



TOURISME HÔTELLERIE LOISIRS
1977 - 2017, 40 ANS À VOS CÔTÉS

L'INDUSTRIE HÔTELIÈRE
FRANÇAISE EN 2017

ÉDITO

KPMG et ses équipes « Real Estate & Hotels » sont heureux de vous présenter la 40^e édition de leur publication annuelle sur « L'Industrie Hôtelière Française ».



40 années de données collectées avec le soutien de nos contributeurs hôteliers et groupes hôteliers que nous remercions vivement et qui permettent à nouveau l'édition de cette étude sectorielle.

Depuis 40 ans, KPMG accompagne les professionnels de la filière tourisme, hôtellerie, loisirs et restauration en leur apportant une expertise et une valeur ajoutée à toutes les étapes de leurs projets : de la faisabilité économique et financière à la transaction, en passant par l'audit et l'expertise comptable, l'évaluation d'actifs, les Due Diligences, la levée de fonds, etc.

L'Industrie Hôtelière Française 2017 présente les résultats de l'exercice écoulé en France, ainsi que des analyses sectorielles dédiées aux grandes évolutions du tourisme et des hébergements marchands.

Cette année 2017 est annonciatrice d'un cycle nouveau porté par l'ensemble des acteurs de la filière touristique qui, après des années difficiles marquées par de terribles événements, ont à cœur de renforcer l'attractivité de la destination France par des produits et des concepts en mouvement.

Cette 40^e édition de l'Industrie Hôtelière Française sera notamment l'occasion de vous présenter une rétrospective du secteur, le dynamisme du développement de l'offre et ses perspectives, les dernières tendances de l'investissement hôtelier et de la « foncérisation » du secteur, les derniers concepts d'hébergements marchands, et enfin pour cette édition, une analyse sur les Palaces permettant de mieux comprendre les performances de cette catégorie d'hôtels si particulière.

Au travers de ces analyses, KPMG espère pouvoir vous guider dans les innovations à venir, les investissements à engager afin d'atteindre les 100 millions de touristes et 50 milliards de recettes touristiques souhaités par l'état à horizon 2020. Nous vous souhaitons d'entreprendre avec succès dans cette phase de mutation qui ouvre vers de nouvelles opportunités.

Merci de votre confiance et bonne lecture,

François Bloch
Directeur Général

AVANT- PROPOS



Stéphane Botz

Associé KPMG Advisory Real Estate & Hotels
Responsable du secteur Tourisme Hôtellerie Loisirs
Tél. : +33 (0)1 55 68 69 18
E-mail : sbotz@kpmg.fr

Régis Chemouny, FRICS

Associé KPMG Audit
Responsable du secteur Real Estate & Hotels
Tél. : +33 (0)1 55 68 68 18
E-mail : rchemouny@kpmg.fr



L'équipe KPMG spécialisée en Tourisme-Hôtellerie-Loisirs a le plaisir de vous présenter la 40^e édition de son étude annuelle, l'Industrie Hôtelière Française.

Depuis plus de quatre décennies, cette publication s'illustre par :

- ▶ **Son envergure, tant dans la durée (40^e année de parution) que dans l'étendue du panel (environ 3 000 participants).** Ce succès dans le temps s'explique à la fois par l'aimable collaboration des hôteliers et chaînes participants que nous remercions vivement, et par le traitement strictement confidentiel de leurs données par nos consultants dans le respect de la déontologie de notre cabinet.
- ▶ **Son contenu et sa vocation. À savoir : le suivi statistique des principaux ratios d'exploitation,** au-delà des seuls indicateurs classiques d'occupation et de recette moyenne par chambre.
- ▶ **L'expertise de nos consultants spécialisés en Tourisme-Hôtellerie-Loisirs,** dont le champ d'actions regroupe une pluridisciplinarité passant du conseil opérationnel et financier à l'évaluation et la structuration de financements à la transaction dans toutes les filières de l'hébergement touristique marchand (hôtels, résidences de tourisme, auberges de jeunesse, villages vacances).

Pour tous renseignements supplémentaires, vous pouvez :

- ▶ Consulter notre présentation d'activité à la fin de ce document
- ▶ Nous retrouver sur www.kpmg.fr, rubrique hôtellerie
- ▶ Contacter notre équipe à thl@kpmg.fr

L'ensemble de l'équipe et de ses Associés vous souhaitent une excellente lecture et restent à votre disposition...

Cette étude a été réalisée par les consultants de KPMG Advisory Services/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs, dirigée par Stéphane Botz, Associé Advisory Real Estate & Hotels, pilotée par Nicolas Grall et Thibaut Rivière, avec la collaboration de Cyril Schlessler, Associé Advisory Real Estate & Hotels, Geoffrey Rasse, Luc Jaeckel, Olivia Sichi, Inès Haack, Diane Vu, Arthur Benhamou, Roland de Juvigny et l'appui des équipes KPMG THL Expert-Comptable.

Remerciements spéciaux aux équipes KPMG :

- ▶ Communication, dirigée par Caroline Croce-Spinelli, Directrice de la Communication, avec la collaboration de Magali Dalaigre, Solène Bidaud et Hélène Carlander ;
- ▶ Data & Analytics, dirigée par Julie Caredda, Associée Data & Analytics, avec la collaboration de Frederic Commo, Cao Tri Do et Azza Essaafi ;
- ▶ IT et Développement, dirigées par Tuyen Vu, IT Director, et Duy-Linh Pham, Responsable Développement, avec la collaboration de N'dri Ahoua.

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2017 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France.
Référence : Étude THL - Code : 1505
Conception - Réalisation : Direction de la Communication - Oliver - Septembre 2017
Crédits photos : avec l'aimable autorisation des établissements, droits réservés, shutterstock

SOMMAIRE

6 Rétrospective

10 5 tendances phares
à l'horizon 2030

14

L'offre hôtelière française : dynamiques
et perspectives de développement de la demande

22

L'hôtellerie Lifestyle : l'hébergement de demain

Existe-t-il un phénomène d'obsolescence des marques traditionnelles en France ? 24

Nouvelle logique de l'hôtellerie lifestyle 26

Dynamique de multiplication des marques lifestyle 30

L'hôtellerie lifestyle, un modèle économique (plus) rentable ? 32

Développement de solutions hôtelières pour les hébergements touristiques alternatifs 34

40

Hôtellerie ultra-luxe : entre renouvellement des codes
et tradition

Photographie de l'offre 5 étoiles et Palaces en France en 2017 42

Ostentatoire, expérientiel, confidentiel : quels codes définissent aujourd'hui
la consommation d'hôtellerie de luxe ? 44

Spécialisation, diversification, densification de l'offre 48

Observatoire Palaces 2016 54

56

La « fonciarisation » hôtelière comme outil de valorisation
des murs et du fonds de commerce - Zoom sur les dynamiques
d'investissements hôteliers

La « fonciarisation » hôtelière comme outil de valorisation des murs et du fonds de commerce 58

Le maintien de l'intérêt des investisseurs pour le marché hôtelier 66

Les transactions de fonds de commerce en 2015 et 2016 70

72

Les résidences de tourisme et les apart'hotels

40 ans d'évolution : des premières résidences de tourisme en stations de sports d'hiver aux dernières
générations d'apart'hotels 74

Parc des résidences de tourisme en France 76

Mise en perspective avec l'hôtellerie traditionnelle 77

Le développement de l'offre soutenu et rythmé par des dispositifs fiscaux en cours de stabilisation 78

Focus sur les concepts de résidences de loisirs et urbaines 80

Vision prospective sur le marché des résidences de tourisme 82

Principaux indicateurs commerciaux et de fréquentation d'un panel de résidences à caractère urbain 84

90

Résultats de l'exercice 2016

Cadre de l'étude : panel et classifications 92

Performances commerciales 93

Chiffre d'affaires et structure des ventes 96

Principaux coûts d'exploitation 100

Résultat Brut d'Exploitation 102

108 Glossaire

110 L'équipe Tourisme-Hôtellerie-
Loisirs KPMG

Rétrospective

De 1970 aux années 2000



Années 60 et 70

Création des premiers systèmes centralisés de réservation (GDS)

1967

Ouverture du premier Novotel

1972

Premier restaurant McDonald's en France à Créteil

Première utilisation d'internet

1974

Inauguration de l'aéroport Paris-Charles-de-Gaulle

1976

Parution du premier numéro de l'Industrie Hôtelière Française

1978

Création du Puy du Fou

1981

Première ligne à grande vitesse (LGV Sud-Est Paris-Lyon)

Cinquième semaine de congés payés

1982

Création des chèques vacances

Loi Defferre sur la décentralisation

1985

Création de l'espace Schengen

Loi relative au développement et à la protection de la Montagne

1986

Loi littoral

Maison de la France

1987

Création du Futuroscope

La France se place au second rang dans le monde, derrière les États-Unis, pour son parc hôtelier

1989

Ouverture du premier hôtel Première Classe

Ouverture de la Pyramide du Louvre

Années 1990

Depuis les années 1990, la France est la première destination touristique mondiale

1991

Création de Ryanair

Création d'Hotels.com

1992

Ouverture de Disneyland Paris

Jeux Olympiques d'Hiver à Albertville

1995

Mise en service d'Eurotunnel

La France compte 20 147 hôtels classés soit 596 670 chambres

1996

Lancement de Booking.com

1998

Organisation de la coupe du monde de football et victoire de la France

1999

Traité de Maastricht

Le tourisme représente le premier poste excédentaire de la balance des paiements

2001

Attentats du 11 septembre

2002

Réforme des 35h et ARTT

2004

Lille Capitale Européenne de la Culture

2006

Code du tourisme en France

Inauguration du Musée du quai Branly - Jacques Chirac

2008

Création d'Airbnb
Crise des subprimes

Rétrospective De 2010 à aujourd'hui



2009
Traité de Lisbonne
Nouveau classement hôtelier

2010
Création de la distinction Palace

2011
Création du Fonds Tourisme Social Investissement

2013
Marseille Capitale Européenne de la Culture
Le nombre d'hôtels chute en dessous de la barre des 17 000

2014
Procédure de délivrance des visas accélérée pour les visiteurs chinois, indiens et singapouriens
En France, une chambre d'hôtel sur deux est rattachée à une chaîne intégrée ou volontaire

2015
Création du fonds France Investissement Tourisme géré par Bpifrance
Fréquentation record avec 84,5 millions de touristes en France
La France est victime d'attentats en janvier et en novembre qui auront un impact négatif sur l'hôtellerie française en 2016 et l'économie du tourisme en général

2016
La France accueille l'Euro 2016
Nouvelles régions
Vote en faveur du Brexit
Booking détient 30% des parts de marché des ventes de nuitées en France, 3/4 des hôtels y sont référencés

La France compte 18 172 hôtels et 648 871 chambres
Malgré les attentats, la France reste la première destination touristique mondiale, avec près de 83 millions de touristes, devant les Etats-Unis et l'Espagne

Avec 200,1 millions de nuitées enregistrées en 2016, l'hôtellerie représente la moitié du volume de nuitées touristiques marchandes (401,1 millions) enregistrées en France

Objectif 2020 : 100 millions de visiteurs étrangers¹

Objectif 2024 : organisation des Jeux Olympiques

¹ Discours de Jean-Yves Le Drian, ministre des Affaires Étrangères, du 10 juillet 2017

C.O.O. Hotel, Paris
© François Cavalier

5

tendances phares à l'horizon 2030

1 Contraintes budgétaires et insécurité impacteront le tourisme de demain

Alors que dans le passé les départs en vacances ponctuaient l'année pour une grande partie de la population française, aujourd'hui les budgets consacrés aux vacances se concentrent sur la période estivale, bénéficiant de fait aux destinations soleil.

Si l'héliotropisme demeure une tendance structurante dans les comportements touristiques, les questionnements sur la sécurité impactent les décisions de consommation. Plusieurs pays du pourtour méditerranéen (Espagne,

îles Baléares, Italie) profitent - et profiteront - du report de vacanciers qui ont renoncé aux destinations du sud de la Méditerranée. La côte Atlantique, qui depuis 2015 suscite un intérêt renouvelé (rénovations, montée en gamme, marques touristiques fortes), pourra s'inscrire dans cette tendance.

La pratique d'un tourisme plus local, voire de « stay-cation » - le fait de rester chez soi pour les vacances -, devrait également s'amplifier, créant de nouvelles opportunités pour les acteurs du tourisme.

2 L'émergence de destinations touristiques alternatives

La destination France, qui a accueilli près de 83 millions de touristes en 2016, la plaçant à nouveau en tête du classement mondial, est soumise à une concurrence européenne forte.

Si les capitales attirent toujours la majorité des touristes, des destinations alternatives émergent dans de nombreux pays (Allemagne, Royaume-Uni, Suisse...). Contrastant avec cette tendance, Paris polarisait jusqu'à présent l'attractivité touristique de la France. Aujourd'hui des destinations urbaines françaises (Bordeaux, Lyon) gagnent en attractivité et amorcent un rayonnement international qui pourra se poursuivre, porté par des investissements publics et privés importants.

3 De nouvelles pratiques touristiques qui irrigueront progressivement toutes les générations

Les prochaines années verront une augmentation rapide du nombre de voyages chez les jeunes, portés essentiellement par le développement d'offres alternatives, moins coûteuses et adaptées à leurs attentes (hébergements, transports).

Alors qu'une partie des Millennials arrive à une certaine maturité, les comportements touristiques initiés par cette génération auront vocation à se banaliser et à se répandre dans la population.

Pour attirer les jeunes touristes - et les générations ayant découvert le tourisme au cours des dix dernières années, marquées par l'émergence de l'expérientiel -, il s'agira essentiellement d'être en mesure de proposer une offre culturelle et événementielle festive ainsi que des hébergements à bas prix, tels que des hostels ou de l'hébergement collaboratif sur des destinations plus authentiques.

4 L'importance croissante du tourisme intergénérationnel

En lien avec le vieillissement observé de la population, les voyages des séniors devraient augmenter au cours des quinze prochaines années. Les vacances en résidences secondaires (secteur non-marchand) pouvant accueillir toute la famille seront une réponse à la croissance de l'aide intergénérationnelle, à la diminution des budgets et au phénomène de « tribu ».

Pour les hébergements touristiques en général, les séniors représenteront un levier essentiel des stratégies de dessaisonalisation.

Les séniors représenteront un levier essentiel des stratégies de dessaisonalisation

5 La banalisation progressive du « mieux-être » dans la pratique touristique

L'industrie du tourisme du bien-être est en pleine croissance et la tendance visant un style de vie sain ne s'essouffle pas. Surfant sur certains codes phares (rapprochement avec la nature, alimentation saine, retraites « détox », spas « médicaux »), les acteurs du tourisme sont plus nombreux à suivre le courant. Le tourisme et la santé seront de plus en plus associés.

Le géant américain des salles de fitness de luxe, Equinox, prévoit d'ailleurs l'ouverture de plusieurs hôtels très haut de gamme à horizon 2020, annonçant de nouvelles mutations, tant au niveau de l'usage de l'hôtel que d'un point de vue investisseur.



Maison Souquet.
Paris

01
**L'offre hôtelière
française : dynamiques
et perspectives
de développement
de la demande**

40 ANS À VOS CÔTES



Ha(a)itza. Pyla-sur-Mer

Panorama de l'offre hôtelière française

Un maillage géographique hétérogène

L'équipe Tourisme Hôtellerie Loisirs s'est associée cette année à l'équipe Data & Analytics de KPMG. Notre collaboration a permis de traiter, d'analyser et de cartographier des centaines de données historiques issues de l'INSEE. Nous vous présentons ici un aperçu de nos travaux que vous retrouverez sur notre site Internet.

En 1982, le territoire comptait 462 800 chambres. Sa capacité a augmenté de 1,2% par an entre 1982 et 2006 puis de 0,7% entre 2006 et 2017 pour atteindre 659 529 chambres. Cette stabilisation de la croissance confirme la maturité du marché hôtelier français **qui, aujourd'hui, ne se développe plus en largeur mais en profondeur avec le renouvellement d'établissements existants.**

Cartographie du parc hôtelier français classé



Source : INSEE

Top 10 des villes en France

Ville	Chambres	Hôtels
Paris	80 617	1 573
Lourdes	10 798	150
Nice	9 978	177
Lyon	7 278	112
Marseille	6 404	108
Cannes	5 791	103
Toulouse	5 668	103
Roissy-en-France	5 001	22
Strasbourg	4 747	78
Bordeaux	4 474	74

En juillet 2017, l'hôtellerie française totalise 18 382 établissements pour 659 529 chambres, dont 87% classées par Atout France

L'Île-de-France et la région PACA concentrent 230 000 chambres, soit 35% de la capacité d'accueil hôtelière française. La densité de l'offre s'observe également le long des littoraux touristiques (méditerranéen en particulier), dans les Alpes françaises et le long de certains axes autoroutiers comme l'autoroute du Soleil ou la route des Châteaux de la Loire.

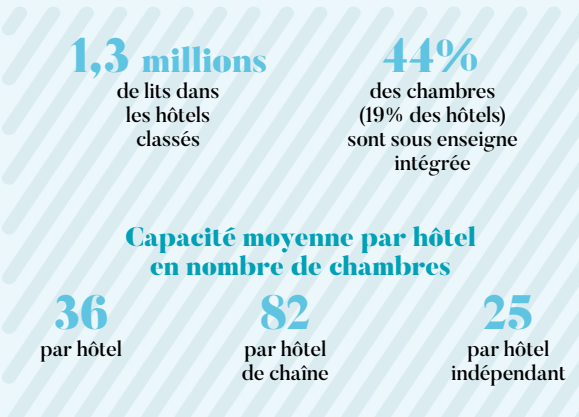
L'offre hôtelière d'hier se convertit progressivement en établissements de taille plus importante notamment via le développement des groupes hôteliers et des investisseurs.

