



Le secteur des relations clients dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie en France

Un parc hôtelier en recul, une demande en hausse et une transition vers le cuivre sans date nationale fixée



NFON.COM

Generato dall'IA

À propos de ce rapport

Comment interpréter les chiffres de ce rapport — à lire avant toute citation

Ce rapport contient deux types de chiffres, qui sont distingués tout au long du document. Les chiffres MESURÉS sont des statistiques publiées provenant de sources nommées, citées dans le texte et répertoriées dans leur intégralité dans la bibliographie à la fin du rapport. Les chiffres MODÉLISÉS sont le fruit de nos propres calculs, élaborés à partir de données et d'hypothèses précises, et sont toujours présentés comme tels. Il s'agit de calculs à titre indicatif, et non de résultats observés. Aucun chiffre de ce rapport ne provient d'une enquête primaire, car aucune enquête primaire n'a été menée. Tout chiffre que vous citerez à l'extérieur devra comporter la même distinction.

Ce rapport porte sur le secteur français de l'hôtellerie et des hébergements touristiques collectifs. Il examine la contraction du parc hôtelier face à une demande croissante, la divergence entre les hôtels et les autres types d'hébergement, la fermeture des établissements commune par commune, ainsi que les obligations de consultation qui affectent les opérations de contact. Il fait partie d'une série couvrant le Royaume-Uni, la France, l'Espagne et l'Italie.

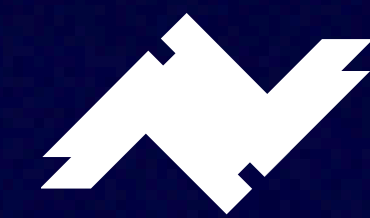
Pourquoi ces sections basées sur des modélisations existent-elles ?

Plusieurs des questions qui importent le plus à un voyageur n'ont de réponse publiée nulle part. Personne ne recueille de statistiques nationales sur le nombre de demandes de réservation restées sans réponse, ni sur la proportion des contacts entrants vers un hôtel qui constituent une demande de réservation plutôt qu'un appel de fournisseur. Ces chiffres n'existent dans aucun institut de statistique.

Plutôt que de laisser ces questions sans réponse ou de prétendre à une précision que nous n'avons pas, nous les modélisons. Chaque modèle précise ses données d'entrée, cite la source de chaque donnée mesurée, énonce explicitement chaque hypothèse et présente une fourchette plutôt qu'une estimation ponctuelle. L'objectif est de fournir aux opérateurs une structure solide qu'ils peuvent alimenter avec leurs propres données — et non de leur indiquer quel est leur chiffre exact.

Ce qui renforcerait ce rapport

Une étude primaire. Une enquête structurée menée auprès des opérateurs sur l'ensemble de ces marchés permettrait de remplacer les sections modélisées par des sections fondées sur des données mesurées. En l'absence d'une telle étude, les sections modélisées doivent être considérées comme un cadre de référence plutôt que comme des données factuelles.



1. Résumé

Le parc hôtelier se réduit tandis que la demande hôtelière augmente. La France comptait 16 291 établissements hôteliers classés et non classés après une contraction nette de 319 adresses au cours de l'année 2025, alors que les nuitées hôtelières ont progressé de 4,4 % durant l'été 2025 et de 2,5 % au premier trimestre 2026.

Les hôtels indépendants dominant en nombre ; les chaînes dominant en volume. Les hôtels indépendants représentent environ 81 % du parc, soit environ 13 000 établissements. Les hôtels de chaîne ont enregistré 109,2 millions de nuitées en 2025.

La contraction se concentre là où la couverture est la plus faible. Les fermetures ont touché de manière disproportionnée les petits hôtels situés dans des zones rurales et fortement saisonnières, ainsi que dans les petites villes où le marché hôtelier est peu développé — précisément les établissements les moins à même de capter la demande en dehors des heures d'ouverture.

La France n'a pas de date butoir unique pour la transition. La fermeture commerciale du réseau de cuivre s'est achevée le 31 janvier 2026, mais la fermeture technique se déroule commune par commune jusqu'en 2030 environ. Il n'y a pas de date nationale à prendre en compte pour la planification : seules 763 communes font partie du premier lot technique et chaque établissement dispose d'un calendrier spécifique.

2. Un parc en recul face à une demande croissante

2.1 La situation actuelle

La France comptait 16 291 établissements hôteliers classés et non classés, après une contraction nette de 319 adresses au cours de l'année 2025. Les hôtels indépendants représentent environ 81 % du parc, soit quelque 13 000 établissements, les chaînes représentant le reste. Les hôtels de chaîne ont enregistré 109,2 millions de nuitées en 2025.

