

**LE MARCHÉ DE L'HÔTELLERIE  
DE LUXE À MONACO :  
CONSTAT ET PERSPECTIVES**

**Sophie Berlin**

La Principauté dispose de 15 hôtels (offrant une capacité de 2535 chambres, soit 5526 lits) dont 4 hôtels 5 étoiles et 4 hôtels 4 étoiles. Les 4 étoiles représentent à eux seuls la moitié des chambres et, si l'on additionne les 4 et 5 étoiles, ces deux catégories représentent 80% des chambres.

| Hôtels 5 étoiles                                  | Positionnement  | Capacité     | Restaurants  | Aménagements   |
|---|---|--------------|--|--|
| <b>Hôtel de Paris Palace</b><br>Construit en 1864 | La légende  | 182 chambres | Louis XV Grill<br>Côté jardin  | Accès direct aux Thermes Marins<br>1 salle de réception : la sale Empire<br>1 bar<br>7 salons affaires                       |
| <b>Hermitage Palace</b>                           | Né avec le siècle<br>Sérénité, intimité   | 280 chambres | Le Vista Mar   | Accès direct aux Thermes<br>1 salle de réceptions : la salle Belle Epoque<br>3 bars<br>1 jardin d'hiver<br>9 salons affaires |
| <b>Monte Carlo Beach</b>                          | Légende des années 30<br>revisitée par India Mahdavi  | 40 chambres  | 3 restaurants  | 1 plage privée<br>1 piscine olympique<br>1 lounge<br>1 grand salon   |
| <b>Métropole</b>                                  | Hotel atmosphère<br>- Jacques Garcia pour la décoration<br>- Jacques Messin pour les espaces paysagers<br>- Béatrice Ardisson, sound designer | 141 chambres | 2 restaurants étoilés :<br>Robuchon<br>Yoshi<br>+ 1 futur restaurant piscine | 1 piscine<br>1 SPA<br>3 salons   |

La SBM (Société des Bains de Mer) est le premier opérateur avec ses 3 célèbres fleurons : L'Hôtel de Paris, L'Hermitage, Le Monte Carlo Beach Hotel. Quant au Métropole, il est contrôlé par les Boustany, une famille de riches hommes d'affaires libanais.

Il convient de ne pas négliger les 4 étoiles qui occupent une place importante en terme de capacité : Le Monte Carlo Bay, le Fairmont, le Méridien, le Port Palace. On peut également citer les 3 étoiles ayant chacun une forte identité : le Colombus, pour son art de vivre, le Novotel, pour sa notoriété, le Miramar idéalement situé au coeur de Monte Carlo.

Pour ce qui concerne le positionnement des prix, on peut retenir la technique du yield management pratiquée par la SBM : pas de prix en dessous de 160€. Ainsi les suites de la SBM : commercialisées dans un onglet spécial sous l'appellation "Suite Dreams" réparties en 3 catégories avec un must : les « diamond suites » : La suite Winston Churchill : 250 m<sup>2</sup> – 10 950€, La suite Charles Garnier : 170 m<sup>2</sup> – 6 900€. Quant au Métropole, ses chambres sont commercialisées à partir de 320€ dont une Suite Carré d'Or de 250m<sup>2</sup> à 9 500€.

Avec ses 99 restaurants, la Principauté dispose d'une classification spécifique en termes de losanges : 4 restaurants obtenant 5 losanges Luxe (Le Louis XV, le Robuchon, le Vista Mar, le Grill), 9 restaurants ayant 5 losanges : L'Argentin, l'Hirondelle, le Blue Bay, le

Côté Jardin, la Salle Empire, la Trattoria, le Yoshi, le Mandarine. Quant aux étoilés Michelin, on retiendra un 3 étoiles, le Louis X ; un 2 étoiles, le Robuchon ; deux "une étoile", le Vista Mar, le Yoshi. Ces grands restaurants sont installés au sein même des hôtels à l'exception de l'Hirondelle. Pour ce qui concerne les prix : menu gourmet au Louis XV à 280€/Anniversaire 25 ans, menu du midi à 140€ ; au Vista Mar : menu gourmet soir à 60€, menu midi à 39€ à la Salle Empire, buffet de Pâques à 139€. Chez Robuchon, le classique ; menu découverte à 199€, déjeuner 51€ ; Yoshi : menu à 195€.

En 2011, le nombre d'arrivées de touristes étrangers s'élève à 295 000 soit une progression de 6% par rapport à 2010 avec ses 279 000 touristes, une année marquée également par une progression de 5,5% par rapport à 2009. Le nombre de nuitées a également augmenté en 2011 avec 852 650 nuitées contre 817 000 nuitées en 2010, soit une durée moyenne de séjour de 2,92 jours. Le taux d'occupation annuelle dans les hôtels, toutes catégories confondus d'hôtels, s'élève à 57%.

