



LE MARCHÉ TOURISTIQUE DE L'ULTRALUXE

6

Le palace, et après ? Le renouveau des hébergements d'ultraluxe
THIERRY MAILLIEZ

12

Les Hôtels (très) Particuliers réenchangent l'hôtellerie de luxe
PIERRE-ÉTIENNE CAIRE

18

La guerre des palaces parisiens n'aura pas lieu
LAURENT DELPORTE

22

Passer du luxe à l'ultraluxe. Le défi de Traveller Made
QUENTIN DESURMONT

28

Monaco Private Label. L'outil monégasque de séduction de la super élite mondiale
MICHEL BOUQUIER

34

Myconciierge. La conciergerie privée d'une clientèle en attente d'exclusivité
YVES ABITBOL

38

La qualité de la relation est au cœur de la stratégie de Onefinestay
JAVIER CÉDILLO-ESPIN

41

À Courchevel, chacun a sa propre définition du mot "luxe"
CALYPSO SOTTOVIA

44

Échanger son logement en vacances, ce n'est pas qu'une affaire d'argent.
L'offre Gold d'Homeexchange
EUGÉNIE BIRABEN

DOSSIER DIRIGÉ PAR CLAUDINE DESVIGNES



LE MARCHÉ TOURISTIQUE DE L'ULTRALUXE

La clientèle des palaces et autres prestations de luxe a considérablement changé au cours des dernières années. D'une clientèle historique venant des grands pays occidentaux disposant de fortunes établies, on est passé à une clientèle venant du monde entier et s'étant constitué d'énormes fortunes en peu de temps. Cette nouvelle clientèle a apporté avec elle des codes sociaux, des modes de consommation et un rapport général au luxe différents de ceux des clients traditionnels. Ce qui a entraîné un renouveau des palaces, mais aussi l'apparition de nouveaux modes d'hébergement et de nouveaux services.

Car les clients fortunés d'aujourd'hui, s'ils ne délaissent pas les palaces, veulent aussi vivre, parfois de façon ostentatoire, parfois de façon confidentielle, des moments simples et partagés, des expériences authentiques et mémorables. Ils veulent aussi être reconnus en tant que membres de ce qui constitue aujourd'hui une nouvelle communauté internationale, celle des quelque 220 000 familles les plus fortunées de la planète.



Le palace, et après ?

Le renouveau des hébergements d'ultraluxe

Le marché touristique de l'ultraluxe a commencé à évoluer dans les années 2000. Les palaces, autrefois quasi exclusivement fréquentés par l'establishment, ont vu arriver une nouvelle clientèle mondiale d'ultrariches. Celle-ci a apporté avec elle des codes sociaux, des modes de consommation et un rapport général au luxe différents de ceux des clients traditionnels. Ce qui a entraîné un renouveau des palaces, mais aussi l'apparition de nouveaux modes d'hébergement — de la villa d'exception au domaine privé en passant par l'hébergement confidentiel.

**THIERRY MAILLIEZ****Manager, In Extenso Tourisme, Culture & Hôtellerie**< thierry.mailliez@inextenso.fr >



Le palace est l'un des symboles majeurs, et l'un des principaux réceptacles, du tourisme de grand luxe. Le mot "palace" est synonyme d'exception dans la qualité de l'accueil, dans la précision et la personnalisation du service, dans le raffinement des espaces proposés... La simple évocation de ce mot suscite dans l'imaginaire de chacun des représentations, des ambiances...

Jusqu'à une époque récente, le concept de palace n'était pas précisément défini. Le palace, qui ne correspondait à aucune classification officielle, affirmait ainsi son caractère hors normes. Ce qui faisait le palace, c'était bien sûr de solides fondamentaux en matière d'offre : un emplacement de premier ordre (dans la ville pour un palace urbain, sur le littoral ou en montagne pour un resort), des bâtiments de grande valeur architecturale, une décoration exceptionnelle, un personnel de haut niveau rompu non seulement à satisfaire toutes les demandes de la clientèle, mais également à les anticiper, avec une large gamme de services personnalisés disponibles à toute heure...

Mais, surtout, c'était la clientèle qui "faisait" le palace, avec l'adoubement de l'établissement par les personnalités les plus en vue et les plus influentes. Validé par force têtes couronnées, dirigeants politiques, célébrités des arts et de la mode, l'établissement devenait "the p(a)lace to be", l'endroit que tout voyageur fortuné se devait de fréquenter (pour y être vu ou, au contraire, pour y préserver son incognito parmi d'autres clients de même rang...).