Parc hôtelier français

En nombre d'établissements	Non classés	1 étoile	2 étoiles	3 étoiles	4 étoiles	5 étoiles	Total
Paris	176	31	231	717	348	70	1 573
Île-de-France (hors Paris)	182	71	199	294	137	4	887
Province	4 029	571	4 738	5 029	1 303	252	15 922
Total	4 387	673	5 168	6 040	1 788	326	18 382

En nombre de chambres	Non classés	1 étoile	2 étoiles	3 étoiles	4 étoiles	5 étoiles	Total
Paris	5 371	1 624	9 142	32 069	25 981	6 430	80 617
Île-de-France (hors Paris)	7 386	5 745	15 426	23 532	22 643	1 050	75 782
Province	67 776	26 127	128 338	190 016	76 787	14 086	503 130
Total	80 533	33 496	152 906	245 617	125 411	21 566	659 529

Source : INSEE



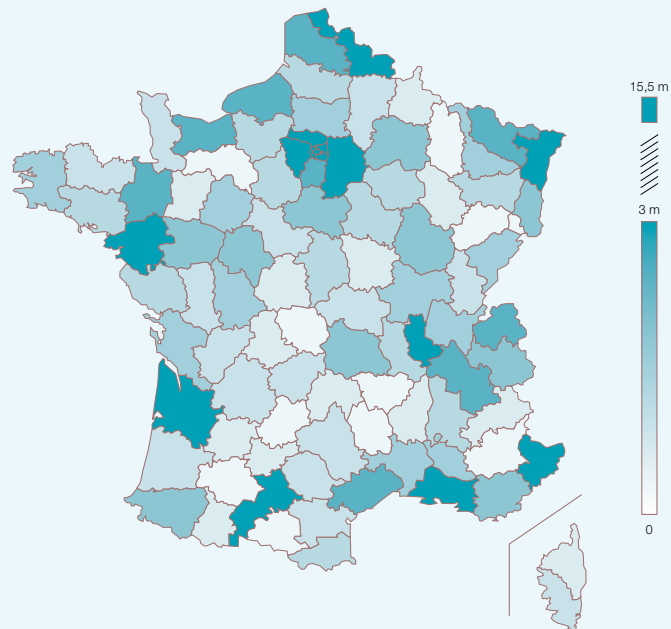
Lourdes, deuxième ville hôtelière en France

Avec plus de 6 millions de pèlerins par an, Lourdes est le troisième lieu de pèlerinage catholique mondial en termes de fréquentation. Les structures d'hébergements marchands qui se sont développées sur la commune en font la troisième ville de France en nombre d'hôtels, la deuxième ville en nombre de chambres.

96 millions de nuitées hôtelières générées par le tourisme d'affaires en 2016

soit 48% du nombre de nuitées totales en France

Cartographie, en volume, du nombre de nuitées hôtelières de clientèles « affaires » en 2016



Source : INSEE

Département	Nuitées affaires	% nuitées totales
Paris	15,5 M	49%
Rhône	3,6 M	66%
Bouches-du-Rhône	3,1 M	54%
Hauts-de-Seine	3,1 M	63%
Alpes-Maritimes	3 M	34%
France	95,9 M	48%

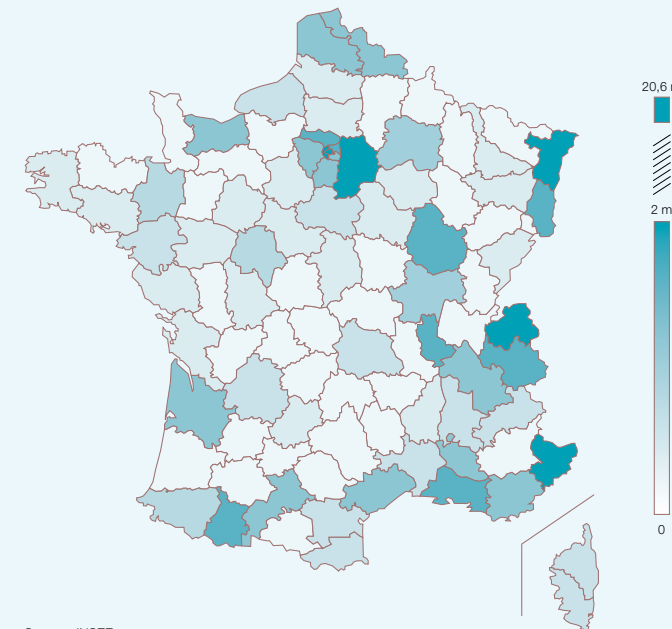
Avec 15,5 millions de nuitées affaires en hôtellerie en 2016, Paris demeure la capitale du tourisme d'affaires. Les départements du Rhône et des Bouches-du-Rhône, portés par le dynamisme économique des villes de Lyon et Marseille, ont accueilli respectivement 3,6 et 3,1 millions de nuitées affaires.

Ce dynamisme du tourisme d'affaires se retrouve également dans les départements du Nord (avec 71% de nuitées affaires), de la Gironde (58%) et de la Haute-Garonne (72%).

69,5 millions de nuitées hôtelières générées par la clientèle étrangère

soit 35% du nombre de nuitées totales en France

Cartographie, en volume, du nombre de nuitées hôtelières des clientèles étrangères en 2016



Source : INSEE

Département	Nuitées étrangères	% nuitées totales
Paris	20,6 M	65%
Seine-et-Marne	5,3 M	57%
Alpes-Maritimes	4,7 M	54%
Hauts-de-Seine	2,2 M	45%
Haute-Savoie	1,7 M	36%
France	69,5 M	35%

Avec 33,7 millions de nuitées étrangères en hôtel en 2016, l'Île-de-France demeure la région la plus fréquentée par les touristes étrangers. Les hôtels parisiens et de Disneyland Paris accueillent la majeure partie de cette clientèle étrangère.

On observe également une grande proportion de clientèles étrangères sur la Côte d'Azur, dans les départements alpins ainsi que dans certains départements frontaliers : 40% à 50% de la clientèle hôtelière est étrangère dans le Haut-Rhin, le Bas-Rhin et dans les Hautes-Pyrénées.

200 millions de nuitées hôtelières au total en France en 2016

en baisse de 1% par rapport à 2015

dont

31% en Île-de-France (32 millions à Paris)

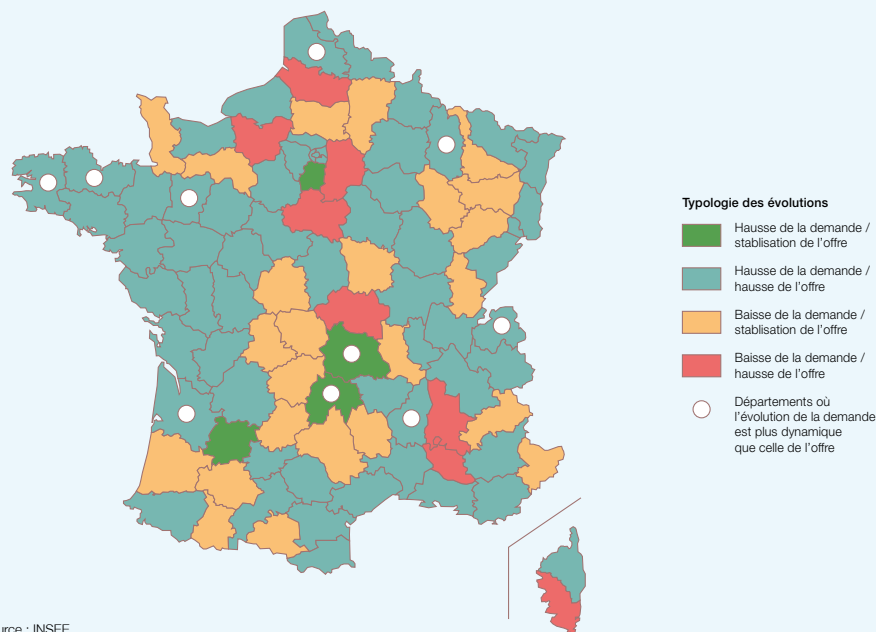
11% en PACA

Évolution de l'offre et de la demande en nuitées hôtelières depuis 2010 par département

KPMG a compilé les données INSEE du nombre de chambres et de nuitées hôtelières depuis 2010 par département. L'analyse ci-dessous porte sur l'évolution, entre 2010 et 2016, du développement hôtelier en nombre de chambres sur le territoire français par rapport à l'évolution du nombre de nuitées hôtelières de chaque département.

À noter que les événements ponctuels générant une hausse ou une baisse soudaine de la demande n'ont pas été « neutralisés » dans cette analyse.

Cartographie analytique des évolutions d'offre et de demande par département



Source : INSEE

Alors que le parc hôtelier français a cru de 0,7% en moyenne par an depuis 2010 (en nombre de chambres), le nombre de nuitées hôtelières a lui augmenté de 0,4% par an en moyenne. Ces chiffres témoignent d'un léger décalage entre l'évolution de la demande et le développement global des hôtels en France masquant des disparités entre les différents départements. L'analyse approfondie des données par département permet de définir les marchés matures et de mettre en évidence les marchés à potentiel de développement.

La plupart des départements français ont vu leur parc hôtelier évoluer avec leur attractivité touristique

Le département du Rhône, porté par le dynamisme de la ville de Lyon, a vu son nombre de nuitées annuelles passer de 4,2 millions en 2010 à 5,4 millions en 2016. Ce dynamisme se retrouve également dans les départements des Bouches-du-Rhône et du Bas-Rhin qui ont vu leur nombre de nuitées hôtelières augmenter respectivement de 2% et 2,7% par an.

Dans ces départements, le parc hôtelier a suivi l'accroissement de l'attractivité avec le développement de nouveaux établissements.

Dans certains marchés, le développement hôtelier ne suit pas (encore) la dynamique de la demande

On observe dans certains départements un léger retard en matière de développement hôtelier par rapport à l'accroissement du nombre de nuitées hôtelières, laissant arguer un potentiel de demande.

En Mayenne, alors que le nombre de nuitées hôtelières a cru de 4,9% par an depuis 2010, le nombre de chambres d'hôtels a augmenté de 1,9% par an. Ce décalage entre demande et développement hôtelier est également marqué en Haute-Savoie, dans le Pas-de-Calais, en Gironde, dans le Finistère et en Côte d'Armor.

Le Cantal, le Puy-de-Dôme, l'Essonne et le Lot-et-Garonne sont les quatre départements français à avoir connu une stabilisation, voire une diminution de leur parc hôtelier alors que la demande en nuitées hôtelières y a augmenté progressivement depuis 2010.

L'analyse historique de l'évolution de l'offre et de la demande hôtelière en France permet d'avoir une première approche des marchés potentiels, voire d'anticiper les besoins en hébergements marchands de ces zones. Le développement hôtelier ne doit toutefois pas se limiter à cette analyse de données « froides » et doit inclure d'autres sous-jacents de l'attractivité hôtelière tels que le dynamisme économique et touristique de chaque destination, incluant leurs politiques de marketing territorial, leur accessibilité et d'autres moteurs d'attractivité de la demande.

Évolution des nombres de nuitées hôtelières annuelles et de chambres d'hôtels entre 2010 et 2016

Département	Nuitées	Chambres
Rhône	+ 1,2 m	+ 3 100
Bouches-du-Rhône	+ 636 k	+ 2 900
Bas-Rhin	+ 580 k	+ 900
Gironde	+ 779 k	+ 1 149
Haute-Savoie	+ 608 k	+ 165
Finistère	+ 211 k	+ 128
Puy-de-Dôme	+ 118 k	- 223

Source : INSEE

02

L'hôtellerie Lifestyle : l'hébergement de demain

40 ANS A VOS CÔTÉS



citizenM Paris La Défense. Nanterre

Existe-t-il un phénomène d'obsolescence des marques traditionnelles en France ?

Cinquante ans après l'ouverture du premier Novotel en France à Lesquin près de Lille, nous assistons à la fin du cycle de l'hôtellerie standardisée telle que nous la connaissons.

L'hôtellerie classique répondait à des normes et à une demande standardisées : la taille de la chambre et de la salle de bains était fonction du prix affiché. Pour un prix donné, le client était à peu près certain de la chambre qu'il allait avoir. Une grande partie de l'hôtellerie française s'est donc axée sur la chambre et développée sur la normalisation des établissements.

À l'ère où les réseaux sociaux et les sites webs participatifs deviennent les nouveaux prescripteurs de la demande, la logique d'hébergement marchand se voit totalement bousculée. La digitalisation des retours clients ainsi que la facilité d'accès à l'information fait qu'aujourd'hui, un voyageur est capable de savoir ce que vaut un hôtel avant même d'y séjourner. Plutôt que de se référer à des standards de marques hôtelières, les internautes font davantage confiance aux recommandations de leurs amis, aux expériences d'inconnus sur les réseaux sociaux ainsi qu'aux univers déployés par les marques.

La digitalisation du voyage, couplée à la démocratisation des transports, fait que, désormais, les nouvelles générations voyagent plus souvent et sur des durées plus courtes qu'auparavant. Les Millennials veulent donc éviter de répliquer le même schéma à chaque voyage et privilégient la recherche d'authenticité et l'immersion dans la culture locale. Ils sont à la recherche d'expériences inédites et insolites à raconter et à afficher sur les réseaux sociaux.

Les hôtels traditionnels, portés par des standards immuables, apparaissent ainsi en décalage avec ce que demandent les nouvelles générations de voyageurs, qui s'orientent vers de nouvelles formes d'hébergements, plus diversifiées et libres.

Locations courte durée, auberges de jeunesse, hôtellerie de plein air, campings nouvelle génération, etc. sont autant de concepts alternatifs économiques qui séduisent et attirent les Millennials.



En témoigne le succès d'Airbnb en France, deuxième marché de la plateforme au monde, qui n'a fait que croître depuis son arrivée sur le territoire en 2008 : en 2016, la plateforme a attiré plus de 8,3 millions de visiteurs, contre 4,7 millions en 2015.

Face au développement d'hébergements alternatifs et au bouleversement des habitudes de voyage, les hôteliers se voient contraints de répondre aux nouvelles attentes de leurs clients et d'innover sans cesse pour surprendre et séduire les nouvelles générations « connectées » de voyageurs.

Ce ne sont plus les voyageurs qui s'adaptent aux standards de voyage mais les professionnels du tourisme qui doivent s'adapter aux besoins de leurs clients. De nouveaux concepts d'hôtels qui se veulent authentiques et locaux, dits « lifestyle », se développent depuis quelques années et bousculent les codes traditionnels de l'hébergement marchand.

La digitalisation du voyage

Toutes les étapes du parcours client se digitalisent aujourd'hui, de la communication au retour client en passant par la réservation. Ainsi, selon l'observatoire des décideurs du e-tourisme mené par KPMG et Next Tourisme :

- ▶ 44% du budget marketing et publicité des acteurs du tourisme est alloué au digital ;
- ▶ 68% des acteurs privés du tourisme projettent d'investir dans la data afin de personnaliser l'expérience client sur Internet.

Nouvelle logique de l'hôtellerie lifestyle

La démarche de conceptualisation de l'hôtellerie lifestyle est sensiblement différente de l'hôtellerie standardisée : les clients passent très peu de temps dans la chambre, il est donc nécessaire de mettre l'accent sur les parties communes, le service et l'atmosphère de l'établissement.

Le lobby, nouveau lieu de vie de l'hôtel

Le lobby constitue sans doute la plus grande transformation conceptuelle et commerciale des hôtels lifestyle. Autrefois simple lieu de passage entre la réception, les chambres et le restaurant, le lobby se retrouve désormais au centre de l'hôtel. Il devient pour les hôtes et les riverains un véritable lieu de vie, une destination à part entière où se retrouvent bar, restaurant, tables de co-working, espaces de détente et galerie d'arts. Ainsi, les lobbys sont décroissonnés et réagencés, donnant des sensations de profondeur d'espace et incitant la clientèle à y passer du temps pour travailler, rencontrer des locaux, boire un verre au bar ou simplement se reposer après une longue journée de visite.

Le lobby du citizenM La Défense, ouvert en juin 2017, s'étend sur un étage entier et a été soigneusement agencé à la manière des salons contemporains, meublé avec les dernières collections des mobiliers design Vitra. Le lobby, totalement décroissonné, regroupe ainsi accueil, espace de restauration, boutique, zone de co-working, coffee shop, terrasse et espaces de détente.

Eklo Hotels. Lille



Le F&B, un centre de profit à part entière

La partie dédiée à la restauration, bar et cafétéria, ou F&B, constitue un élément essentiel des établissements lifestyle, que ce soit en termes d'agencement de l'hôtel, de marketing ou encore de centre de profits. Serge Trigano, fondateur de l'enseigne Mama Shelter dont le F&B représente plus de 50% du chiffre d'affaires total en 2016, précise ainsi que ses hôtels sont « des restaurants avec des chambres au-dessus ».

Si le concept de restauration varie en fonction des marques, il se veut toujours convivial, locavore et gourmand. Les plats sont fait « comme à la maison » et les hôteliers n'hésitent pas à mettre leur restaurant ou bar au centre de l'hôtel.