Pour ce qui concerne les 5 étoiles, le nombre d'arrivées s'élevait en 2010 à 127 560 touristes, soit 45% des arrivées totales, un chiffre en augmentation de 10% par rapport à l'année précédente. Il convient cependant de relativiser cette progression car ces arrivées avaient diminué de 20% en 2009 et le niveau de 2006 (d'avant la crise) n'a toujours pas été retrouvé. Le taux d'occupation annuel s'élève à 55 %, étant marqué par une très forte saisonnalité, le plus faible en décembre avec 36% et le plus élevé en août avec 74% ; juillet 2011 connaît une hausse de 12% par rapport à 2010 et le revenu par chambre disponible affiche des chiffres exceptionnels en juin et juillet 2011 avec une progression respective de 96% et de 23% , de fortes poussées liées au mariage princier.

On note une très bonne représentation des nationalités historiquement fidèles : France et Italie et l'Europe continue à représenter plus de 80% des clients. Les clientèles connues pour leur potentiel de développement poursuivent leur croissance : Russie, Chine, USA. Parmi les clients 22% viennent de France, 18% d'Italie, 11% de Grande Bretagne, 7% des Etats-Unis, 9% de Russie, 1,8% du Moyen Orient, 1% de Chine, 1% du Brésil.

Le tourisme de congrès représente un peu moins de 20% des nuitées avec 564 congrès ou réunions par an. A signaler, le renforcement sur ce créneau des marchés français, américain et allemand). D'après une enquête de satisfaction menée par DTC en 2011 portant sur 5280 personnes représentant les différentes catégories de touristes, l'âge moyen proche de 43 ans et le plus souvent sans enfant.

La remise en forme est très demandée par une clientèle de loisirs non européenne. Le shopping est très prisé à la fois par la clientèle de loisirs et d'affaires. Quant aux dépenses, elles sont différentes selon les nationalités, les Chinois arrivant en tête pour ce qui concerne la dépense moyenne, des russes. Les touristes, toutes catégories confondus, sont satisfaits de leur séjour à 95 %, allant jusqu'à 70 % de taux très satisfait. La clientèle monégasque est très fidèle. Les sondés disent qu'ils reviendront à 98 %.

L'Etat monégasque demeure l'actionnaire principal de la Société des Bains de Mer, le Qatar détenant 6% du capital. Elle emploie 3000 personnes, possède 5 casinos, 4 hôtels et 33 tables. Le secteur hôtelier représente 46% du chiffre d'affaires (secteur jeux 46% aussi, autres activités 8%). La part du secteur hôtelier augmente : elle était de 40% il y a 5 ans. Le chiffre d'affaire se répartit à 35% pour l'hébergement, 52% la restauration, 13% le complexe Monte Carlo Bay et Thermes. L'activité hébergement progresse de 7%, avec une augmentation des recettes pour tous les établissements ainsi que de leur taux d'occupation. Le chiffre d'affaires de la restauration progresse de 13% en 2011, avec l'ouverture du Buddha bar (la moitié de la progression à lui seul), la nouvelle terrasse du Café de Paris, la réouverture du Vista Mar et la belle saison des restaurants d'été du Sporting d'Eté. Le nombre de couverts servis s'élève à 872 000 sur le total de l'année, le Café de Paris étant l'établissement le plus fréquenté avec 317 000 couverts, soit 36% des couverts. La clientèle se répartit à 60 % pour les loisirs et

40 % pour les affaires. La proportion des russes (13%) et des américains (11% des clients) est plus élevée dans la clientèle de la S.B.M.

La SBM a été fortement déficitaire en 2011, l'exercice 2010-2011 étant qualifié de "plus mauvaise performance depuis 15 ans", avec des pertes proches de 22 millions€. Monaco subissant la concurrence d'autres villes internationales et les clientèles italiennes et moyen-orientale préférant de plus en plus le shopping cannois, un plan de redressement de la SBM a été élaboré en février 2012. Il a pour objectifs de partir à la conquête d'une clientèle perdue, à séduire et de réduire massivement les coûts de fonctionnement tout en montrant la volonté de ne pas licencier car la SBM joue un rôle majeur dans l'économie de la Principauté, étant le premier employeur privé avec 3200 personnes dont 600 Monégasques. Le Projet Renaissance associant les salariés sous forme de 7 chantiers prévoit notamment d'attirer davantage les ressortissants riches des pays de l'Est, d'Amérique du Sud et d'Asie, de renforcer la qualité de l'accueil, de développer les services personnalisés, d'améliorer la formation du personnel et de redynamiser l'offre en créant de nouveaux événements et en attirant les vedettes internationales. Les objectifs sont d'augmenter le taux d'occupation des chambres de 40 à 60 % en hiver en améliorant l'offre et la promotion de Monaco ; de réduire les charges du personnel passées à 54% du chiffre d'affaire alors qu'elles ne représentaient que 43% en 2007 en procédant au non renouvellement des personnes partant en retraite voire en lançant un plan de départ anticipé à la retraite ; de réaliser une résidence de haut standing à la place de l'hôtel Balmoral, pour attirer et fidéliser une clientèle internationale de haut niveau ; d'encourager l'exportation de la marque SBM à l'étranger avec le riad de luxe Jawhar dans la destination phare de Marrakech et le Monte Carlo Beach Club d' Abu Dhabi

Ainsi la Principauté n'est pas épargnée par la crise mais cherche des solutions dans l'innovation et la différenciation.