C'est la patine du temps et l'épaisseur du livre d'or des hôtes illustres qui faisaient le palace, établissement au statut intangible envié par la plupart des hôtels de luxe. Il était impensable de s'autodéclarer "palace", tout comme il était impensable qu'un établissement neuf, sans la patine du temps, puisse accéder à ce statut.

RENOUVEAU DES PALACES. Le marché de l'ultraluxe a commencé à évoluer dans les

années 2000, mondialisation oblige. De grandes fortunes se sont cristallisées à de nouvelles échelles, notamment au Moyen-Orient et dans les pays émergents, les fameux Brics (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud). Ces clientèles d'ultrariches, avec une forte appétence pour le voyage, ont investi les palaces. Elles ont apporté avec elles des codes sociaux, des modes de consommation et un rapport général au luxe différents de ceux des clients habituels. Parallèlement, les clientèles haut de gamme des marchés plus traditionnels (Europe, Amérique du Nord) ont elles aussi évolué, les jeunes générations ayant une approche moins formelle du luxe et de ses codes, et étant plus éprises de modernisme, de mouvement, d'adaptabilité que leurs aînés. Face à ces évolutions, l'offre de palaces ne pouvait rester inerte, figée dans un temps suspendu. Deux grandes dynamiques se sont ainsi activées, qui ont conduit au renouveau des palaces.

— Des palaces ont été créés de toutes pièces, chose qui semblait précédemment fort difficile, voire impossible. À Paris, il y a eu par exemple le Shangri-La, le Mandarin Oriental, le Fouquet's Barrière ou le Peninsula ; en province, le Cheval Blanc à Courchevel. Ces nouveaux établissements ont réussi à se positionner dans la galaxie des palaces par une offre de produit et de services repensée, adaptée aux nouvelles attentes de la clientèle tout en conservant les fondamentaux de leurs illustres prédécesseurs : une localisation de la plus haute qualité, des bâtiments historiques ou tout au moins de caractère, une décoration très soignée, un service d'exception... Des marques internationales sont généralement venues soutenir le produit et sa commercialisation sur les marchés étrangers, notamment émergents (Shangri-La, Mandarin Oriental, Peninsula...). Loin de banaliser le produit (car chaque établissement cultive son unicité), ces marques apportent des cautions de qualité et, par leur reconnaissance internationale, aident au positionnement sur les marchés étrangers.

— Face à cette nouvelle concurrence émergente, les palaces traditionnels ne pouvaient

AVERTISSEMENT : Dans cet article, les établissements cités ne sont pas tous détenteurs du label officiel "Palace", mis en place en 2014 et attribué par une commission ad hoc (certains établissements, par exemple, ayant pu faire le choix de ne pas demander cette distinction pour des raisons de stratégie commerciale). Ces établissements sont toutefois considérés, par leur historique et leur niveau exceptionnel de produit et de service comme représentatifs d'une offre "palace" telle que communément perçue.



rester sans réaction, d'autant que certains, qui cultivaient à juste titre le respect de leur patine historique, avaient néanmoins pris du retard dans la nécessaire adaptation, technique et technologique, de leur produit. Depuis une dizaine d'années, les rénovations se succèdent, avec souvent des périodes de fermeture longues compte tenu de l'ampleur et de la complexité des chantiers. Sur la période récente, on peut citer notamment les établissements suivants qui ont dû fermer pour faire de gros travaux : à Paris, le Plaza Athénée (fermé en 2014), le Prince de Galles Luxury Collection (fermé de 2011 à 2013), le Ritz (de 2012 à 2016), le Crillon (de 2013 à 2017) ; sur la Côte d'Azur, l'Hôtel de Paris à Monaco (de 2014 à 2017), le Grand Hyatt Martinez à Cannes (qui vient de rouvrir en mars 2018, après une fermeture plus courte, limitée à quatre mois et demi, car la première phase des travaux, en 2016-2017, avait pu être réalisée sans fermeture totale). Le défi pour ces établissements : se rénover et se réinventer sans perdre leur âme et sans détruire cette fameuse patine qui fait toute la valeur historique des lieux, ce qui tenait de la quadrature du cercle. Cette mission impossible a dans l'ensemble été brillamment réalisée, grâce à la haute qualité des architectes, décorateurs, "ambianceurs" et autres intervenants qui ont réussi à réveiller ces établissements d'exception et les ancrer dans le présent sans trahir leur esprit.