Les restaurants et bars font, en effet, très souvent la renommée de l'hôtel, notamment lorsqu'ils sont insolites : on parle ainsi du rooftop du Generator, du brunch de l'hôtel Balthazar à Rennes, du potager sur le toit du Mob Hotel, de la terrasse du restaurant étoilé de La Villa Florentine à Lyon, des pâtisseries de La Terrasse du Méridien à Nice, de l'Experimental Cocktail Club du Bachaumont et du Belushi's du Christopher Inn.

La visibilité de la vitrine commerciale et l'ouverture du lobby sur l'extérieur permettent d'élargir le marché adressable de l'hôtel. La valorisation du pied d'hôtel permet ainsi de générer du trafic et de diversifier les typologies de clientèles présentes dans l'établissement. En mettant l'accent sur les parties communes et le F&B, les hôteliers lifestyle multiplient les centres de profits et rentabilisent des parties de l'établissement jusqu'ici difficilement commercialisables.

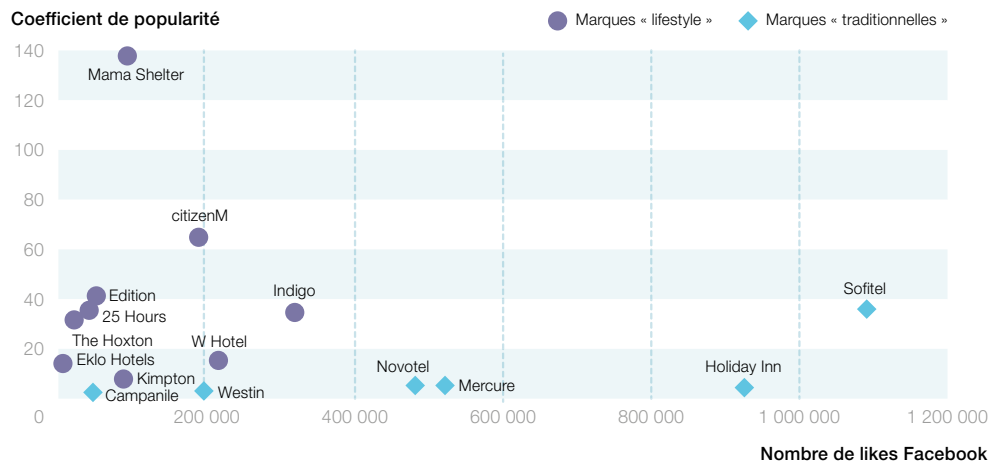
La e-réputation des enseignes constitue un des éléments clés du concept lifestyle

Le marketing viral via les réseaux sociaux est le principal vecteur de publicité pour les enseignes lifestyle. citizenM en a fait son fer de lance : les bonus accordés aux employés d'un hôtel varient en fonction des notes et commentaires obtenus sur Internet.

Les enseignes lifestyle sont particulièrement actives sur les réseaux sociaux. Les pages Facebook, Twitter, Instagram ou encore Pinterest leur permettent d'attirer chaque jour de nouveaux adeptes en mettant en avant le côté « branché » de leurs hôtels avec des visuels de qualité et en publiant des contenus susceptibles de faire le buzz auprès de la clientèle cible. Comme le montre le graphique ci-dessous, les marques lifestyle présentent un coefficient de popularité plus élevé que les marques traditionnelles.



Popularité des marques hôtelières sur Facebook



Sources : Facebook.com, rapports annuels des groupes hôteliers

Note : Le coefficient de popularité est égal au nombre de "likes" sur Facebook divisé par le nombre de chambres de l'enseigne. Plus une enseigne a de "likes" sur Facebook et un faible nombre de chambres, plus ce coefficient est élevé. Avec 94 000 "likes" pour 700 chambres, Mama Shelter présente un coefficient de popularité (c.135) plus élevé que l'enseigne Mercure (c. 5, avec 520 000 likes pour 96 000 chambres au 31/12/2016).

L'aisance des nouvelles générations de voyageurs avec la technologie permet aux hôteliers de digitaliser un certain nombre de processus

Le Moontain Hostel à Oz-en-Oisans à l'Alpe d'Huez, ouvert en décembre 2016, dote par exemple ses clients de bracelets électroniques qui leur permettent de régler leurs consommations - l'établissement est totalement « cashless » (sans monnaie) - ou d'ouvrir la porte de leur chambre et de leur casier à skis.

Dans les hôtels NOMAD, une tablette tactile permet de piloter les équipements de la chambre : volets roulants électriques, chauffage, climatisation et même intensité et couleur des éclairages.

Les hôtels citizenM ne disposent pas de comptoir de réception, les clients s'enregistrent et récupèrent leur carte-clef sur des bornes automatiques situées à l'entrée de l'établissement.

En plus de participer à la réputation et à la valorisation de l'enseigne, l'utilisation de la technologie et de la domotique dans les établissements permet aux hôteliers **d'automatiser certaines tâches à faible valeur ajoutée et de transférer le capital humain sur les besoins à forte valeur ajoutée.**

« No boundary »

Les hôtels lifestyle s'affranchissent des règles contraignantes de l'hôtellerie classique : vidéos à la demande illimitées dans les hôtels Mama Shelter, F&B disponible à toute heure dans les hôtels citizenM, « Breakfast Bar » ouvert pour le déjeuner et le dîner dans les hôtels Moxy, lit mobile pour choisir son orientation dans les hôtels NOMAD, check out tardif de La Maison Souquet, petits déjeuners et en-cas gratuits toute la journée dans les hôtels Okko.

Cette atmosphère de « liberté » dans les hôtels nouvelle génération nécessite une flexibilité totale du service qui se met en marche forcée pour le client. Cette agilité est notamment permise par la dématérialisation d'un certain nombre de processus et la polyvalence des employés qui ne sont plus affectés à un poste unique.

Dynamique de multiplication des marques lifestyle

Illustration Jo&Joe AccorHotels.

Du super-économique au très haut de gamme, de nombreux concepts positionnés sur le segment lifestyle arrivent en France.



L'enseigne économique, écologique et conviviale Eklo Hotels a ouvert en juin 2017 son troisième hôtel à Lille et projette des ouvertures à Clermont-Ferrand, Toulouse et Bordeaux. La marque NOMAD hotels du groupe familial Océania lancée en 2014 possède deux unités au Havre et à l'aéroport Charles de Gaulle. La marque britannique The Hoxton a ouvert en 2017 son premier établissement français dans le 2^e arrondissement de Paris. citizenM, qui avait ouvert son premier établissement français à l'aéroport Charles de Gaulle, a ouvert en 2017 deux nouvelles unités à

La Défense et Gare de Lyon. Ho36 hostel a ouvert sa première unité dans le quartier de la Guillotière à Lyon. Le groupe Assas Capital Partners a ouvert son quatrième hôtel, le Rocky Pop Hotel à Chamonix.

Face à l'obsolescence de leurs marques traditionnelles, les grands groupes hôteliers prennent eux aussi le tournant de l'industrie lifestyle à travers l'investissement, d'une part, dans des concepts existants, et d'autre part, dans la création de nouvelles marques.

IHG a ainsi racheté la marque américaine Kimpton et lancé les marques EVEN Hotel et Indigo, AccorHotels a pris des participations dans les groupes Mama Shelter et 25Hours et créé la marque Jo&Joe. Marriott a racheté l'espagnol AC Hotel et lancé la marque Moxy, Choice Hotels a inauguré en 2006 son premier hôtel lifestyle sous la marque Cambria et Hilton a lancé entre 2015 et 2017 ses marques Tru, Canopy et Tapestry.

Le développement des marques lifestyle est devenu la nouvelle norme au sein des grands groupes qui n'hésitent pas à transformer certains de leurs hôtels phares en porte drapeau de leurs nouvelles marques, à l'image du Mercure Terminus Nord qui deviendra un 25Hours en 2019.

Cette multiplication des marques « nouvelle génération » dans les portefeuilles de grands groupes témoigne de la difficulté à développer à grande échelle une même enseigne lifestyle. **Le développement « à outrance » d'une marque lifestyle lui ferait perdre son caractère atypique et différenciant, ce qui reviendrait donc à la standardiser.**

Après avoir brisé les codes de l'hôtellerie standardisée, l'hôtellerie lifestyle ne serait-elle pas en train de figer les codes de l'hôtellerie branchée ?

Kimpton Hotels & Restaurants, marque pionnière de l'industrie lifestyle

Marque fondée en 1981 par Bill Kimpton à San Francisco après son voyage en Europe, Kimpton Hotels & Restaurants est une collection d'une soixantaine de boutique hôtels et de restaurants renommés sur le continent nord américain. La marque est connue pour ses établissements haut de gamme et raffinés mais aussi pour son engagement pro-LGBT : en 2008, elle devient le premier réseau d'hôtels membres de la IGLTA (International Gay Lesbian Travel Association) et tous ses hôtels étaient certifiés TAG (Travel Alternative Group).

L'acquisition de Kimpton par le propriétaire de la chaîne Holiday Inn, InterContinental Hotels Group, en 2014, a provoqué des mouvements de contestation de la part des fidèles de la marque : 7 des 9 hôtels Kimpton de San Francisco ont quitté le réseau en 2015.

The Hoxton. Paris



L'hôtellerie lifestyle, un modèle économique (plus) rentable ?

L'effervescence générée par les concepts lifestyle permet aux hôteliers à la fois d'optimiser leurs ventes au m² mais aussi de valoriser leurs prix moyens. Le prix affiché n'est plus seulement fonction de la taille de la chambre mais davantage de l'image et de l'atmosphère que l'hôtel renvoie.

« La création de valeur sur l'intangible permet aux hôteliers de sur-pricer le tangible. »

Nicolas Broussaud
Directeur M&A d'AccorHotels

Ainsi le grand défi pour ces nouveaux concepts sera d'anticiper, et ce, dès la création, la possibilité d'une transformation rapide du produit dans une enveloppe budgétaire en phase avec le rendement attendu par les opérateurs et investisseurs.

Trendy, design, cocoon, lifestyle... les efforts conceptuels en termes d'histoire et d'aménagements déployés par les nouveaux projets ou rénovations d'hébergements s'inscrivent dans une logique de visibilité. Essentielles au développement de la fréquentation sur les différents centres de profits et la valorisation des prix moyens, des modes naissent et s'estompent rapidement en lien avec les tendances de consommation. Ainsi, le concept hôtelier phare d'hier se ringardise plus rapidement, surpassé par les nouveaux arrivants qui redéfinissent de nouveaux codes.

Cette question de cycles différenciés entre tendances de consommation de la demande (2 à 4 ans suivant les thèmes), d'investissements en ameublements et décoration (5 à 7 ans) et le cycle d'investissement immobilier beaucoup plus long redéfinissent le maintien du produit sur son marché.



OKKO Hotels. Bayonne, Centre
© Jérôme Galland

Développement de solutions hôtelières pour les hébergements touristiques alternatifs

Airbnb, une société qui a bousculé le marché des hébergements de courte durée

Avec plus de 400 000 logements référencés sur Airbnb en 2017, dont 60 000 à Paris, la France est le deuxième marché de la plateforme américaine après les États-Unis. Ce parc de locations courte durée équivaut à près de 70% du parc hôtelier français classé.

Si la grande majorité des annonces de locations dans l'hexagone sont des résidences principales louées en moyenne 26 jours par an, la plateforme américaine est à l'origine d'un bouleversement du marché de l'investissement immobilier saisonnier. À Paris par exemple, il s'est avéré ces dernières années que louer son bien immobilier via Airbnb est en moyenne 2,6 fois plus rentable que de le louer à l'année (*Le Figaro, 2017*), malgré une imposition plus lourde.

L'ex start-up Airbnb, créée en 2008, est aujourd'hui valorisée plus de 31 milliards de dollars (*Capital, 2017*), bien plus que l'intégralité des groupes hôteliers mondiaux à l'exception du nouveau géant de l'hôtellerie Marriott depuis sa récente acquisition du Groupe Starwood (*Marriott, 2017*).

D'autres plateformes, au modèle économique similaire, telles que Homeaway (Abritel), rachetée par le géant du tourisme en ligne Expedia en 2015, concurrencent Airbnb. Elles tentent de gagner des parts dans un marché en constante évolution et rivalisent fortement avec l'industrie hôtelière traditionnelle.

À l'origine de nouveaux acteurs et de nouveaux services

Les perspectives commerciales engendrées par la jeune pousse californienne ont contribué à la création de nouveaux métiers, mais également de nouveaux services, portés par l'ergonomie avancée des outils digitaux. De nouveaux acteurs de la location de courte durée et de l'immobilier saisonnier sont ainsi apparus, tentant de se démarquer de la plateforme Airbnb. C'est le cas, entre autres, de Bnblord, Le Collectionist, onefinestay, Squarebreak ou encore SweetInn.

Si le modèle économique de ces sociétés repose essentiellement sur la génération de revenus locatifs via la mise en location et la gestion intégrale des biens au bénéfice des propriétaires, certains modèles se démarquent en proposant également des services additionnels aux locataires : assistance au check-in et au check-out, ménage, conciergerie, transport, activités, room-service, etc...

Ces nouvelles prestations viennent ainsi compléter l'offre actuelle d'Airbnb et rapprochent un peu plus l'industrie de l'immobilier saisonnier de l'industrie hôtelière via une offre de service différenciée par gamme.

Créer l'offre afin de pouvoir répondre à la demande

Actuellement, la plupart des acteurs cités pénètrent un marché en phase de développement et sont donc principalement à la recherche de nouveaux biens afin de proposer un choix étoffé de services à la clientèle et de pouvoir se différencier de la concurrence.

Bnblord propose aux particuliers d'investir dans une résidence secondaire et de les accompagner dans la location de ce bien en assurant un rendement annuel de 10%. Cela permet à Bnblord de diversifier ses activités et son catalogue, tout en instaurant une relation sur le long terme avec les propriétaires-investisseurs.

Un positionnement qui concurrence principalement le marché hôtelier haut de gamme

Sur le haut de gamme, Le Collectionist a travaillé sur l'identification du meilleur produit pour ses clients en fonction de leurs attentes et besoins. L'expérience créée est ainsi la plus intime et personnalisée possible. Quitte à souligner certains défauts du bien pour s'assurer de la satisfaction du client et de lui éviter les mauvaises surprises.

Chaque destination dispose d'un professionnel sur place qui mettra en œuvre toutes les requêtes du client : chef à domicile, chauffeur privé, masseur et autres activités. Cet expert est le plus souvent un local qui connaît bien sa région, qui jouit d'un réseau solide et d'une capacité de réaction rapide. Il joue donc deux rôles majeurs dans l'entreprise : l'assistance aux clients pendant toute la durée du séjour et le développement commercial à travers l'« acquisition » de nouveaux biens à proposer à la location sur le secteur. C'est également lui qui est en charge de régler les problèmes que peuvent rencontrer les clients (pannes, dysfonctionnements).



Cette recherche de la « perfection » et de la complétude de l'offre a évidemment un coût, puisque selon le co-fondateur de la société, Max Aniort, les dix jours de location sont facturés en moyenne 25 000 euros. À noter que près de 80% des clients utilisent au moins une fois le service de conciergerie pendant leur séjour.

Le Collectionist a débuté ses activités fin 2013 et a levé 2 millions d'euros en 2016. La plateforme s'est principalement développée en premier lieu dans les stations balnéaires de la Côte d'Azur et les stations de ski alpines, là où la demande pour des biens d'exceptions était constatée depuis plusieurs années. Le développement en zone urbaine est apparu plus tard : Paris compte déjà une quinzaine de biens et deux villes sont en cours de lancement, dont Marseille par exemple, qui, selon Max Aniort, ne bénéficie toujours pas de plateforme de location haut de gamme avec service hôtelier.

La grande majorité des biens proposés n'est pas exclusive au Collectionist et se retrouve donc sur d'autres plateformes de location telles qu'Airbnb ou Abritel. Cette politique de non-exclusivité délibérée s'explique par le souhait de ne pas garantir de revenus locatifs aux propriétaires lorsque Le Collectionist n'est pas en mesure de trouver un locataire à certaines périodes.

Si le Collectionist ou Squarebreak concentrent leurs forces sur une expérience unique à chaque client, SweetInn, positionné dans la catégorie 4 étoiles et qui a levé en 2017 plus de 20 millions d'euros via les fonds d'investissement Qumra Capital, La Maison et la holding luxembourgeoise MI3, voit les choses différemment (*LesEchos Entrepreneurs, 2017*). La start-up franco-israélienne a séduit les investisseurs grâce à un modèle économique hybride entre hôtel et location saisonnière. En effet, en plus des commodités que l'on retrouve habituellement dans une chambre d'hôtel, SweetInn offre également une panoplie de services usuellement employés dans l'hôtellerie. Un lobby est mis à disposition des clients séjournant dans un appartement SweetInn dans chaque ville où la société est implantée. Les clients ont accès, entre autres, à un centre d'affaires, un lounge, une conciergerie et un espace de stockage des valises.

Au début de l'aventure, les biens étaient principalement loués à SweetInn par des particuliers qui cédaient le bail de leur propriété sur une longue période. L'entreprise a récemment revu sa stratégie et se concentre dorénavant principalement sur l'acquisition de plusieurs baux à long terme auprès d'institutionnels (assurances et banques) et de foncières immobilières afin de proposer un parc plus grand. Ces baux long terme permettent à SweetInn de réaliser des travaux et de modifier les biens selon ses propres normes afin d'uniformiser l'offre.

