dans le monde actuel et devrait être possible pour de nouveaux immeubles. D'une façon générale, pour piloter les résidences secondaires, il faudrait miser moins sur les interdictions, obligations, contingents et limites quantitatives rigides que sur la création d'instruments économiques comme des certificats de résidence secondaire. L'acquéreur d'une résidence secondaire peut alors soit la mettre à disposition pour location, soit payer une indemnité qui servira à son tour à développer et renforcer l'attrait touristique d'une station, à créer des lits chauds ou à supprimer les lits congelés hors d'usage. ■

Encadré 3

Bibliographie

- Bieger Th., Beritelli P. et Weinert R., *Hot beds – Überwindung sozio-ökonomischer Barrieren – Kundenwert von Eigentum*, IDT Saint-Gall, 2004.
- Bieger Th. et Laesser Ch., *Neue, hybride Formen der Beherbergung – Implikationen für Raumplanung und Destinationsentwicklung*, IDT Saint-Gall, 2007.
- Credit Suisse, *Credit Suisse Economic & Policy Consulting 2005*, Zurich, 2005.
- Deuber A. et Laesser Ch., «Mit innovativen Betriebsmodellen die Schweizer Hotellerie beflügeln», *Neue Zürcher Zeitung*, 2008 (33), p. 19.
- Gross P., *Die Multioptionsgesellschaft*, Francfort-sur-le-Main, Suhrkamp, 2005.
- Hovey M., «Is Timeshare Ownership an Investment Product?», *Journal of Financial Services Marketing*, 7(2), 2002, p. 141–160.
- Inbakaran R. et Jackson M., «Understanding Resort Visitors Through Segmentation», *Tourism and Hospitality Research*, 6(1), 2005, p. 53–71.
- McNeil K. R. et Ragins E. J., «Staying in the Spa Marketing Game: Trends, Challenges, Strategies and Techniques», *Journal of Vacation Marketing*, 11(1), 2005, p. 31–39.
- Fédération suisse du tourisme FST, *Le tourisme suisse en chiffres*, édition 2006, Berne, FST, 2007.