NOUVELLES ATTENTES DES CLIENTÈLES.

Nouveaux entrants ou patriarches rajeunis, les palaces d'aujourd'hui ont ainsi adapté leurs offres pour répondre aux grandes attentes de leurs nouvelles clientèles :

- un accueil et un service d'un niveau de qualité le plus haut et le plus personnalisé, mais avec moins de formalisme compassé et une plus grande proximité avec un client dont le rapport au luxe a évolué et qui est moins soucieux de sa représentation sociale ;
- la surprise, le renouvellement des codes du luxe, pour des clients ayant une expérience extensive du voyage et ressentant parfois une certaine lassitude face à un classicisme trop

poussé des produits et services. La marge d'action est toutefois étroite pour l'hôtelier, en particulier pour les palaces installés de longue date sur le marché : il faut rénover, réveiller, redonner du peps au produit, mais sans en dénaturer radicalement l'esprit, sans tuer l'âme de l'établissement et faire fuir une partie de la clientèle pouvant être rebutée par un produit trop clivant. L'art des décorateurs et architectes d'intérieur consiste alors à insérer de manière harmonieuse des éléments de modernité : touches colorées, éléments design (la décoration du Royal Monceau réinventée par Philippe Starck ; le bar du Plaza Athénée redessiné et remeublé par Patrick Jouin et Sanjit Manku ; les uniformes du personnel du Crillon créés par Hugo Matha...), introduction d'œuvres d'art contemporain (expositions d'artistes au Peninsula Paris, cheval en miroirs de Bruno Peinado au Cheval Blanc de Courchevel, sans oublier le précurseur hôtel Negresco de Nice avec son imposante collection d'œuvres, dont la *Nana jaune* de Niki de Saint Phalle qui égaye de manière espiègle le majestueux Salon royal). La rénovation des prestations touche également les composantes traditionnelles de l'offre de services : la restauration devient créative (cuisine moléculaire de Thierry Marx au Mandarin Oriental, cuisine locavore et de la naturalité d'Alain Ducasse au Plaza Athénée) ou exotique (restaurants chinois du Shangri-La et du Peninsula à Paris, restaurant japonais Matsuhisa au Royal Monceau...) ; le bar se redéveloppe en espaces lounge dont l'ambiance évolue au long de la journée ; le spa intègre de spectaculaires piscines et affine ses concepts de soins ; les boutiques se redéploient de manière thématisée (la Librairie des Arts au Royal Monceau à Paris) ou en concept store de luxe (le Cabinet de curiosités de l'Hôtel de Crillon, qui propose des objets d'art créés spécialement par 40 designers internationaux)... ;

- adaptation à des modes de vie plus nomades. Les enfants et les animaux de compagnie, notamment, font plus souvent partie du voyage qu'autrefois. La plupart des palaces développent donc des services et animations s'adressant



spécifiquement aux enfants : Club Family Friendly de l'Hôtel Hermitage à Monaco pour les VIK (*very important kids*), programme d'animation Rosebud à l'Hôtel de Crillon à Paris, service de conciergerie dédié aux enfants pendant les vacances scolaires au Plaza Athénée... Et l'expression "traité comme un chien" n'a plus lieu d'être dans les palaces : les animaux bénéficient d'un accueil personnalisé au Bristol à Paris (deux bols offerts, avec bouteille d'eau minérale, petits gâteaux et tapis brodé), de services de conciergerie spéciaux au Crillon... ;

– quête de sens, de valeur ajoutée durant le séjour. Le Ritz Paris a été l'un des précurseurs en créant l'école de cuisine Ritz Escoffier (qui fait plus que jamais partie de l'établissement, récemment rénové). D'autres établissements ont développé des offres originales de services : l'Académie du Peninsula Paris (visites privées de sites et monuments d'exception, introduction au monde de la bijouterie de luxe, visite du marché de Rungis avec le chef Christophe Raoux...), le Royal Monceau (médiation culturelle, organisation d'un programme culturel sur mesure par un art concierge) ;

– intégration intelligente de la technologie, en support et non en substitution au service humain : tablettes numériques configurées en onze langues pilotant toutes les fonctions de la chambre au Peninsula Paris, service Pressreader au Shangri-La Paris (accès à plus de 2 500 journaux et magazines en version numérique), salle de cinéma privée équipée pour projections 3D au Royal Monceau à Paris...