« L'avantage vis-à-vis de nos concurrents se jouera principalement sur notre avance technologique. Nous sommes convaincus que la technologie est la clé de l'efficience pour gérer de plus en plus de biens. »

Jacques Lavie, Co-fondateur de Bnblord

La recherche technologique, fer de lance des nouveaux acteurs de l'hébergement de courte durée

Le Collectionist, SweetInn ou encore Bnblord estiment que la compétitivité de leur modèle économique repose essentiellement sur un développement des technologies digitales plus rapide et plus efficace que la concurrence.

Ces sociétés espèrent donc à travers leur technologie réduire les coûts, mieux gérer le parc, optimiser la logistique et la communication entre les équipes au siège et sur le terrain et bien sûr améliorer l'expérience du client avant, pendant et après le séjour.

Bnblord, qui limite son offre de services à des paniers d'accueil, un service de transport ou des visites touristiques, a compris qu'un retard technologique impacterait négativement sa croissance. Jacques Lavie, co-fondateur de ce service de gestion de location d'appartements basé à Paris, estime que l'un des enjeux principaux de sa société est donc d'optimiser le système de gestion de son parc locatif. Paul Besnainou, président-fondateur de SweetInn, voit l'apport technologique d'un autre œil.

Côté clients, la société mise sur une application complète axée principalement sur la domotique : ouverture de la porte, contrôle de la lumière et des températures, accès à un concierge virtuel en temps réel et disponible 24h/24, accès aux informations liées à l'appartement, à sa localisation et aux horaires d'ouverture du Lobby SweetInn local et enfin un accès à la liste des services hôteliers supplémentaires disponibles.

Côté opérations, l'élaboration d'un logiciel de Revenue Management pensé pour les appartements et inspiré des outils utilisés actuellement par les hôteliers est en cours. Cela permettra de mieux ajuster les prix en fonction de la demande et des saisons. Un CRM est également à l'étude pour mieux comprendre les besoins et les tendances de la clientèle. SweetInn développe aussi son propre PMS (Property Management System) afin de mieux gérer son parc. Enfin, une application dédiée aux équipes sur le terrain permettra d'optimiser la logistique en termes d'housekeeping et de « préparation » des locations.

Vers une frontière de plus en plus diffuse entre hôtellerie traditionnelle et location saisonnière

Du point de vue de l'industrie hôtelière, deux blocs s'opposent quant au développement rapide des hébergements marchands de courte durée et de ses acteurs qui structurent, développent et mettent en valeur l'offre. Considéré comme une concurrence déloyale par une partie de l'industrie, notamment les hôteliers indépendants, d'autres y voient une formidable complémentarité et de nouvelles perspectives de croissance insoupçonnées il y a encore quelques années.

Ces jeunes pousses attirent ainsi les investisseurs et certains grands groupes hôteliers, dont AccorHotels, qui a racheté en 2016, intégralement ou partiellement, onefinestay, Squarebreak, Oasis Collections et la plus grande conciergerie du monde, John Paul. Si ces acquisitions se révèlent prometteuses pour AccorHotels dans le cadre de sa stratégie « asset-light » et sa volonté d'être un Pure Player du service hôtelier en séparant intégralement ses activités de service (HotelServices) et d'asset management (HotelInvest), elle reflète surtout la tendance actuelle à proposer à la location des hébergements sous un format hôtelier. Car les groupes hôteliers l'ont bien compris : l'hôtellerie est bousculée par ces hébergements alternatifs et il faudra faire avec. L'expertise et le sens du service développés au fil des ans par les grands groupes hôteliers sont de véritables atouts pour intégrer avec succès un marché de l'immobilier saisonnier encore difficile à estimer aujourd'hui, mais assurément bien au-dessus des 12,7 milliards de dollars (soit le volume d'affaires estimé d'Airbnb en 2016) (Cowen & Company, 2017).



L'immobilier saisonnier, un nouveau relais de croissance pour les grands groupes hôteliers

De nouvelles perspectives apparaissent donc pour les groupes hôteliers. Par exemple, la masse salariale des hôtels, poste de dépense principal dans l'industrie hôtelière française, peut ainsi être réorientée vers la gestion, la relation-client et l'entretien de biens saisonniers, et ainsi gagner en rentabilité vis-à-vis d'une masse salariale parfois inactive à certaines périodes de la journée, tout en créant un centre de profit supplémentaire pour l'hôtelier.

AccorHotels a lancé une initiative pilote, AccorLocal, en mars 2017. Ce projet a pour objectif de proposer des services à ceux qui ne dorment pas dans ses hôtels, c'est-à-dire à ceux qui habitent ou travaillent près d'un hôtel du Groupe.

De l'hôtel ibis au Sofitel, aujourd'hui une trentaine d'établissements participent au pilote qui permet aux détenteurs de l'application AccorLocal d'accéder à un certain nombre de services via l'application.

Commander une bouteille de vin rouge pour un dîner de dernière minute au Novotel Paris La Défense, récupérer des fleurs de chez son fleuriste auprès de l'ibis Paris Tour Eiffel Cambronne, récupérer un pique-nique de dernière minute à l'ibis Lyon Nord, réserver un cours de yoga à l'hôtel Scribe Paris Opéra by Sofitel, apporter son linge au pressing du Pullman Paris Centre Bercy, réserver une salle de réunion à l'ibis Opéra Lafayette, envoyer des documents pour impression au Mercure Besançon, réserver une place de parking à l'ibis Paris Bastille Opéra 11^e, etc., sont autant de services destinés à faciliter la vie des détenteurs de l'application.

Ainsi, peut-être que dans quelques années, une application Hilton ou W vous permettra de bénéficier d'une multitude de services hôteliers « signatures » propre à la destination que vous visitez et cela, que vous dormiez à l'hôtel, ou non.

03

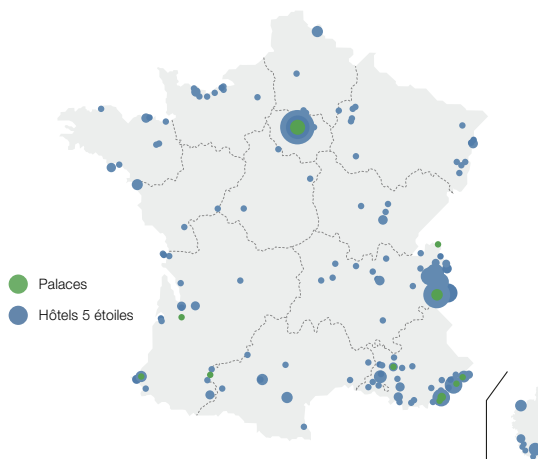
Hôtellerie ultra-luxe : entre renouvellement des codes et tradition



Photographie de l'offre 5 étoiles et Palaces en France en 2017

La notion de luxe en hôtellerie a connu une profonde mutation au cours des 40 dernières années, portée par l'émergence de nouveaux acteurs, investisseurs, modèles économiques et façons de consommer. Si les fondamentaux de l'hôtellerie de luxe n'évoluent pas ou peu, les contours de l'offre et de la demande mutent.

Cartographie de l'offre Palaces et 5 étoiles en France

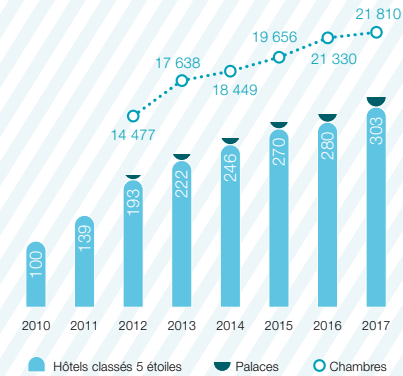


Sources : INSEE 2017 - Atout France

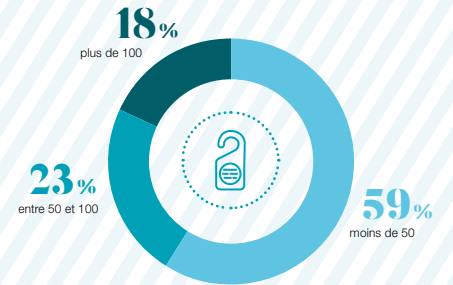
Le parc hôtelier 5 étoiles français a connu une croissance importante au cours des dernières années, avec une augmentation de 51% de la capacité en chambre sur l'ensemble de la France depuis le changement de classement intervenu en 2012 (soit une augmentation de 59% du nombre d'établissements).

Près de 40% de cette capacité en chambre est recensée à Paris et en Île-de-France, suivi par la Côte d'Azur et les stations de ski des Alpes ; soit des destinations plutôt traditionnelles pour l'hôtellerie de luxe. Si les investissements principaux restent concentrés sur ces destinations assurant une pérennité des valeurs des « trophy assets », des destinations secondaires montent en gamme telles que Lyon avec la Villa Maïa qui vient d'obtenir son classement 5 étoiles et l'Intercontinental Resort Lyon Hôtel-Dieu qui devrait ouvrir ses portes d'ici 2019.

Évolution du parc 5 étoiles en France



Nombre de clés par hôtel 5 étoiles



326
Hôtels 5 étoiles

24
Palaces

21 566
chambres

2 593
chambres

66
chambres en moyenne

108
chambres en moyenne

Source : Atout France au 28 juillet 2017

« La montée en gamme de la Côte Atlantique est également observée, en lien avec la recherche d'expériences haut de gamme moins ostentatoires, plus authentiques » observe Jean-Luc Cousty, Directeur de l'Hôtel du Palais. L'arrivée potentielle de Four Seasons à Biarritz confirme cette tendance. Aux 326 hôtels 5 étoiles que compte la France - dont 24 Palaces - viennent s'ajouter des typologies

d'offres de plus en plus diversifiées : près de 1 700 appartements en résidences hôtelières 5 étoiles, une offre diffuse et croissante d'hébergements touristiques alternatifs haut de gamme, des villas... À Paris, les plateformes d'hébergement très haut de gamme offriraient une capacité complémentaire d'environ 500 appartements (estimation KPMG).

Ostentatoire, expérientiel, confidentiel : quels codes définissent aujourd'hui la consommation d'hôtellerie de luxe ?



The Peninsula Paris.
Paris

L'évolution des modes de consommation influencés par l'émergence de nouvelles technologies et de nouveaux modèles économiques orientés sur l'authenticité, la découverte, le partage et la personnalisation, n'a pas épargné la façon de consommer le luxe, notamment l'hôtellerie. Les consommateurs du luxe sont plus connectés que jamais : l'information est accessible instantanément, les recommandations se font via les réseaux sociaux en quelques secondes. De nouveaux profils de clientèle émergent, avec une consommation du luxe plus erratique.

Consommer de l'hôtellerie de luxe ne se résume alors plus à réserver une chambre dans un environnement noble et affichant les signes traditionnels du prestige. Le luxe peut aujourd'hui se retrouver dans d'autres éléments de la prestation hôtelière : un service personnalisé, une expérience inoubliable (et partagée)...

Consommer de l'hôtellerie de luxe ne se résume plus à réserver une chambre dans un environnement de prestige

Le renouveau du storytelling des hôtels de luxe

Un storytelling fondé sur certains codes forts ou mis en œuvre autour d'une histoire valorisant un héritage culturel spécifique sont autant de moyens de vendre une expérience considérée comme « luxueuse » sans pour autant que l'établissement ne le soit dans ses composantes fondamentales (qualité des matériaux utilisés, prestige de la localisation et du bâtiment, taille des chambres, formation du personnel...).

Le recours à des influenceurs sur les réseaux sociaux pour promouvoir les établissements va d'ailleurs dans ce sens, avec la mise en avant par ces derniers d'expériences, de services. Les réseaux sociaux et le storytelling ont permis l'essor de certaines marques niches et plus confidentielles, comme la chaîne de boutique hôtels haut de gamme Kimpton dont le premier hôtel en France devrait ouvrir en 2020 à Paris.

L'Hôtel de Crillon, pour sa réouverture en juillet 2017, a largement misé sur les réseaux sociaux avec un storytelling développé en amont et la participation de nombreux influenceurs. Un photographe Lifestyle a d'ailleurs été désigné.

On remarque, aujourd'hui, que les propriétaires d'hôtels très haut de gamme effectuent des arbitrages entre la rentabilité attendue au travers d'investissements matériels élevés et celle pouvant être attendue en se concentrant sur les services et le personnel qui génèrent l'adhésion et la loyauté. La relative banalisation du luxe entraîne une évolution des modes de réflexion de la part des investisseurs.

Il s'agit également de développer des « clusters de marques » qui correspondent à divers centres d'intérêt du profil-type de la clientèle propre à chaque établissement.

C'est le cas du Plaza Athénée qui accueille pendant quelques mois Montaigne Market dans l'une de ses suites transformée en « boutique ». Au George V, la direction coordonne une collection d'artisans / créateurs aux identités fortes, comme par exemple Jeff Leatham, Directeur artistique, dont les compositions florales constituent à elles seules une destination dans la destination.



Plaza Athénée.
Paris

« La multiplication des actions de co-branding et collaborations permet également de redynamiser l'image de certains établissements hôteliers. Nous n'hésitons pas à croiser des marques qui répondent à des codes similaires. »

Pascale Venot, Directrice du Bureau de presse éponyme à Paris

L'enjeu du renouvellement des codes de l'hôtellerie de luxe : séduire et capter une nouvelle génération de clients

Une consommation du luxe plus discrète

Si la tendance du luxe expérientiel est déjà identifiée depuis plusieurs années, cette dernière se précise et est complétée par de nouvelles façons de consommer le luxe, moins ostentatoires, dans un cadre plus confidentiel et personnalisé. Les spécialistes du marketing évoquent à ce sujet l'essor de la « consommation discrète », soit le goût de plus en plus répandu d'une certaine élite de consommateurs pour des articles de luxe discrets plutôt qu'affichant ostensiblement une marque.

Joseph Oliverau, fondateur de la chaîne Relais & Châteaux et membre de la Commission Palace a observé cette évolution tout au long de sa carrière, même dans des établissements historiques : « *Le client du Palace d'aujourd'hui n'est pas le client d'hier. Les attentes en matière de luxe ont évolué et les motivations pour séjourner dans des Palaces ne sont plus les mêmes.* »

Cela ne signifie pas pour autant que les acteurs traditionnels de l'hôtellerie très haut de gamme, au charme - positivement - ostentatoire, ne trouvent plus leur clientèle. Simpletment, cette dernière s'est diversifiée et transformée. La clientèle d'un produit de luxe à l'autre varie, tant dans son profil-type que dans ses attentes de la pratique touristique.

Là réside l'enjeu de ce renouvellement des codes de l'hôtellerie de luxe : séduire et capter une nouvelle génération de clients. Les frontières entre ce nouveau genre de luxe, parfois plus accessible, et le luxe « traditionnel » sont de plus en plus floues. L'écart de prix reste toutefois important entre les deux et cristallise la différence entre Palaces et hôtels 5 étoiles.

Spécialisation, diversification, densification de l'offre

Du boutique hôtel 5 étoiles de charme au Palace, la définition de l'hôtellerie de luxe n'est plus aussi lisible et recouvre des acceptions très différentes.

L'émergence de concepts plus « niches » en lien avec la mutation des attentes

Au sein même de la catégorie 5 étoiles, de nouvelles sous-catégories de produits émergent, affinant de plus en plus certains aspects de l'expérience client : ultra-luxe, confidentiel, décloisonnement des espaces, technologie, thématique, etc. Sur un marché à présent dense et afin de demeurer attractifs, les hôtels haut de gamme se spécialisent de plus en plus.

La Bastide de Gordes.
Gordes



Cette évolution s'effectue en même temps que la frontière entre les gammes s'estompe pour laisser place à des typologies d'expériences différentes. **Sur le sujet de l'hôtellerie Lifestyle, les hôteliers de luxe comprennent de plus en plus son attrait et intègrent, à leur façon, certains de ses codes : un hôtel de luxe peut aujourd'hui être « branché », ouvert sur la ville et communautaire.**

En parallèle, des produits plus confidentiels (villas, appartements, résidences hôtelières) se développent et portent le renouveau de l'hébergement haut de gamme :

- ▶ On observe l'hybridation de produits hôteliers de luxe (chambres, suites, appartements, villas...), à l'image des hôtels La Réserve. À Paris, le Palace La Réserve dispose d'une annexe au Trocadéro composée de dix appartements confidentiels bénéficiant d'une conciergerie très haut de gamme. À Ramatuelle, La Réserve offre la possibilité de louer des villas adossées à l'hôtel. C'est le cas également au Miramar Hôtel & Spa.
- ▶ La tendance est également au « monoproduit » avec l'émergence d'hôtels exclusivement composés de suites spacieuses. Ce sera le cas du Goralska, à Paris, à mi-chemin entre l'hôtel, la résidence de tourisme et l'appartement confidentiel.

Afin de demeurer attractifs sur un marché dense les hôtels haut de gamme se spécialisent de plus en plus



Hôtel Royal. Evian
© Evian Resort

En lien avec cette tendance, les rénovations de certains Palaces ont pris en compte ces nouvelles attentes de la clientèle. *« Au George V, les suites ont été dessinées comme des appartements. »* annonce José Silva, Directeur du Four Seasons Hotel George V. À l'Hôtel de Crillon des appartements ont été développés.