La demande a évolué dans le sens inverse. L'hébergement touristique collectif français a enregistré 257,8 millions de nuitées durant l'été 2025, soit une hausse de 3,7 % (9,1 millions de nuitées supplémentaires), les hôtels affichant une croissance plus rapide que le marché (4,4 %) pour atteindre 90,4 millions de nuitées. Au troisième trimestre 2025, la demande a augmenté de 2,9 % tous types d'hébergement confondus. Au quatrième trimestre 2025, elle a progressé de 2,2 % par rapport à l'année précédente, hors campings. La saison hivernale 2026 a enregistré 87,6 millions de nuitées, soit 1,6 million de plus que l'hiver 2025.



2.2 La divergence et ce qu'elle signifie

Un nombre réduit d'hôtels accueillant davantage de clients est, à première vue, une bonne nouvelle pour les établissements qui ont survécu : la concentration de la demande sur un parc hôtelier plus restreint augmente le taux d'occupation et le pouvoir de fixation des prix.

La composition des fermetures complique toutefois cette interprétation. La contraction de 2025 a touché de manière disproportionnée les petits hôtels situés dans des zones rurales et fortement saisonnières, ainsi que les établissements situés dans des villes de petite et moyenne taille où le marché hôtelier est faible. Il s'agit d'établissements qui sont les moins à même de gérer les contacts en dehors des heures d'ouverture du personnel — une structure gérée par deux personnes dans une zone rurale saisonnière ne peut pas assurer les soirées et les week-ends — et qui ont le moins de moyens d'investir pour changer cette situation.

La chaîne de causalité ne peut être démontrée à partir des données publiées et le présent rapport ne l'affirme pas. Ce que l'on peut affirmer, c'est que le segment qui s'est contracté est celui qui, structurellement, est le moins à même de capter la demande lorsque personne n'est à la réception, à une période où la demande était en hausse.

2.3 1er trimestre 2026 : hausse pour les hôtels, baisse pour tous les autres

Au premier trimestre 2026, le taux d'occupation hors campings était supérieur de 1,0 % à celui du premier trimestre 2025, les hôtels affichant une hausse de 2,5 % tandis que les autres hébergements collectifs enregistraient une baisse de 1,7 %.

C'est l'inverse de la tendance observée en Italie, où les hébergements non hôteliers connaissent une croissance bien plus rapide que celle des hôtels. Le fait que deux marchés voisins évoluent dans des directions opposées sur ce même indicateur constitue un correctif utile à toute généralisation paneuropéenne, et une raison de planifier séparément les opérations françaises et italiennes.

3. Structure : indépendants en nombre, chaînes en volume

Environ 81 % des hôtels français sont indépendants — soit environ 13 000 établissements —, tandis que les hôtels en chaîne ont enregistré à eux seuls 109,2 millions de nuitées en 2025, contre un total de 90,4 millions pour l'ensemble du secteur hôtelier durant l'été 2025.

Ces deux chiffres portent sur des périodes différentes et ne sont pas directement comparables, mais le constat structurel reste valable : le marché français compte un grand nombre de petits établissements indépendants et un nombre plus restreint d'établissements en chaîne qui représentent une part disproportionnée du volume.

Ce que cela implique sur le plan commercial

La France présente deux approches distinctes, à l'instar de l'Italie, mais avec une ligne de démarcation différente. Le segment des chaînes dispose de fonctions centralisées, de processus d'approvisionnement et d'exigences applicables à l'ensemble de ses établissements. Le segment indépendant — qui représente quatre établissements sur cinq en nombre — est géré par ses propriétaires, sensible aux prix et ne peut être atteint que par des arguments concrets et axés sur le prix.

Compte tenu de la contraction concentrée parmi les petits établissements indépendants ruraux et saisonniers, le marché indépendant accessible est lui aussi en forte baisse, ce qui plaide en faveur d'une priorité accordée aux établissements de ce segment qui bénéficient des meilleures positions commerciales plutôt qu'au segment dans son ensemble.

4. Infrastructure : pas de date nationale

La fermeture commerciale des services de cuivre en France s'achèvera le 31 janvier 2026. La fermeture technique se déroule lot par lot jusqu'en 2030 environ, avec 763 communes dans le premier lot technique.

Pourquoi cela est-il plus difficile à planifier que la situation au Royaume-Uni ?

Une date butoir nationale est peu pratique, mais simple. Un calendrier commune par commune ne l'est ni l'un ni l'autre. Pour un opérateur français, les questions pratiques sont de savoir dans quel lot se trouve chaque bien immobilier, quand ce lot est programmé et si le calendrier a été modifié — et la réponse diffère pour chaque adresse.