Ainsi, l'offre des palaces n'est plus figée dans le temps. Elle se renouvelle et se diversifie, chaque établissement cherchant à souligner sa personnalité, et à séduire (ou à continuer de séduire) une clientèle toujours plus exigeante et vite blasée.

NOUVELLES OFFRES. Parallèlement au renouvellement de l'offre des palaces, on assiste à la naissance de nouvelles offres, destinées elles aussi à répondre aux attentes des clientèles très

haut de gamme, sur certaines niches du marché. On peut classer ces offres en trois grandes catégories : le self-palace, le country palace et l'antipalace.

— Ce que nous appelons **le self-palace**, c'est le logement meublé de très haut de gamme avec services. Ce type d'offre existe depuis longtemps mais, jusqu'à une époque récente, restait limité à des cercles assez réduits et très sélectifs d'agences immobilières spécialisées. Par ailleurs, fournir à la demande un service de très haut niveau, qu'il s'agisse de restauration ou de conciergerie, restait souvent complexe et moins efficace que dans un véritable palace – ce dernier pouvant, par sa grande capacité, proposer à toute heure une gamme élargie de services. L'irruption des nouvelles plates-formes de commercialisation a toutefois considérablement changé la donne. De manière régulière ou occasionnelle, il est désormais facile de mettre en marché des villas ou des appartements privés de qualité exceptionnelle via des agences de location en ligne (Barnes International, Book-a-flat, Belles Demeures...) ou via des plates-formes dites "collaboratives", qu'elles soient généralistes (Airbnb, Abritel, Wimdu...) ou exclusivement haut de gamme (Le Collectionist ou Onefinestay, cette dernière agence ayant été reprise par Accorhotels, ce qui montre l'intérêt que les groupes hôteliers portent à ces nouveaux canaux de distribution). Ces plates-formes en ligne permettent de rendre beaucoup plus visibles et accessibles, à un niveau international, des hébergements de luxe qui, autrefois, étaient commercialisés seulement via des réseaux discrets. Elles contribuent également à mettre sur le marché un grand nombre de nouveaux biens, notamment des appartements, villas ou chalets peu utilisés par leurs riches propriétaires – ces derniers trouvant ainsi un moyen d'absorber une partie des charges fixes d'entretien et autres frais divers en mettant ces biens en location touristique. Côté services, le développement des systèmes de conciergerie virtuelle, via des applications téléchargeables par le client ou des tablettes mises à sa dispo-



sition à son arrivée, permet à ces self-palaces de combler le handicap par rapport à l'offre hôtelière. De même, la multiplication des offres de type "chef à domicile" permet d'organiser des prestations de repas avec de très bons niveaux de qualité, supérieurs au plateau-traiteur livré à l'appartement, avec la valeur ajoutée de la présence humaine du chef, rien que pour le client.

Les palaces traditionnels ont toutefois bien perçu cette niche de clientèle en recherche d'une certaine autonomie, éventuellement d'une plus grande surface habitable, et pouvant n'avoir besoin que de services à la carte. Certains d'entre eux, notamment dans des stations touristiques, se sont dotés de villas ou de chalets commercialisés sous la bannière du palace, et localisés en général sur le site même : chalet de 315 m² au Cheval Blanc de Courchevel (avec salle à manger, salle de projection et spa privés) ; chalet Ormello aux Aïnelles, également à Courchevel (9 chambres, bar privé, salle de jeux, salle de projection, spa avec piscine) ; villas Les Cèdres et Eleana à l'hôtel du Cap-Eden-Roc à Antibes (3 chambres chacune, salon, salle à manger, jacuzzi ou piscine) ; villa Rose-Pierre au Grand Hôtel du Cap-Ferrat Four Seasons (550 m², incluant 4 chambres, salle à manger, salon, salle de sport, sauna)... En milieu urbain, les exemples sont plus rares compte tenu du contexte foncier, mais on peut citer notamment les dix appartements du Royal Monceau à Paris, situés dans un bâtiment mitoyen de l'hôtel et ayant accès à tous les services du palace. S'il ne s'agit pas stricto sensu de self-palace, dans la mesure où ces chalets, villas et appartements restent bien ancrés dans la sphère de services du palace qui les porte, ces offres actent toutefois l'existence de clientèles recherchant une plus grande indépendance, un peu en retrait du palace, mais souhaitant bénéficier à la demande de tous ses services.