La concurrence entre hôtellerie 5 étoiles et hébergement alternatif est amenée à s'intensifier

Une concurrence alternative est observée, notamment sur des destinations urbaines identifiées (Paris, Côte d'Azur, stations de ski des Alpes) avec une offre croissante de logements haut de gamme à louer. Des opérateurs, tels que onefinestay, Le Collectionist, Squarebreak ou Luxury Retreats ont connu un développement rapide sur ce secteur et ont attiré l'attention de grands groupes hôteliers, tel qu'AccorHotels.

Avec le développement de solutions de conciergerie qui permettent de compléter cette offre d'appartements/villas haut de gamme avec des services hôteliers, la concurrence entre hôtellerie 5 étoiles et hébergement alternatif est amenée à croître. Ces hébergements offrent une confidentialité appréciée par de nombreux clients traditionnellement consommateurs d'une hôtellerie haut de gamme.



Shangri-La. Paris

Le Palace : un modèle économique à part
« Il y a un seuil de capacité minimum à franchir pour garantir la rentabilité d'un hôtel de luxe proposant une gamme de services développée (restaurant haut de gamme, bar, spa, service de conciergerie). » annonce Laurence Bloch, Directrice Générale du Plaza Athénée. Il s'agit notamment d'amortir les coûts de la restauration, réalisée par près de 200 collaborateurs dans certains Palaces.

La rentabilité rapportée au mètre carré sera également étroitement liée à la distribution commerciale de l'établissement et à son adéquation avec le profil de la clientèle. Certains Palaces ont, alors, fait le choix de conserver un « room-mix » plutôt traditionnel, en fonction des attentes de leurs clientèles. *Jose Silva estime que « sur un marché marqué par une clientèle loisirs qui voyage généralement avec plusieurs chambres, une répartition 80%/20% entre chambres et suites répond à leur demande sans passer par le sur-classement. »*

En parallèle et en complément de l'exploitation, développer une annexe résidentielle ou offrir un « room-mix » réparti entre chambres, suites et appartements, peut permettre de réaliser des synergies tout en répondant à une typologie de demande croissante. Une résidence de luxe annexe ne nécessite pas autant de frais d'exploitation qu'un hôtel de luxe et peut, en contrepartie, créer des revenus complémentaires pour les centres de profit de l'hôtel (restauration, spa, services de conciergerie...). De même, des synergies sur la gestion et la commercialisation sont observées.



Les Sources de Caudalie, Martillac

« Il y a un seuil de capacité minimum à franchir pour garantir la rentabilité d'un hôtel de luxe proposant une gamme de services développée (restaurant haut de gamme, bar, spa, service de conciergerie). »

Laurence Bloch, Directrice Générale du Plaza Athénée

Pour les boutique hôtels, l'émergence de conciergeries très haut de gamme permet de développer des modèles d'exploitations hôtelières attractifs : peu de personnel et d'espaces communs non-monetisés, plus de flexibilité et une offre de services capable de rivaliser - si ce n'est égaler - celle des hôtels les plus luxueux. L'absence de restaurant ou de spa peut alors être aisément compensée par des partenariats avec des lieux d'exception au cœur de la ville, permettant non seulement d'offrir un service haut de gamme mais également de répondre à de nouvelles attentes : plus de confidentialité, d'intimité, d'authenticité.

Enfin, les centres de profit sont constamment repensés afin de créer de la valeur différemment et de (ré)attirer une clientèle locale. À ce titre, les Palaces dits « modernes » tels que le Royal Monceau ou le Mandarin Oriental ont réussi le pari d'ouvrir l'hôtel à de nouvelles catégories de populations, plus jeunes, grâce notamment à un héritage qui constituait moins un frein à l'accès que dans les Palaces traditionnels. Certains Palaces réalisent à ce titre plus de 90% de leur chiffre d'affaires F&B grâce à la clientèle locale.

Mandarin Oriental, Paris



Observatoire Palaces 2016

À l'occasion de la 40^e édition de L'Industrie Hôtelière Française, KPMG inaugure un nouvel outil destiné à l'analyse de l'hôtellerie très haut de gamme en France : l'observatoire Palaces.

Au 28 juillet 2017, la distinction Palace d'Atout France concernait 24 hôtels, représentant un parc de 2 593 chambres réparties entre la Côte d'Azur, Paris, les Alpes, le Sud Ouest et les Caraïbes.

Les chiffres présentés résultent de l'étude des données recueillies auprès d'un échantillon de près de 2 000 chambres, soit environ 75% du parc homologué Palace.

Une sous-segmentation par marché, sur la base de critères géographiques, a été réalisée, dans le respect du secret statistique :

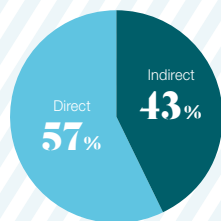
- ▶ le panel Paris représente 80% de la capacité en nombre de chambres, soit près de 1 400 clés ;
- ▶ le panel Riviera est composé de près de 70% de la capacité en nombre de chambres, soit environ 300 clés ;
- ▶ le panel province, qui n'inclut pas les hôtels localisés sur la Riviera, est composé de plus de 350 chambres.

Des Palaces aux profils hétérogènes

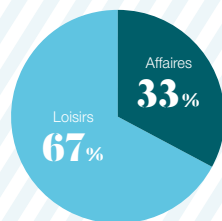
Il convient d'observer que le produit Palace et l'ensemble des typologies d'établissements qu'il recouvre aujourd'hui, sur des localisations diversifiées, entraîne des disparités à tous les niveaux de l'exploitation : clientèles, distribution, recettes, charges, contraintes, etc.

Global France - Indicateurs de distribution et clientèles

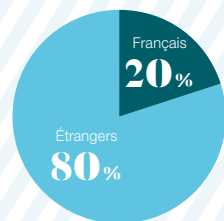
Canaux de distribution



Typologie de clientèle



Origine de clientèle



Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Quelques limites pour cette première édition :

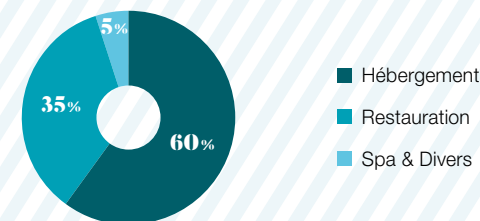
- > L'étude des données sur une seule année limite l'observation de l'évolution des performances.
- > L'année 2016 est une année atypique pour le tourisme en France, suite aux terribles événements ayant touché Paris et la Côte d'Azur.
- > Le taux de réponse sur les destinations de montagne étant faible, la distinction n'a pu être réalisée.

Performances commerciales en 2016

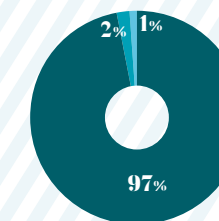
	TO (%)	PM (€ HT)	RevPAR (€ HT)	TRevPAR (€ HT)
Paris	53,8	969,6 €	521,6 €	850,2 €
Riviera	71,3	1 359,0 €	969,5 €	1 479,0 €
Province	57,9	376,8 €	218,2 €	412,5 €
France	56,2	1 114,8 €	503,8 €	822,9 €

Global France - Extrait des comptes de résultat

Répartition du chiffre d'affaires



Répartition de la marge



Frais de personnel

51%
du CA total

2,3 personnes
par chambre disponible

Charges non réparties

Énergie
3%
du CA total

Administration
12%
du CA total

Marketing
7%
du CA total

Entretien
6%
du CA total

Performances d'exploitation en 2016

	GOPPAR (€ HT)	RBE (% CA total)
Paris	135,5 €	15,9%
Riviera	418,5 €	28,3%
Province	82,7 €	20,0%
France	150,8 €	18,3%

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

04

La « fonciarisation » hôtelière comme outil de valorisation des murs et du fonds de commerce

Zoom sur les dynamiques
d'investissements hôteliers



La Villa Haussman. Paris

Annoncée depuis quelques temps, la filialisation interne de l'activité HotelInvest a été approuvée par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires du groupe AccorHotels le 30 juin 2017. Parallèlement, AccorHotels est entré en négociation exclusive avec des investisseurs potentiels, principalement institutionnels, dans le cadre d'une démarche visant à céder la majeure partie du capital de l'entité ainsi créée, tout en demeurant le principal actionnaire.



Best Western Premier
Louvre Saint-Honoré.
Paris

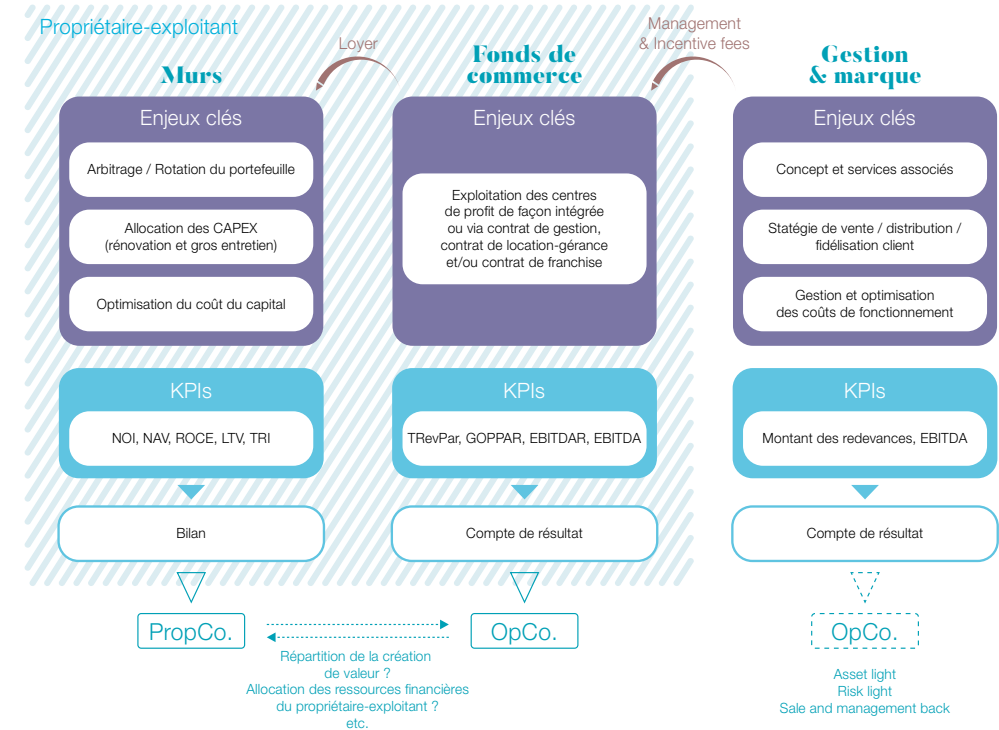
La création d'HotelInvest officialise la redéfinition du modèle économique d'AccorHotels autour de deux pôles stratégiques, HotelServices et HotelInvest. Au-delà des enjeux de meilleure efficacité opérationnelle induits par la nouvelle organisation des activités d'AccorHotels, cette nouvelle stratégie de croissance vient réaffirmer l'importance pour un propriétaire-exploitant quel qu'il soit (grand groupe, family office, etc.) d'organiser la gestion des synergies entre les différents leviers de création de valeur qui sont à sa disposition : marques, gestion, fonds de commerce, murs, etc.

Afin de gérer ces synergies métier, AccorHotels a fait le choix d'une structuration juridique et financière aboutissant à une relative séparation des lignes de métier du groupe hôtelier, avec d'un côté l'activité d'opérateur hôtelier et franchiseur, et de l'autre l'activité de propriétaire et investisseur hôtelier. Au-delà des spécificités du cas AccorHotels¹, quels sont les rationnels stratégiques et financiers associés à un mode de gestion « séparé » des actifs hôteliers ? Quelles sont les considérations clés à adresser lors de la mise en œuvre d'un tel mode de gestion ?

Dans ce cadre, **la création d'une société foncière hôtelière peut être envisagée comme un outil devant favoriser la mise en œuvre d'un modèle économique vertueux permettant au propriétaire-exploitant d'extraire de la valeur au travers de la propriété des murs et du fonds de commerce de ses établissements hôteliers.**

¹ AccorHotels a fait le choix de regrouper les actifs immobiliers et les fonds de commerce dans la filiale HotelInvest (i.e. AccorInvest), et l'activité d'opérateur hôtelier, principalement au travers de contrats de gestion et de franchise, dans la filiale HotelServices, au regard du traité d'apport partiel d'actif en date du 18 mai 2017.

Création de valeur hôtelière



Qu'entend-on par « fonciarisation hôtelière » ?

Dans un schéma de propriétaire-exploitant « murs et fonds », et en dehors des modalités de gestion opérationnelle associées², l'enjeu en termes de création de valeur relève de deux logiques différentes : une logique d'exploitation visant la valorisation du fonds de commerce, une logique patrimoniale visant la valorisation des murs hôteliers. La mise en place d'une société foncière, en tant qu'entité juridique à part entière, a vocation à incarner cette logique patrimoniale via la détention, la gestion et le financement des actifs immobiliers d'exploitation.

² Modèle opérationnel intégré, mandat de gestion, franchise, etc.

Fondamentalement, **la société foncière vise l'optimisation du rendement locatif** au travers de la perception d'un loyer en adéquation avec les caractéristiques de chacun des actifs immobiliers détenus en patrimoine (localisation et accessibilité, état d'usage, potentiel de reconversion, etc.). L'application d'un loyer de marché à l'exploitation, dans le cadre de baux long terme, permet ainsi de préserver la valeur de marché des actifs. Dans une approche plus globale de l'investissement hôtelier, il s'agit d'optimiser le rendement des capitaux investis, au travers notamment de la mise en œuvre d'une stratégie d'arbitrage des actifs pertinente.

Dans cette optique de rentabilité des capitaux investis, l'optimisation de la structure de financement des actifs de la société foncière constitue un enjeu clé pour le propriétaire-exploitant compte tenu de la forte intensité capitalistique attachée aux actifs immobiliers. À cet égard, **la détention des actifs immobiliers au sein d'une entité dédiée peut être un facteur d'optimisation du coût du capital**. D'une part, la séparation de l'exploitation et de l'immobilier dans des entités dédiées permet d'isoler, dans une certaine mesure, les risques intrinsèques à chacun des deux pôles (risques immobiliers vs. risques opérationnels), et ainsi bénéficier d'une aversion au risque généralement plus faible de la part des partenaires financiers pour les actifs immobiliers. D'autre part, la logique de portefeuille permet de diminuer le niveau de risque perçu par les partenaires financiers en raison de la relative diversification des actifs hôteliers qui en résulte.

« L'immobilier hôtelier offre un couple risque / rendement résilient comparativement à d'autres classes d'actifs, avec des niveaux de rendement locatif compris entre 4,5%-6% pour l'hôtellerie parisienne, 6,5%-8% pour les hôtels situés dans les centres villes de grandes métropoles, et 7,5% à 10% pour les hôtels en périphérie. »
Stéphane Botz, Associé KPMG

Hôtel Sezz. Saint-Tropez
© Manuel Zublena



En quoi la « fonciarisation hôtelière » favorise-t-elle la valorisation des actifs hôteliers ?

À l'instar de ce que l'on peut observer dans d'autres secteurs d'activités, **la performance de l'exploitation hôtelière est étroitement dépendante de la qualité des actifs immobiliers qui l'« entourent »**. La multiplication des sociétés foncières dans le secteur de l'immobilier commercial, détenues en tout ou partie par des acteurs de la grande distribution (Carmila pour Carrefour, Mercialis pour Casino, Immochan pour Auchan, etc.), est une parfaite illustration de l'intérêt des distributeurs à pouvoir maîtriser la qualité et le dynamisme des centres commerciaux attenants aux hypermarchés. De la même manière, les grands opérateurs privés d'établissements de santé (i.e. cliniques, EHPAD, etc.) ont quasiment tous externalisé la gestion de leurs murs dans le cadre de relations partenariales avec des investisseurs permettant d'envisager la mise en œuvre de programmes de rénovation et/ou extension de leurs actifs immobiliers.

Dans un environnement où la clientèle hôtelière est à la recherche de nouveaux concepts & design, de nouvelles expériences et d'émotions, **les exploitants hôteliers se doivent de mener des programmes de rénovation, d'extension ou de reconfiguration de leurs espaces d'hébergement et autres (restaurant,**

spa, lobby, etc.) afin d'accompagner les nouvelles attentes des consommateurs. Du côté de l'offre hôtelière, l'une des grandes tendances actuelles est la création d'espaces communs ouverts sur l'extérieur. Les échanges avec l'environnement de proximité deviennent ainsi un enjeu important pour les hôteliers, en particulier pour ceux qui offrent des prestations hors hébergement. Dès lors, ces nouveaux « lieux de vie » constituent des éléments d'attractivité pour les établissements hôteliers et des sources de revenus supplémentaires... à condition de disposer des infrastructures adéquates.

Inversement, **les actifs immobiliers sont d'autant mieux valorisés que l'exploitation hôtelière est en capacité d'assumer un niveau de loyer sinon élevé, du moins en adéquation avec les niveaux de rendement locatif attendus par des investisseurs pour ce type d'actif**. Autrement dit, les caractéristiques immobilières des actifs n'expliquent pas tout, la qualité du fonds de commerce et de sa gestion, la notoriété de l'enseigne sont des leviers importants de la valeur des actifs. Cependant, cette relation d'interdépendance entre la valeur des murs et la performance de l'exploitation est plus ou moins étroite en fonction de la localisation des actifs et du potentiel de reconversion de l'actif immobilier notamment.