- Avant toute chose, il faut recenser chaque bien immobilier en l'associant à sa commune et à son lot de fermeture. C'est l'équivalent français de l'audit des lignes au Royaume-Uni, et c'est une étape incontournable.
- Classez les propriétés par ordre de date de fermeture prévue plutôt que par taille ou par importance.
- Personnalisez toute communication en fonction de la zone propre à chaque bien immobilier. Les messages d'urgence nationaux sont perçus comme imprécis par un opérateur dont la commune n'a pas encore de date, et comme tardifs par celui dont le lot a déjà été fermé.
- Les dépendances réglementées — lignes d'ascenseur, signalisation d'alarme, terminaux de paiement — sont soumises aux mêmes longs délais de mise en œuvre qu'ailleurs et doivent être mises en place indépendamment du calendrier des lots.

5. Cadre réglementaire applicable aux opérations de contact

En France, la surveillance des salariés nécessite l'information et la consultation du Comité social et économique avant la mise en œuvre, en plus des exigences de la CNIL et de la notification individuelle des salariés.

La consultation du CSE est une dépendance planifiée avec un délai de mise en œuvre, et non une simple notification. Par ailleurs, l'enregistrement doit être proportionné à l'objectif déclaré : l'enregistrement systématique et continu de tous les appels a historiquement attiré l'attention de la CNIL alors qu'un échantillonnage aurait pu servir le même objectif, et la durée de conservation doit être courte et spécifiquement définie plutôt que formulée comme « aussi longtemps que nécessaire ».

Les obligations à l'échelle de l'UE s'appliquent parallèlement : l'article 50 de la loi sur l'IA à compter du 2 août 2026, la loi européenne sur l'accessibilité à compter du 28 juin 2025, et la norme PCI-DSS v4.0.1 à compter du 31 mars 2025.

6. Modélisation : le problème des enquêtes non mesurées en France

Cette section présente un modèle, et non des résultats

L'INSEE publie des données sur la taille des parcs, le taux d'occupation et les nuitées. Il ne publie aucune information concernant les contacts avec la clientèle. Aucune source française ne mesure les demandes de réservation restées sans réponse ni la composition des contacts entrants, et nous n'avons pas interrogé les opérateurs. Ce qui suit est une structure reposant sur des données d'entrée et des hypothèses précises.

6.1 Ce que révèlent les données mesurées

Trois éléments. Le parc hôtelier a diminué de 319 adresses en 2025, tandis que la demande hôtelière a augmenté de 4,4 % au cours de l'été. Cette contraction s'est concentrée sur les petits établissements, les établissements ruraux et les établissements saisonniers. Et 81 % du parc restant est indépendant, ce qui signifie que la plupart des contacts sont gérés au niveau de l'établissement sans soutien central.

Ces éléments montrent qu'une grande partie des contacts hôteliers en France est gérée par de petites équipes au sein d'établissements soumis à des pressions commerciales. Ils ne permettent toutefois pas de déterminer quelle part de ces contacts reste sans réponse.

6.2 L'ajustement spécifique au contexte français

La saisonnalité est la variable qui influence le plus le modèle français, car les fermetures se sont concentrées dans des lieux à forte saisonnalité.

Un établissement saisonnier présente un profil de contacts fondamentalement différent de celui d'un établissement ouvert toute l'année : le volume de demandes est concentré sur une courte période de réservation, les demandes en dehors des heures d'ouverture sont proportionnellement plus nombreuses car les personnes qui les formulent planifient leurs voyages d'agrément le soir, et le coût d'une demande manquée est concentré car il n'y a aucune possibilité de la récupérer plus tard dans l'année.

Modélisez séparément les biens saisonniers et les biens ouverts toute l'année. Un chiffre moyen calculé sur un parc immobilier mixte sous-estimerait l'exposition des biens saisonniers, qui sont pourtant ceux où cela importe le plus.

6.3 Éléments à mesurer ce trimestre

- Demandes entrantes par rapport aux demandes traitées, par propriété, en distinguant les propriétés saisonnières et celles ouvertes toute l'année.
- Volume de demandes en dehors des heures d'ouverture pendant la période de réservation en particulier, plutôt que sur l'année.
- Volume de demandes de renseignements au cours des semaines précédant l'ouverture de chaque saison, période durant laquelle les propriétés sont le moins susceptibles d'être dotées de personnel et où les demandeurs planifient le plus activement leur séjour.
- Répartition linguistique, étant donné que la demande en France est en grande partie internationale.