— **Le country palace** correspond à des réalisations telles que le Domaine de Murtoli, en Corse, ou le Domaine d'Ablon près d'Honfleur, en Normandie. Ces établissements se locali-

sent ainsi dans des régions touristiques de renommée internationale, sur des sites de qualité (domaine surplombant la mer à Murtoli, environnement de bocage normand pour Ablon). Ils proposent des prestations de haut niveau dans un cadre naturel et authentique, fortement ancré dans le terroir (bergeries corses réhabilitées à Murtoli, hameau traditionnel du pays d'Auge recréé à Ablon). Même si les prestations et équipements sont de haute qualité, le luxe se fait discret, loin de l'ostentation d'un palace : pierres apparentes, tomettes au sol, cheminées rustiques, peu de matériaux précieux, mais souvent la réutilisation d'éléments anciens récupérés sur d'autres bâtiments (poutres, cheminées, linteaux...). Le terroir est fortement mis en valeur par les offres de restauration : cuisine locavore avec potager sur place (et possibilité d'aller cueillir soi-même les fruits et légumes), miel produit sur le site, menus changeant avec les saisons et la production du jardin... Le service, s'il est bien présent et hautement professionnel, n'est jamais intrusif : il reste en retrait mais est disponible à la moindre demande, pour des prestations sur mesure. Surtout, le luxe intangible de ces produits d'exception réside dans l'environnement protégé, hors du temps, qu'ils offrent, avec un accès très sélectif. Alors que dans un palace classique le visiteur non résident est le bienvenu pour consommer au bar, au restaurant ou au spa, dans ces domaines très privés le client extérieur pénétrera plus difficilement, par souci de ne pas troubler le séjour des résidents. De ce fait, ces country palaces sont souvent un lieu de villégiature privilégié par les VIP et les people qui, outre l'alliance de chic et d'authenticité, apprécient cette réinvention du fameux "pour vivre heureux, vivons cachés".

— **L'antipalace**, quant à lui, reste un produit marginal aujourd'hui. Sa principale illustration serait le No Address, établissement parisien hyper-confidentiel situé près de la Madeleine, visant une clientèle de VIP en recherche d'anonymat et de discrétion totale. Façade neutre sur rue, sans enseigne ni



plaque, pas de portier ni de voiturier, pas de site internet pour réserver ou même se renseigner sur le produit : l'établissement de grand luxe, installé dans l'ancien hôtel particulier du comte de Pourtalès, cultive le secret le plus absolu. Le numéro de téléphone de son directeur, sans lequel on ne peut accéder à la réservation, se transmet de VIP à VIP. Ici, on ne se montre pas. Au contraire, on protège son anonymat, quitte à renoncer à certains services trop voyants tels que le voiturier. Les stars à la recherche de discrétion et de protection vis-à-vis des paparazzis ou de fans trop envahissants ont rapidement assuré le succès du lieu : Madonna, Prince, Leonardo DiCaprio, Kanye West... Ce jusqu'à l'affaire Kim Kardashian – la star a été agressée et ligotée, fin 2016, au No Address par des braqueurs qui, eux, avaient trouvé celle de l'établissement – qui a signé la fin de l'anonymat médiatique du lieu. Là se situe peut-être la limite de l'anti-palace : à ce niveau d'exclu-

sivité, il est difficile de rester caché bien longtemps...



Palace traditionnel rénové, néo-palace, self-palace, country palace, antipalace... Les offres et concepts de l'hébergement d'hyperluxe sont loin d'être figés. Leurs évolutions accompagnent celles des clientèles ultrariches, dans toute leur diversité d'attentes et de motivations liées à la mondialisation des marchés. Les modes de consommation eux non plus ne sont pas figés : un même client peut opter pour un palace traditionnel lorsqu'il voyage pour affaires, mais s'orienter vers une offre de type self-palace lorsqu'il est en couple ou en famille pour un voyage d'agrément. Les offres alternatives au palace traditionnel ne doivent donc pas être vues comme une concurrence directe, mais plutôt comme des offres complémentaires ou de diversification permettant de mieux répondre aux besoins et attentes de clientèles à très forte capacité contributive.



© Artis Suwammalee