« La rationalisation du coût de l'immobilier d'exploitation agit aussi comme un filet de sécurité pour le propriétaire-exploitant afin de dimensionner au mieux les montants d'investissements à réaliser au regard du taux d'effort maximum supportable par l'exploitation. »

Cyril Schlessler, Associé KPMG

Quelles sont les considérations stratégiques et financières clés ?

Préalablement à la structuration juridique et financière, **il appartient à l'opérateur hôtelier de décider du mix privilégié en termes d'allocation des ressources financières et humaines entre ses différents actifs.** Question éminemment stratégique, elle est le sous-jacent des choix à venir en matière de structuration, notamment en termes de financement des actifs. Dans le cas d'AccorHotels, le sous-jacent principal est d'investir massivement dans le développement de ses enseignes et de son offre de services³, pour diverses raisons propres au groupe et à sa stratégie de création de valeur. Or, cette volonté de développement nécessite la mobilisation de capitaux. Dans cette optique, la monétisation de tout ou partie de son patrimoine immobilier via la cession d'une partie du capital de la société foncière hôtelière, permet d'offrir une source de financement significative, voire indispensable, pour certains propriétaires-exploitants souhaitant se développer.

« Les choix en termes d'allocation des ressources seront très différents en fonction du profil du propriétaire-exploitant : grande chaîne hôtelière, opérateur hôtelier indépendant sous franchise, nouveaux entrants sur des concepts hôteliers innovants, etc. Chacun a une logique de développement et/ou de gestion de son patrimoine qui lui est propre. »

Cyril Schlessler, Associé KPMG

Dans un schéma faisant intervenir des actionnaires majoritaires et minoritaires, au niveau de la société d'exploitation (i.e. OpCo.) et/ou de la société foncière (i.e. PropCo.), **les choix en matière de structuration juridique et financière impliquent généralement d'après négociations entre les parties prenantes afin de parvenir à un alignement de leurs intérêts financiers.**

En effet, ces derniers sont susceptibles d'être divergents entre, d'une part, les actionnaires de l'OpCo. et de la PropCo., et d'autre part, entre le(s) actionnaire(s) présent(s) uniquement dans l'une des deux structures et le(s) actionnaire(s) présent(s) dans les deux structures. Cette question de la répartition de la valeur entre les actionnaires se cristallise généralement autour des éléments que sont la prise en charge :

- ▶ des investissements de maintenance et le gros entretien de l'établissement hôtelier ;
- ▶ du renouvellement du mobilier hôtelier (i.e. FF&E) ;
- ▶ du niveau et de la structure du loyer versé par l'OpCo. à la PropCo. ;
- ▶ ainsi que sur les aspects de gouvernance relative à certains choix de gestion (politique de rénovation / extension, politique de distribution des résultats, etc.).

³ Acquisition de onefinestay, John Paul, etc.



Hôtel Hélios Opéra.
Paris

Véritable pivot de la répartition de la création de valeur dans un schéma OpCo. / PropCo., la détermination du « juste » loyer constitue l'une des conditions principales de l'équilibre économique et financier du modèle économique.

Plus précisément, le « juste » loyer est celui qui permet de concilier les exigences de rentabilité au niveau de l'OpCo. et de la PropCo. Or, en la matière, l'alignement n'a rien d'automatique, en particulier dans des situations de création de fonds de commerce, impliquant une phase de montée en puissance de l'exploitation hôtelière. De la même manière, les retournements de cycle économique peuvent impacter sensiblement la marge d'exploitation des établissements hôteliers et ainsi tendre les équilibres économiques et financiers à loyer immobilier constant. Dès lors, les discussions pourront porter sur la structure du loyer (fixe, variable, progressif), un éventuel loyer minimum garanti, les garanties locatives associées, ou encore les conditions de partage de la création de valeur issue de l'exploitation en fonction de ses performances commerciales / opérationnelles.



« Les investisseurs financiers se positionnent de plus en plus comme de véritables partenaires des opérateurs hôteliers, non plus seulement dans le cadre de sale & lease-back, mais aussi désormais dans des schémas plus innovants de type sale & management-back. »

Stéphane Botz, Associé KPMG

Maison Albar Hotel Paris Céline. Paris

La stratégie initiée par Foncière des Murs depuis 2014, au travers de sa filiale FDM Management, visant l'acquisition des murs et des fonds de commerce d'établissements hôteliers, confirme les synergies évidentes qui existent entre ces deux maillons de la chaîne de valeur hôtelière, et donc le potentiel de création de valeur associé. Charge au propriétaire-exploitant d'exploiter ces synergies dans le cadre d'une structure juridique et financière adaptée à ses objectifs spécifiques de risque et de rentabilité.

Au-delà des rationnels stratégiques et financiers précédemment évoqués, le marché semble offrir une fenêtre d'opportunité attractive pour procéder à la monétisation de tout ou partie des murs et/ou fonds de commerce de groupe hôtelier. En effet, l'abondance de liquidités sur les marchés financiers et la persistance de taux bas sur le marché interbancaire⁴ favorisent les niveaux de valorisation des actifs immobiliers de qualité... et la compression des taux de rendement locatif sur certaines classes d'actifs (bureaux, commerces), incitant les investisseurs à rechercher des niveaux de rendement plus rémunérateurs sur des actifs alternatifs. À cet égard, les murs et fonds de commerce hôteliers sont devenus des supports d'investissement privilégiés, comme en attestent les volumes de transaction sur ces actifs observés ces dernières années.

Dans ce contexte, de nouvelles logiques partenariales voient le jour entre opérateurs hôteliers et investisseurs financiers, modifiant les équilibres traditionnels entre ces acteurs, notamment en termes de partage des risques et de répartition de la création de valeur, qu'il convient d'appréhender en amont des opérations.

⁴ En raison des politiques monétaires accommodantes pratiquées par la BCE, et dans une moindre mesure, la FED, au cours des dernières années.

Le maintien de l'intérêt des investisseurs pour le marché hôtelier

Si le secteur touristique européen paraît instable, marqué depuis fin 2015 par la multiplication des actes terroristes notamment en France, en Allemagne, en Belgique et en Angleterre, on constate le maintien de la confiance des investisseurs pour les actifs hôteliers.

Le Méridien Etoile, Paris
© LeMéri dienEtoile

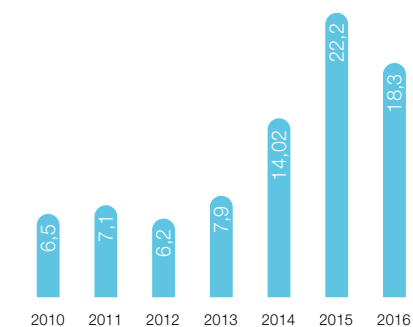


Les principales transactions européennes en 2016 et 2017 (Portfolio/Single Assets)

Établissement	Catégorie	Ville	Pays / Zone géographique	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres	Prix de vente (en '000)	Prix de vente par clé (en '000)
Portefeuille B&B Hotels	2*	Divers	Europe, Maroc	343	28 500	~800 000	~28
Atlas Hotels (Projet Titan)	3/4*	Bristol, Derby, Glasgow, divers	Royaume-Uni	47	5 737	699 000	122
Portefeuille Espagne par Foncière des Régions	4*	Barcelone, Madrid, Divers	Espagne	19	3 800	542 000	143
Merlin Hotel Portfolio	4/5*	Barcelone, Madrid, Valence, Divers	Espagne	19	3 645	535 000	147
AccorHotels pan-European Portfolio	2/3/4*	Divers	France, Allemagne, Autriche	85	5 595	504 000	90
Generator Hostels	hostels	Divers	Europe	14	8 639 lits	450 000	52 par lit
Astir Palace Resort	5*	Vouliagmeni	Grèce	1	508	444 000	874
Invesco NH (& other) Hotel Portfolio	4*	Divers	Allemagne, Autriche, Pays-Bas	7	1 744	415 000	238
Fattal Leonardo & Holiday Inn Portfolio	4*	Düsseldorf, Cologne, Hanovre, Divers	Allemagne	18	3 415	400 000	117
Le Méridien Etoile	4*	Paris	France	1	1 025	365 000	356
DoubleTree by Hilton - Tower of London	4*	Londres	Royaume-Uni	1	582	336 000	577
Hilton Molino Stucky Venice	5*	Venise	Italie	1	380	280 000	737
UNA Hotels & Resorts	4*	Bologne, Rome, Divers	Italie	15	3 107	259 000	83
Club Quarters Hotels	4*	Londres	Royaume-Uni	2	468	245 000	524
UK Travelodge Portfolio	Divers	Edinburgh, Oxford, Manchester, Divers	Royaume-Uni	55	3 096	227 000	73
ST. Regis Florence & Westin Excelsior Florence	5*	Florence	Italie	2	271	190 000	701
Hotel Villa Magna	5*	Madrid	Espagne	1	150	180 000	1 200
Hilton Vienna	4*	Vienne	Autriche	1	579	169 000	292
Invesco Novotel/Mercure Portfolio	2/3/4*	Munich, Rome, Vienne, Divers	Allemagne, Autriche, Italie, Pays-Bas	6	1 176	152 000	129
Fitzpatrick Lifestyle Hotels Portfolio	4*	Dublin	Irlande	3	374	150 000	401
Hilton Athènes	5*	Athènes	Grèce	1	506	142 000	281
Quality Hotel Globe	3*	Stockholm	Suède	1	526	128 000	243

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Évolution du montant des transactions hôtelières en Europe (en milliards €)



Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

S'élevant à 18,3 milliards d'euros en 2016, le volume total des transactions hôtelières du marché européen témoigne toujours du dynamisme et de l'attractivité du secteur hôtelier des investisseurs. L'année 2016 est la deuxième plus importante en volume de transaction depuis 2008, soit une baisse du volume de transaction de 4 milliards d'euros, majoritairement due à une diminution des transactions de portefeuille.



B&B Hôtel Avranches Baie du Mont Saint-Michel.
Le Val-Saint-Père
© B&B Hôtels

S'élevant à environ 3,1 milliards d'euros, le montant total de transactions de la France est en progression, grâce notamment au rachat de B&B Hotels par le fonds d'investissement PAI partners. Les transactions parisiennes telles que Le Méridien Étoile, l'hôtel Pullman Paris Tour Eiffel ou encore le Sofitel Paris Le Faubourg caractérisées par l'importance de la charge immobilière pèsent également sur le volume transactionnel.

L'environnement touristique rendu morose en raison des attentats, l'arrivée de nouvelles solutions d'hébergements marchands et des comportements d'achats en évolution ont eu un impact réel sur les performances d'exploitation des hôtels avec une baisse de RBE de 4 à 7,5 points suivant les catégories. Ainsi, des difficultés opérationnelles et financières ont été observées par les propriétaires exploitants indépendants dont les produits existants peuvent apparaître en décalage avec les attentes de la demande, par manque de rénovation ou du fait d'une absence de stratégie marketing et commerciale. Ce sont ces actifs souvent bien situés en cœur de ville, avec une vitrine commerciale, qui constituent le socle transactionnel du marché français. Pour des acteurs exploitants accompagnés de fonds d'investissements, ces hôtels représentent des opportunités d'acquisition et de rénovation. Notons enfin la récente présence sur le marché de petits portefeuilles d'hôtels sous enseignes invitant des investisseurs plus structurés à une première acquisition d'importance sur le secteur.

Les transactions de fonds de commerce en 2015 et 2016

L'acquisition de fonds de commerce s'inscrit dans une dynamique d'investissement basée sur la capacité de l'exploitant, tout en rémunérant un propriétaire, à valoriser les flux opérationnels par son savoir-faire.

Un profil type identifié...

Le dynamisme de cession apparaît directement connecté aux zones de flux touristiques denses, avec un intérêt des investisseurs pour les zones du Grand Paris, de la Côte Sud Est (de Montpellier à Monaco), et de la région Rhône Alpes (Lyon, Grenoble et les Alpes françaises), zones caractérisées par leur densité d'actifs hôteliers. Les établissements économiques / moyens de gamme (2/3 étoiles NN) représentent la majorité des fonds de commerce cédés sur la période 2015/2016 (plus de 75% des transactions analysées), affichant une capacité moyenne de 40 - 45 chambres.

5 Terres Hotel & Spa - MGallery by Sofitel. Barr



Si on observe d'importants écarts de valeur entre les transactions de fonds de commerce, s'expliquant par l'attractivité de la localisation des actifs, leurs états et performances d'exploitation respectifs, un profil de transaction « type » se dégage : le prix de vente médian (toutes catégories confondues) s'élève à 564 k€, soit un prix de vente à la chambre de 20 - 21 k€ (moyenne de 20 k€ - médiane de 21 k€). Convertis sous la forme de multiples transactionnels sur la zone France (hors Paris), les montants de transactions correspondent en moyenne à 1,3 fois le chiffre d'affaires pour la catégorie 2 étoiles NN et 1,6 fois pour le segment 3 étoiles NN. Ces indicateurs varient significativement selon un grand nombre de paramètres : la structure de cession (vente d'actif ou de parts sociales) ainsi que le niveau des charges (masse salariale, montant du loyer) et caractéristiques majeures du bail commercial (durée, articles 606/607).

Méthodologie : les transactions sont issues des bases de données BODACC et KPMG. Les transactions d'un montant inférieur à 180 k€ n'ont pas été considérées dans l'analyse.

Pour des stratégies d'investissement diversifiées

Si pour les groupes, le développement ou la reprise de fonds de commerce apparaît souvent lié à des stratégies de prise de part de marché et de maillage géographique, pour l'investisseur indépendant, il s'agit davantage d'une

opportunité de développement et de création de valeur. Le caractère incorporel du fonds de commerce rend l'opération financière plus risquée, ayant des conséquences sur le coût de la dette et les attentes de rendement plus élevées. La conjoncture actuelle limite l'impact des taux d'intérêt qui restent à des niveaux bas sur l'ensemble du marché français. Cependant, les exigences des créanciers ont tendance à évoluer à la hausse, la part de fonds propres sur le montant d'investissement atteignant des niveaux plus élevés dans l'acquisition de fonds de commerce que sur des opérations en murs et fonds.

Souvent plus accessible qu'une acquisition murs et fonds, l'investissement en fonds de commerce apparaît également comme une opportunité de « sécuriser » les murs de l'actif acheté, le propriétaire du fonds de commerce étant prioritaire dans le rachat des murs en cas de revente (droit de préemption - loi Pinel du 18 juin 2014). Le développement via l'acquisition de fonds de commerce représente ainsi un moyen pour un porteur de projet d'exploiter un établissement hôtelier tout en lui permettant de lancer et de valider un concept. En témoigne le développement récent de financements soutenus par des acteurs institutionnels tels que la Caisse des Dépôts et Consignations qui ont permis par l'acquisition, la transformation ou la construction d'actifs immobiliers, la création de fonds de commerce.

05

Les résidences de tourisme et les apart'hotels

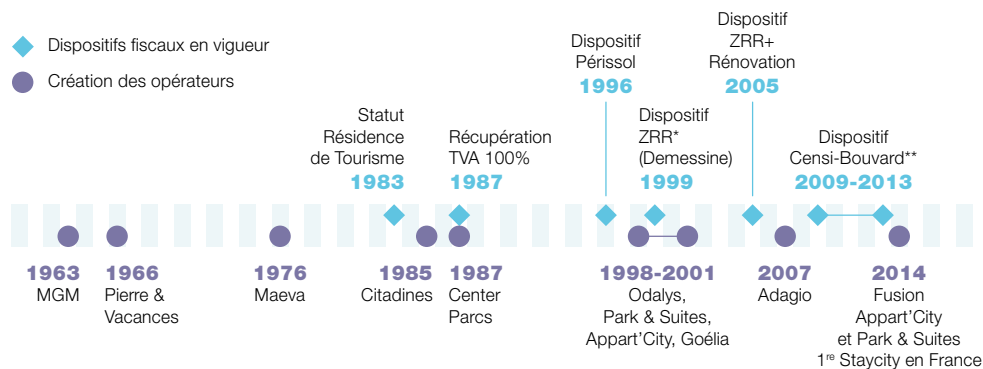


Appart'City Confort Nîmes Arènes, Nîmes

40 ans d'évolution : des premières résidences de tourisme en station de sports d'hiver aux dernières générations d'apart'hotels

Apparue dans les années 70 suite à la volonté de l'état de développer le parc immobilier locatif dans les stations balnéaires et les stations de sports d'hiver, l'industrie des résidences de tourisme a non seulement connu une croissance significative en capacité d'accueil, mais également de nombreuses phases de transformation des concepts et des modèles économiques.

Ces évolutions reflètent les modifications successives de la réglementation, de la concurrence, mais surtout des besoins des clientèles. Fruits de ces transformations et portées par des opérateurs de plus en plus spécialistes, les résidences de tourisme d'aujourd'hui se diversifient en termes de localisation (ville, mer, montagne, campagne), de gamme et de concept.