7. Ce que cela signifie pour les opérateurs français

- La demande se concentre sur un nombre réduit d'établissements. Une baisse de 319 adresses dans le parc hôtelier, alors que la demande hôtelière progresse de 4,4 %, signifie que les établissements qui survivent bénéficient de meilleures conditions commerciales — et que ceux qui ont fermé étaient, de manière disproportionnée, ceux qui étaient les moins à même de capter la demande en dehors des heures d'ouverture.
- La France et l'Italie évoluent dans des directions opposées. Au premier trimestre 2026, les hôtels français ont enregistré une hausse de 2,5 % tandis que les autres types d'hébergement ont reculé de 1,7 % — à l'inverse de l'Italie. Il ne faut pas appliquer un discours paneuropéen au marché français.
- La planification de la migration s'effectue par adresse. Il n'y a pas de date butoir nationale, seulement un calendrier par commune. Répartissez les établissements par lot avant toute planification et personnalisez la communication par zone.
- La consultation est une étape programmée. La consultation du CSE doit débiter parallèlement à la procédure d'appel d'offres, et non après.

Registre des sources

Chaque chiffre figurant dans ce rapport, avec sa source. Vérifiez l’actualité des données avant toute citation externe : les statistiques touristiques sont révisées, et les chiffres provisoires sont signalés comme tels par l’organisme émetteur.

Périmètre	Déclaration	Source	Au
France	Les hébergements touristiques collectifs français ont enregistré 257,8 millions de nuitées durant l'été 2025, soit une hausse de 3,7 % par rapport à l'été 2024, ce qui représente une augmentation de 9,1 millions de nuitées. Les hôtels ont connu une croissance supérieure à celle du marché, avec une hausse de 4,4 %, atteignant 90,4 millions de nuitées.	INSEE, Saison touristique d'été 2025, Insee Focus 363	Été 2025
France	Au troisième trimestre 2025, le taux d'occupation a augmenté de 2,9 % en glissement annuel pour l'ensemble des types d'hébergement : hôtels 4,3 %, campings 2,2 %, autres hébergements collectifs,2,4 %.	INSEE, Informations rapides 286	3e trimestre 2025
France	Au quatrième trimestre 2025, le taux d'occupation des hébergements touristiques collectifs, hors campings, a augmenté de 2,2 % par rapport au quatrième trimestre 2024.	INSEE, Informations rapides n° 39	4e trimestre 2025
France	Au 1er trimestre 2026, le taux d'occupation, hors campings, a augmenté de 1,0 % par rapport au 1er trimestre 2025, les hôtels enregistrant une hausse de 2,5 % tandis que les autres hébergements collectifs affichaient une baisse de 1,7 %.	INSEE, Informations rapides n° 120	1er trimestre 2026
France	La saison d'hiver 2026 (décembre 2025 à mars 2026) a enregistré 87,6 millions de nuitées dans les hôtels et autres hébergements collectifs, soit 1,6 million de plus que durant l'hiver 2025.	INSEE, Saison touristique d'hiver 2026, Insee Focus 382	Hiver 2026

Périmètre	Déclaration	Source	Au
France	La fermeture commerciale des services sur cuivre en France s'est achevée le 31 janvier 2026. La fermeture technique se poursuit lot par lot jusqu'en 2030 environ, avec 763 communes dans le premier lot technique.	Arcep, dossier sur la fermeture du réseau cuivre, janvier 2026 ; calendrier « tout IP » d'Orange Business	janvier 2026
France	En France, la surveillance des salariés nécessite l'information et la consultation du Comité social et économique (CSE) avant sa mise en œuvre, en plus des exigences de la CNIL et de la notification individuelle des salariés.	Code du travail français ; recommandations de la CNIL	en cours
France	La France comptait 16 291 établissements hôteliers classés et non classés, après une baisse nette de 319 adresses au cours de l'année 2025.	INSEE, Parc et fréquentation des hôtels, données annuelles 2025 ; Panorama Coach Omnium	2025
France	Les hôtels indépendants représentent environ 81 % du parc hôtelier français, soit environ 13 000 établissements, les chaînes représentant le reste.	Coach Omnium, panorama de l'hôtellerie en France	2025
France	Les hôtels de chaîne en France ont enregistré 109,2 millions de nuitées en 2025.	INSEE / Coach Omnium	2025
France	La contraction du parc hôtelier français en 2025 a touché de manière disproportionnée les petits hôtels situés dans des zones rurales et à forte saisonnalité, ainsi que les établissements situés dans des villes de petite et moyenne taille où le marché hôtelier est peu développé.	Panorama Coach Omnium	2025