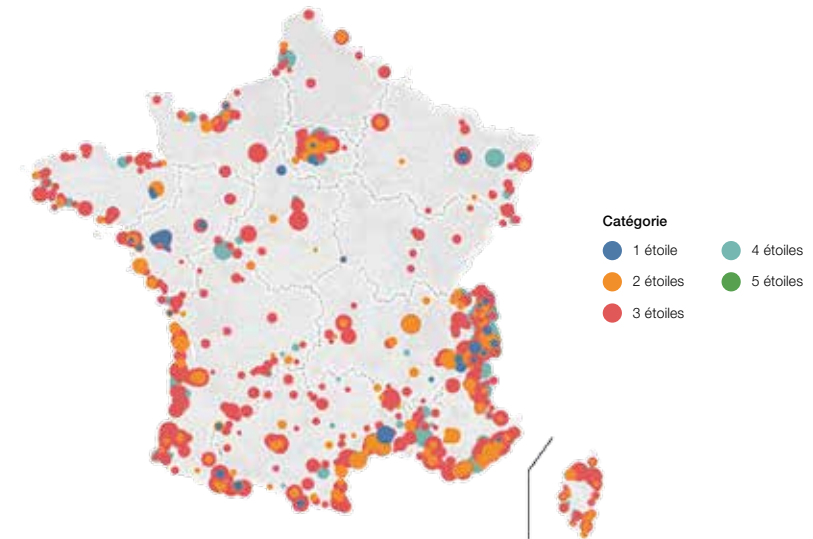


* Zone de revitalisation rurale

** Le dispositif Censi-Bouvard n'est plus applicable aux Résidences de Tourisme à partir du 1^{er} janvier 2017

Sources : Syndicat National des Résidences de Tourisme & des Appart'hotels (SNRT), INSEE

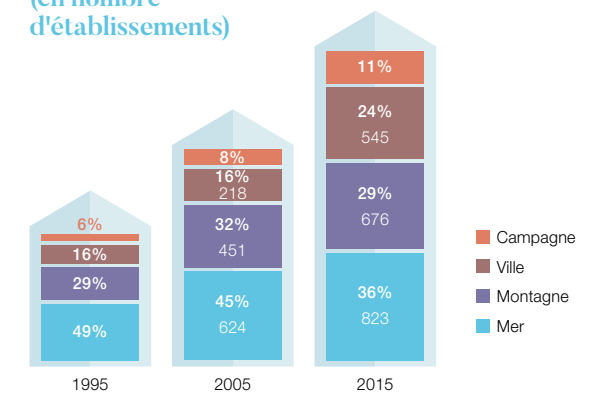
Répartition géographique du parc des résidences de tourisme en 2017 (en nombre d'appartements)



Sources : INSEE 2017 - Atout France

Évolution du parc des résidences de tourisme 1995-2015 (en nombre d'établissements)

Si les résidences de tourisme dans les stations balnéaires et les stations de sports d'hiver représentaient plus de 80% de la capacité du parc en 1995, elle ne totalisaient plus que 65% de la taille du parc en 2015. Les développements récents témoignent de la croissance rapide des résidences urbaines, ainsi que de l'arrivée des grandes structures d'accueil à la campagne, notamment les Center Parcs.



Sources : SNRT, INSEE

Parc des résidences de tourisme en France

2 295
résidences

191 000
appartements

17 millions
de clients par an

785 000
lits

4 jours
durée moyenne
du séjour

Parmi les 2 295 résidences en France : **1 390** établissements sont classés, soit **60%** du parc en nombre de sites, **68%** en nombre d'appartements, **66%** en nombre de lits.

Source : SNRT

Parc des résidences de tourisme classées à juin 2017

Catégorie	Résidences	Capacité an appartements		Capacité en lits	
		Appartements	Capacité moyenne	Lits	Capacité moyenne
5 étoiles	21	1 869	89	9 550	455
4 étoiles	353	33 090	94	141 563	401
3 étoiles	771	76 265	99	300 149	389
2 étoiles	208	16 512	79	60 301	290
1 étoile	37	3 074	83	10 686	289
Total général	1 390	130 810	94	522 249	376

Source : Atout France, au 15 juin 2017

Ventilation du parc en nombre de lits par catégorie

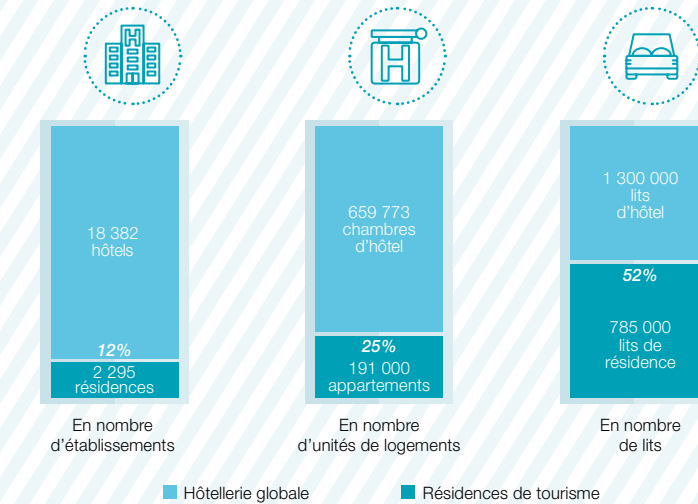


En Juin 2017, le nombre de résidences classées par Atout France a diminué de 21 établissements, par rapport à la même date en 2016, soit près de 11 000 lits.

- ▶ 84% de la capacité d'accueil en nombre de lits se compose des résidences 3 étoiles NN et 4 étoiles NN.
- ▶ Les 19 résidences 5 étoiles NN sont réparties entre Paris (2) et les stations de sport d'hiver (17).

Mise en perspective avec l'hôtellerie traditionnelle

Quels sont les principaux critères de comparaison entre les résidences de tourisme et l'hôtellerie ?



Hôtels

36
chambres
par hôtel
en moyenne

71
lits par hôtel
en moyenne

Résidences

76
appartements
par résidence
en moyenne

309
lits par résidence
en moyenne

Sources : SNRT, INSEE

Le développement de l'offre soutenu et rythmé par des dispositifs fiscaux en cours de stabilisation

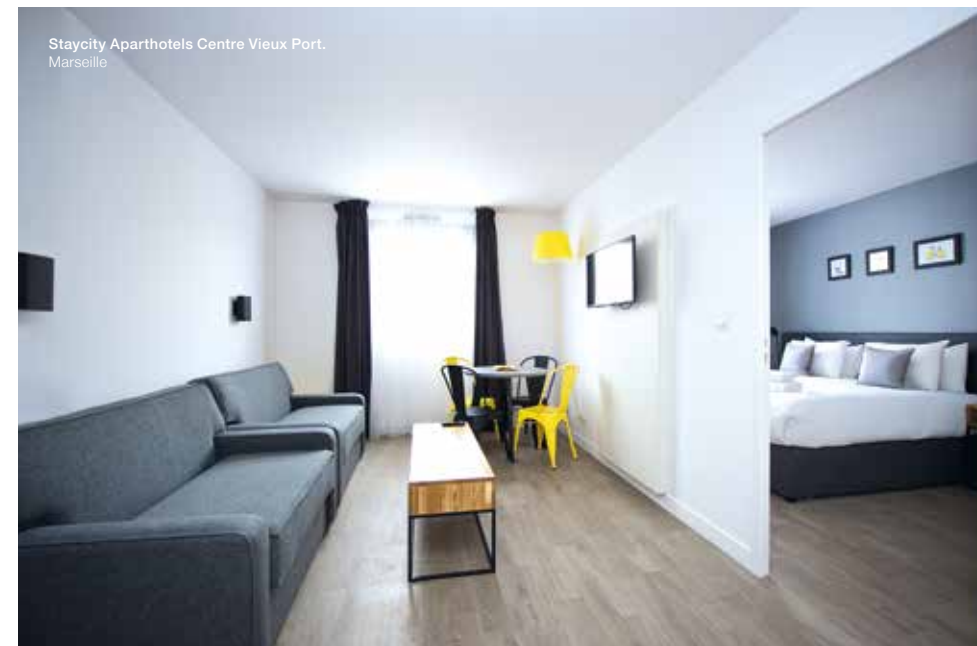
Les différents dispositifs fiscaux ont joué un rôle essentiel dans le développement des résidences de tourisme. Les deux réglementations successives Périssol puis Demessine, ayant eu pour objectif de relancer la croissance après la crise immobilière de 1991-1997, ont réussi à redynamiser le développement du parc à un rythme record entre 20 000 lits et 38 000 lits par an entre 1998 et 2012.

Aujourd'hui, les nouveaux développements de résidences de tourisme ne bénéficient plus d'avantages fiscaux : un net ralentissement est observé. Ainsi, depuis 2013, les créations moyennes annuelles se stabilisent autour de 10 000 lits - dont la moitié en ville. Le SNRT estime une croissance nette (ouvertures - fermetures) proche de zéro pour les trois prochaines années.

La question du renouvellement de l'offre se pose alors. Elle fait face à la rareté des fonciers attractifs. S'agissant des « résidences de tourisme », cette notion de foncier attractif doit s'entendre d'un point de vue commercial (pour l'exploitant) et d'un point de vue patrimonial (pour l'investisseur). Sans le levier fiscal, le renouvellement de l'offre apparaît difficile dans les destinations de seconde zone, notamment à la campagne.

« Aujourd'hui, le développement des résidences de tourisme ne bénéficie pas d'autant d'avantages que les résidences étudiantes ou séniors. Pour relancer la croissance des résidences de loisirs, un traitement équitable est nécessaire. »

Pascale Jallet, Déléguée Générale du SNRT



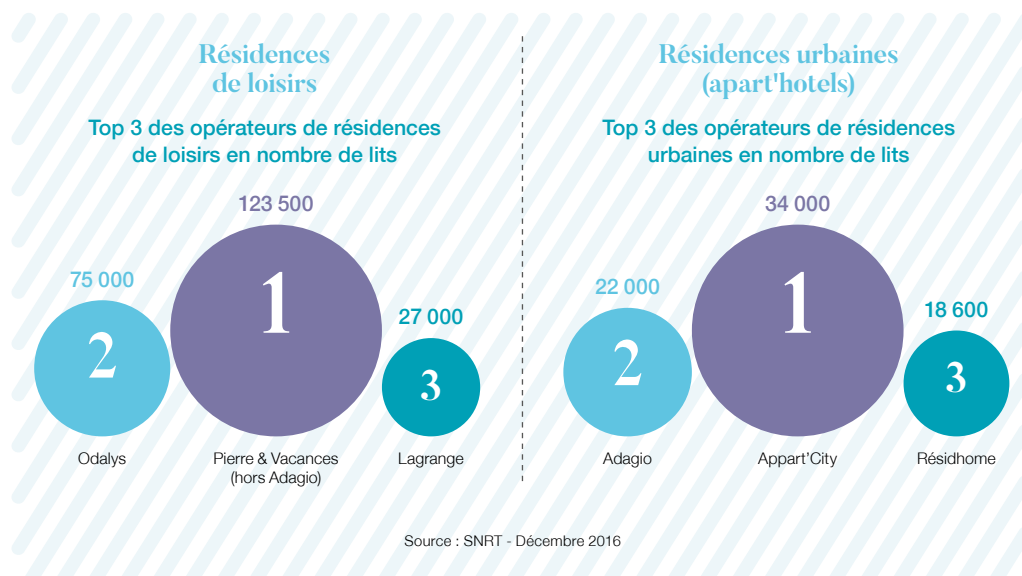
En fin de bail, les exploitants peinent à convaincre les propriétaires de rénover leurs actifs, ce qui pousse irrémédiablement les produits hors du marché touristique. Pour maintenir et développer le parc, de nouveaux acteurs spécialisés dans la reprise de sites en fin de bail font leur apparition tels que Vacancéole et Goélia (résidences de loisirs) ou encore Exhore (résidences urbaines) avec une grande agilité dans les processus de remise en marché de produits.

Entre développement et rénovation, l'évolution du parc se place désormais face au renforcement du marché des hébergements marchands avec la concurrence de solutions alternatives, campings, resorts et concepts hôteliers innovants.

Alors que certains produits ont près de 30 voire 40 ans et sont maintenus par des vagues successives de rénovations, les transformations des habitudes des voyageurs invitent à une réflexion plus profonde sur le modèle de résidence.

Focus sur les concepts de résidences de loisirs et urbaines

Distinguées l'une de l'autre non seulement par leurs localisations, mais aussi par la clientèle ciblée et la conceptualisation du produit, les résidences de loisirs et les résidences urbaines sont confrontées à des problématiques différentes, ainsi qu'à des enjeux spécifiques pour anticiper les évolutions à venir.



Résidences de loisirs



Résidences urbaines (apart'hôtels)

Concept & modèle économique

- Proposition de grandes unités de logement, destinées à accueillir la clientèle touristique, notamment les familles et les tribus
- Plusieurs équipements de loisirs ainsi que des centres de profit diversifiés qui complètent l'hébergement (aires de jeux, terrains et équipements de sport, piscines, spa & bien-être, etc.)
- Forte dépendance aux conditions météorologiques (enneigement, météo, etc.), spécifique à l'activité touristique, nécessitant une gestion commerciale dynamique et rigoureuse par rapport à d'autres investissements locatifs gérés
- Modèle « hybride » entre chambre d'hôtel et appartement privé, répondant aux besoins de la clientèle « affaires » avec une possibilité de remplissage le week-end auprès d'une clientèle touristique
- Des unités de logement ressemblant à l'hôtellerie classique, de taille relativement limitée, proposant une prestation hôtelière et permettant au client une liberté dans sa consommation de la restauration & des services annexes
- Localisation en centre-ville et dans les quartiers d'affaires, favorisant un « mix » de durée de séjour équilibré et limitant l'impact de la saisonnalité touristique

Côté investissement - Attractivité du foncier

- Destination touristique attractive et facile à commercialiser, et dans la mesure du possible, peu saisonnière
- Marque et commercialisation valorisant le portefeuille pour les opérateurs exploitants
- Rentabilité et capacité de servir un loyer en phase avec les investissements immobiliers
- Localisation en centre-ville, disponibilité de parking, présence de commerces et de restaurants
- Une marque et un référencement adossés à l'attractivité de la ville
- Un bâti de charme, avec la possibilité de valoriser une vitrine commerciale en pied d'immeuble
- Un rapport coût d'acquisition / transformation en phase avec une rentabilité satisfaisante

Concepts concurrentiels et inspirants

- La montée en gamme de l'hôtellerie de plein air et des villages de vacances avec la diversification des centres de profit (spa, bien-être, activité à la carte, mini-club, etc.)
- Les plateformes d'hébergements collaboratifs hauts de gamme spécialisés (The Collectionnist, Squarebreak, Luxuy Retreat) proposant des offres attractives et différenciées dans les destinations de loisirs (mer et montagne notamment)
- L'hôtellerie Lifestyle avec une tendance au foisonnement de différents types de clientèles, passant notamment par la transformation des espaces communs en lieux de vie (co-working, bar, etc.) et in fine la revalorisation des pieds d'immeuble
- La professionnalisation des métiers de la location collaborative, proposant des prestations qualitatives, proches d'un apart'hotel

Vision prospective sur le marché des résidences de tourisme

Les résidences de tourisme doivent équilibrer les enjeux des deux aspects : investissement locatif et produit touristique, avec des motivations qui peuvent diverger selon les acteurs et leur conception de ce produit.

En attendant un éventuel nouveau « coup de pouce » fiscal, les opérateurs de résidences de tourisme doivent prendre les mesures nécessaires pour se défendre face aux évolutions de la concurrence et des nouvelles attentes de la clientèle. Parmi les plus emblématiques, le développement de Village Nature témoigne d'une volonté forte des promoteurs et des investisseurs de faire muter le concept des résidences de tourisme vers un resort de loisirs à la lisière des grandes agglomérations, qui deviendrait une destination à part entière.

Finalement, cette période sans dispositif fiscal avantageux représente une opportunité pour les opérateurs de résidences de tourisme de se questionner sur leur modèle économique et de se recentrer sur leur cœur de métier : la relation client. De nombreux acteurs ont pris de l'avance et sont en train de placer tous leurs efforts dans la transformation de la façon d'interagir avec les clients.

- ▶ The Ascott (les résidences Citadines) a lancé sa plateforme « Lifestyle », intégrant la notion de « communauté de voyageurs », en permettant à ses clients de réserver des expériences visant à assimiler l'image de marque à un mode de vie.
- ▶ Adagio Aparthotel, souhaitant donner une « âme » à ses établissements, a dévoilé son concept « Stories », espérant nouer un lien émotionnel avec les clients, au travers de la transformation des espaces communs en lieux de vie et d'échange entre les clients et le personnel.

« Aujourd'hui, nous (re)plaçons la clientèle au centre de l'attention. Il faut minimiser l'aspect fonctionnel de chaque transaction et maximiser le temps relationnel réservé aux clients. Ce qui compte, ce sont les émotions perçues et la convivialité transmise par le concept.

La transformation de nos produits se traduit principalement par le décloisonnement des parties communes. En mixant les espaces accueil, salon, espace de restauration, ces parties communes tendent à devenir des lieux de rencontre et d'échange pour les clients et s'ouvrent d'autant plus sur le quartier et son environnement. Cela apporte plus de vie dans nos lobbys, rompt l'isolement de la clientèle de long séjour et crée du lien avec le personnel, les habitants de l'apart'hotel, le quartier ou la ville. »

Étienne Mercier, Directeur Support et Projets, Adagio Aparthotel

L'innovation dans le secteur du tourisme est omniprésente. Elle redessine la carte de l'offre, aigüise les attentes des clients. Le secteur des résidences de tourisme est concurrencé par plusieurs de ces révolutions (Airbnb, innovations dans le secteur des parcs résidentiels de loisirs et des campings, hébergements insolites par exemple). En parallèle, l'incertitude quant au levier fiscal questionne les modèles financiers des opérations neuves. C'est finalement le secteur dans son ensemble qui est contraint de repenser sa stratégie, entre affirmation de concepts innovants et recherche d'un nouveau modèle économique.