Périmètre	Déclaration	Source	Au
UE	En 2025, 20,0 % des entreprises de l'UE comptant au moins 10 salariés utilisaient des technologies d'IA, contre 13,5 % en 2024, soit une hausse de 6,5 points de pourcentage en un an.	Eurostat, « 20 % des entreprises de l'UE utilisent des technologies d'IA », décembre 2025 (ensemble de données isoc_eb_ai)	2025
UE	L'adoption est très inégale au sein de l'UE. Taux les plus élevés : Danemark 42,0 %, Finlande 37,8 %, Suède 35,0 %, Belgique 34,5 %, Pays-Bas 33,2 %. Taux les plus bas : Roumanie 5,2 %, Pologne 8,4 %, Bulgarie 8,5 %.	Eurostat, décembre 2025 (ensemble de données isoc_eb_ai)	2025
UE	Les obligations de transparence prévues à l'article 50 de la loi européenne sur l'IA sont entrées en vigueur le 2 août 2026. Elles exigent que les personnes interagissant avec un système d'IA en soient informées, sous peine de sanctions pouvant aller jusqu'à 15 millions d'euros ou 3 % du chiffre d'affaires annuel mondial total.	Commission européenne, obligations de transparence au titre de l'article 50 de la loi sur l'IA	2 août 2026
UE	Le paquet «Digital Omnibus» sur l'IA, adopté par le Parlement européen le 16 juin 2026 et par le Conseil le 29 juin 2026, a reporté les obligations relatives aux systèmes à haut risque autonomes visés à l'annexe III au 2 décembre 2027 et celles concernant l'IA intégrée dans des produits réglementés visés à l'annexe I au 2 août 2028. L'article 50 a été expressément exclu de ce report.	Gibson Dunn, Freshfields et DLA Piper ont publié des analyses du paquet « Digital Omnibus » sur l'IA, 2026	juillet 2026
UE	La loi européenne sur l'accessibilité (directive (UE) 2019/882) s'applique depuis le 28 juin 2025 et couvre le commerce électronique et les services de transport de passagers.	Directive (UE) 2019/882	28 juin 2025

Périmètre	Déclaration	Source	Au
UE	Les exigences à date future de la norme PCI-DSS v4.0.1 sont devenues obligatoires le 31 mars 2025.	Conseil des normes de sécurité PCI	31 mars 2025
UE	Les réservations directes représentaient 50,9 % de la distribution hôtelière européenne en 2023, contre 28,8 % pour les agences de voyages en ligne (OTA). La distribution est très polarisée : 28 % des hôtels déclarent une part des OTA comprise entre 30 et 49 %, et environ un hôtel sur cinq dépasse les 50 %.	Rapport D-EDGE sur la distribution hôtelière, Europe	2023-2024
UE	Les investissements hôteliers en Europe ont atteint 14,65 milliards d'euros en 2025, dont 9,61 milliards d'euros pour la France, le Royaume-Uni, l'Espagne et l'Allemagne, soit environ 66 % du volume des transactions.	Global Asset Solutions, Rapport sur les transactions hôtelières en Europe 2025	2025
UE	63 % des hôteliers européens prévoyaient une amélioration de la conjoncture dans le Baromètre européen de l'hébergement 2025.	Baromètre européen de l'hébergement 2025	2025
UE	La recommandation G.114 de l'UIT-T fixe à 150 ms la latence unidirectionnelle considérée comme le seuil acceptable pour une qualité vocale conversationnelle. Les seuils de référence de l'industrie sont une gigue inférieure à 30 ms et une perte de paquets inférieure à 1 %.	Recommandation UIT-T G.114	en cours

Sources consultées mais non citées pour les chiffres spécifiques

- Eurostat, Statistiques sur l'économie et la société numériques — entreprises
- Baromètres de l'OMT / des Nations unies sur le tourisme
- Baromètre européen de l'hébergement
- Rapports sectoriels de l'Ofcom, de l'Arcep, de la CNMC et de l'AGCOM
- Communications d'Openreach relatives à la migration
- Commission européenne, Façonner l'avenir numérique de l'Europe

Remarque concernant les données provisoires

L'INE et l'ISTAT publient des chiffres mensuels et trimestriels provisoires qui font ensuite l'objet de révisions. Lorsqu'un chiffre figurant dans le présent rapport provient d'une publication provisoire, cela est indiqué dans la référence source. Les séries trimestrielles de l'INSEE sont également sujettes à révision. En règle générale, aucune de ces révisions ne modifie la tendance décrite ici, mais les pourcentages spécifiques peuvent varier.