Aparthotel Adagio Paris Bercy Village, Paris
© Abaca Corporate - Jean-Paul Lefret



Ces enseignes sont tentées d'aller vers des destinations urbaines (où le modèle financier est comparable au modèle hôtelier) voire vers d'autres classes d'actifs qui bénéficient encore de l'attraction de la fiscalité (résidences étudiantes, résidences seniors). Mais leurs terrains de jeu historiques sont ces destinations touristiques dans lesquelles le modèle économique traditionnel est clairement en danger sans le levier fiscal. La fin de celui-ci associée à la rareté des fonciers de qualité vont contrairement les développements ex nihilo des opérateurs. L'innovation dans ce secteur si spécifique pourrait alors passer par la rénovation des établissements existants - démarche entreprise par le Groupe Caisse des Dépôts avec la création du fonds TSI qui a pour objectif d'amplifier le mouvement de rénovation du patrimoine touristique français.

Principaux indicateurs commerciaux et de fréquentation d'un panel de résidences à caractère urbain

Les chiffres présentés ci-après résultent de l'exploitation des données recueillies auprès d'un échantillon évolutif dans le temps. Ainsi, les résultats peuvent mettre en évidence des disparités entre les années. Ces disparités sont le résultat du nombre croissant d'établissements participant à l'enquête.

Les ratios ci-dessous sont issus d'un panel de 264 apart'hotels affiliés à des enseignes, totalisant plus de 29 200 appartements, soit près de 55% des appartements disponibles en zone urbaine en France en 2017.

Performances commerciales

Taux d'occupation

	2012	2013	2014	2015	2016	Évolution 2015/16
4 étoiles						
Paris	76,4%	79,3%	81,2%	73,4%	70,4%	-3,1 pts
Île-de-France hors Paris	74,4%	77,7%	81,7%	73,9%	68,6%	-5,3 pts
PACA	61,5%	68,4%	70,1%	72,4%	66,7%	-5,7 pts
Autres régions	61,2%	64,3%	63,0%	67,2%	68,3%	1,1 pt
Moyenne France	70,1%	73,5%	74,9%	72,1%	68,9%	-2,8 pts
3 étoiles						
Paris	73,5%	76,0%	79,4%	83,5%	78,6%	-4,9 pts
Île-de-France hors Paris	73,7%	77,8%	77,2%	77,8%	71,9%	-5,9 pts
PACA	62,1%	67,9%	68,9%	73,1%	70,7%	-2,4 pts
Autres régions	65,0%	63,4%	67,0%	70,9%	73,0%	2,1 pts
Moyenne France	67,4%	68,4%	70,3%	73,7%	72,9%	3,4 pts
2 étoiles						
Île-de-France	84,6%	88,4%	80,0%	84,3%	85,4%	1,0 pt
PACA	74,0%	74,9%	73,1%	70,0%	73,6%	3,6 pts
Autres régions	76,3%	75,2%	71,8%	73,6%	73,8%	0,2 pt
Moyenne France	76,5%	76,5%	73,2%	74,9%	74,6%	1,7 pt

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

La fréquentation est en recul net dans les résidences 3 et 4 étoiles. Ce recul s'est fait ressentir à Paris, en Île-de-France et en PACA, reflet de l'impact des événements survenus en 2015 et 2016, ainsi que de l'impact significatif des plateformes d'hébergements alternatifs.

Prix moyen en € HT

	2012	2013	2014	2015	2016	CAGR 2015/16
4 étoiles						
Paris	145,3	148,7	155,8	152,6	136,5	-1,0%
Île-de-France hors Paris	104,4	102,1	100,8	89,8	98,0	-0,5%
PACA	103,1	102,2	97,5	97,9	100,5	-0,5%
Autres régions	80,5	81,2	77,3	81,6	79,6	0,6%
Moyenne France	115,5	115,6	116,6	111,1	105,1	-1,5%
3 étoiles						
Paris	118,4	113,2	115,1	106,4	102,4	-1,1%
Île-de-France hors Paris	54,7	53,7	53,5	55,2	57,1	1,7%
PACA	59,2	53,6	53,0	57,9	57,9	-1,7%
Autres régions	58,3	58,8	50,1	48,4	49,1	-2,1%
Moyenne France	66,8	64,4	57,2	55,2	56,0	-2,7%
2 étoiles						
Île-de-France	38,9	43,5	37,9	49,0	48,8	6,9%
PACA	36,4	38,8	38,5	40,6	37,0	3,9%
Autres régions	36,8	38,3	38,2	42,2	43,2	3,8%
Moyenne France	36,9	39,0	38,2	43,3	43,7	4,5%

RevPAR en € HT

	2012	2013	2014	2015	2016	CAGR 2015/16
4 étoiles						
Paris	111,1	118,0	126,5	112,0	96,1	-3,5%
Île-de-France hors Paris	77,6	79,3	82,4	66,4	67,3	-2,9%
PACA	63,5	69,9	68,4	70,8	67,0	3,7%
Autres régions	49,3	52,2	48,7	54,8	54,4	4,0%
Moyenne France	80,9	84,9	87,3	80,1	72,4	-1,6%
3 étoiles						
Paris	111,1	118,0	91,4	88,9	80,5	-6,9%
Île-de-France hors Paris	77,6	79,3	41,3	42,9	41,1	-12,4%
PACA	63,5	69,9	36,5	42,3	41,0	-6,0%
Autres régions	49,3	52,2	33,6	34,3	35,8	-4,3%
Moyenne France	80,9	84,9	40,2	40,7	40,8	-12,3%
2 étoiles						
Île-de-France	40,4	41,7	30,3	41,3	41,6	1,7%
PACA	36,8	36,4	28,2	28,4	27,2	-6,7%
Autres régions	37,9	37,3	27,4	31,1	31,9	-1,9%
Moyenne France	45,0	44,0	28,0	32,4	32,6	-5,2%

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs
CAGR : Évolution moyenne par année / Compound Annual Growth Rate

Charges d'exploitation

Frais de personnel en % du CA (frais d'entretien direct ou sous-traité)

	2012	2013	2014	2015	2016	Évolution 2015/16
4 étoiles						
Paris	17,7%	17,1%	16,8%	16,5%	16,8%	0,3 pts
Île-de-France hors Paris	19,1%	17,0%	17,2%	18,5%	19,6%	1,1 pts
PACA	22,3%	23,9%	23,3%	23,1%	21,0%	-2,1 pts
Autres régions	31,4%	28,0%	27,1%	24,2%	24,4%	0,2 pts
Moyenne France	20,8%	19,7%	19,2%	18,6%	11,4%	-7,2 pts
3 étoiles						
Paris	27,0%	26,4%	26,9%	24,1%	24,9%	0,8 pts
Île-de-France hors Paris	23,3%	20,9%	16,1%	17,6%	20,4%	2,8 pts
PACA	30,4%	26,5%	22,9%	21,6%	23,3%	1,6 pts
Autres régions	29,8%	28,4%	21,2%	18,9%	19,0%	0,1 pts
Moyenne France	28,0%	26,4%	21,4%	19,6%	16,7%	-2,9 pts
2 étoiles						
Île-de-France	27,1%	17,9%	10,8%	14,3%	14,2%	-0,1 pts
PACA	29,1%	16,8%	12,1%	12,3%	15,0%	2,7 pts
Autres régions	23,2%	16,3%	12,9%	12,7%	13,6%	0,9 pts
Moyenne France	25,1%	16,6%	12,5%	12,2%	13,3%	1,1 pts

Coûts d'entretien en € HT / appartement loué

	2012	2013	2014	2015	2016	Évolution 2015/16
4 étoiles						
Paris	5,6	5,7	6,3	7,8	7,1	-8,1%
Île-de-France hors Paris	7,2	7,0	9,7	8,9	9,2	3,0%
PACA	8,1	8,1	7,9	8,3	7,6	-9,2%
Autres régions	6,7	6,5	6,8	7,0	7,1	0,5%
Moyenne France	6,5	6,5	7,5	8,1	8,0	-1,0%
3 étoiles						
Paris	3,1	3,7	4,1	3,9	4,0	1,4%
Île-de-France hors Paris	3,6	3,6	5,3	5,0	4,5	-8,7%
PACA	2,7	3,3	4,1	4,5	4,1	-9,1%
Autres régions	2,5	2,9	3,7	3,6	3,8	3,6%
Moyenne France	2,8	3,2	4,2	4,1	4,0	-2,6%
2 étoiles						
Île-de-France	0,8	0,7	N.S.	N.S.	1,9	N.S.
PACA	1,0	0,8	N.S.	N.S.	2,9	N.S.
Autres régions	0,7	0,7	N.S.	N.S.	2,5	N.S.
Moyenne France	0,8	0,7	N.S.	N.S.	2,5	N.S.

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Énergie en % du CA

	2012	2013	2014	2015	2016	Évolution 2015/16
4 étoiles						
Paris	2,3%	2,6%	2,5%	2,7%	3,1%	0,4 pt
Île-de-France hors Paris	3,3%	3,4%	3,5%	4,0%	3,9%	0,0 pt
PACA	2,7%	2,4%	2,9%	2,5%	2,7%	0,2 pt
Autres régions	3,8%	3,8%	3,6%	3,5%	3,9%	0,4 pt
Moyenne France	2,8%	3,0%	2,9%	3,2%	5,6%	2,4 pts
3 étoiles						
Paris	2,5%	2,4%	2,4%	2,7%	2,7%	0,0 pt
Île-de-France hors Paris	4,1%	4,4%	4,6%	5,3%	5,3%	0,0 pt
PACA	4,7%	5,3%	5,1%	4,4%	5,0%	0,6 pt
Autres régions	4,3%	4,8%	4,9%	5,0%	5,1%	0,1 pt
Moyenne France	3,8%	4,2%	4,4%	4,7%	5,5%	0,8 pt
2 étoiles						
Île-de-France	4,9%	12,2%	9,7%	4,5%	7,7%	3,2 pts
PACA	4,2%	4,9%	4,5%	5,7%	5,2%	-0,5 pt
Autres régions	5,8%	6,8%	6,3%	6,4%	6,1%	-0,3 pt
Moyenne France	5,4%	7,0%	6,7%	6,0%	6,4%	0,4 pt

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs



Appart'hôtel Odalys Green Marsh.
Strasbourg



Résultat d'exploitation

RBE en % du CA

	2012	2013	2014	2015	2016	Évolution 2015/16
4 étoiles						
Paris	53,1%	52,5%	53,0%	52,5%	51,5%	-0,9 pt
Île-de-France hors Paris	46,3%	44,4%	44,5%	40,5%	35,0%	-5,5 pts
PACA	42,7%	41,8%	39,8%	43,5%	38,2%	-5,2 pts
Autres régions	38,3%	37,4%	39,6%	37,9%	41,8%	3,9 pts
Moyenne France	48,0%	46,9%	47,6%	45,9%	42,6%	-3,3 pts
3 étoiles						
Paris	48,1%	49,5%	47,5%	53,2%	50,7%	-2,5 pts
Île-de-France hors Paris	44,9%	45,6%	47,0%	47,4%	45,7%	-1,7 pt
PACA	36,9%	37,4%	39,3%	44,2%	40,9%	-3,3 pts
Autres régions	41,3%	38,9%	45,9%	49,1%	48,7%	-0,4 pt
Moyenne France	43,1%	42,4%	45,6%	48,7%	47,5%	-1,2 pts
2 étoiles						
Île-de-France	47,4%	48,4%	58,1%	51,2%	53,8%	2,6 pts
PACA	51,7%	50,0%	51,5%	50,4%	52,0%	1,7 pt
Autres régions	54,7%	56,0%	56,0%	54,1%	55,7%	1,7 pt
Moyenne France	53,1%	53,5%	56,0%	53,2%	55,2%	2,0 pts

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

RBE par appartement loué en € HT

	2012	2013	2014	2015	2016	Évolution 2015/16
4 étoiles						
Paris	80,8	81,6	86,1	84,1	76,1	-9,6%
Île-de-France hors Paris	52,3	49,3	49,0	41,3	39,5	-4,3%
PACA	48,0	46,7	42,5	46,3	41,9	-9,6%
Autres régions	34,2	34,2	34,5	37,0	38,0	2,5%
Moyenne France	59,3	58,2	59,5	56,0	50,0	-10,7%
3 étoiles						
Paris	60,2	58,9	57,5	59,6	54,4	-8,7%
Île-de-France hors Paris	25,5	25,9	26,8	28,4	28,0	-1,2%
PACA	22,7	21,3	22,2	27,4	25,6	-6,5%
Autres régions	25,8	25,0	25,2	26,3	26,4	0,4%
Moyenne France	30,4	29,3	28,1	29,3	28,9	-1,5%
2 étoiles						
Île-de-France	19,0	21,5	22,4	26,1	27,1	3,9%
PACA	19,3	20,3	20,9	22,1	20,8	-5,8%
Autres régions	20,4	22,2	22,7	24,5	25,8	5,1%
Moyenne France	20,0	21,6	22,5	24,6	25,1	2,2%

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Les résultats bruts d'exploitation mettent en évidence l'impact de la baisse d'activité sur la rentabilité des apart'hotels, notamment en région parisienne et en PACA, en lien avec les événements de 2015 et 2016.

Sur la catégorie 4 étoiles, à l'échelle nationale, le résultat brut d'exploitation par appartement loué affiche un recul de 6€ HT, soit l'équivalent de 3,3 points du résultat brut d'exploitation en pourcentage du chiffre d'affaires total. Ce ratio passe en 2016 sous la barre de 40% du chiffre d'affaires total pour les résidences en Île-de-France hors Paris et en PACA.

La baisse des performances d'exploitation des résidences 3 étoiles est plus modérée avec un résultat brut d'exploitation restant à 47,5% du chiffre d'affaires total. En revanche, les performances d'exploitation des résidences 2 étoiles continuent de s'améliorer avec un résultat brut d'exploitation à 55,2% du chiffre d'affaires total, soit 25,1€ HT par appartement loué.

06

Résultats de l'exercice 2016



Golden Tulip Euromed, Marseille

Cadre de l'étude : panel et classifications

Les données présentées dans ce rapport résultent de l'exploitation des données recueillies auprès d'un échantillon élargi d'hôtels, dont les caractéristiques sont exposées dans le tableau ci-dessous.

Les 2 816 hôtels du panel représentent une capacité totale de 215 586 chambres, soit 37,2% du parc en chambres homologuées français.

Pour rappel, la réforme du classement hôtelier en 2012 a transformé la signification de chaque segment :

- ▶ l'hôtellerie classée 1 étoile et 2 étoiles fait référence au segment « super-économique » ;
- ▶ l'hôtellerie classée 3 étoiles correspond à la catégorie économique ;
- ▶ de la même manière, le transfert de nombreuses marques ou enseignes hôtelières du classement 3 étoiles vers le classement 4 étoiles tend à définir ce dernier comme étant le marché moyen, voire selon le cas, haut de gamme de l'hôtellerie française ;
- ▶ enfin pour permettre une meilleure lisibilité, nous distinguons, sur le segment 5 étoiles, l'hôtellerie haut de gamme (5 étoiles Standard) de l'hôtellerie de luxe (5 étoiles Supérieur).

À noter que les hôtels 5 étoiles qui ont reçu la distinction Palace sont exclus du panel cette année et font l'objet d'une analyse spécifique.

Panel et classification en 2016

Catégorie	Nombre de chambres France	Nombre de chambres IHF	% de la capacité totale France 2016	Nombre d'établissements France	Nombre d'établissements IHF	% de la capacité totale France 2016	Taille moyenne par hôtel (IHF)
5 étoiles Supérieur	21 566	9 735	45,1%	326	65	19,9%	126
5 étoiles Standard							164
4 étoiles	125 411	54 517	43,5%	1 788	590	33,0%	92
3 étoiles	245 617	77 414	31,5%	6 040	1 142	18,9%	68
1/2 étoiles	186 402	73 920	39,7%	5 841	1 019	17,4%	73
Total	578 996	215 586	37,2%	13 995	2 816	20,1%	77

Sources : Atout France - KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Performances commerciales

Taux d'occupation : poursuite de la baisse des performances de fréquentation en 2016

Les attentats de Paris et de Nice ont entraîné en France un climat d'insécurité pour le tourisme.

Depuis, le retour de la clientèle internationale se fait timidement, dans les zones affectées par les attentats et plus particulièrement à Paris.

La baisse des niveaux d'occupation de 2015 s'est poursuivie à Paris en 2016 dans toutes les gammes d'hôtels. La baisse la plus significative est enregistrée dans l'hôtellerie 5 étoiles qui, pour la première fois en 5 ans, affiche un taux d'occupation annuel inférieur à 70%.

La fréquentation est également en recul dans les hôtels d'Île-de-France qui ont perdu entre 2,1 et 5,9 points d'occupation en fonction des catégories entre 2015 et 2016.

À l'inverse, le report de la clientèle hôtelière dans les autres régions françaises a permis une hausse constante des taux d'occupation de ces hôtels.

Taux moyen d'occupation des chambres (en %)

Average occupancy rate (in %)

	2012	2013	2014	2015	2016	Évol. 2015/2016 (pts)
5 étoiles Supérieur						
Paris	79,9	79,6	79,6	78,6	73,6	N.S.
Provence-Côte d'Azur	55,7	64,2	62,5	64,7	67,3	N.S.
Autres régions	62,8	60,3	62,2	63,4	64,9	N.S.
Moyenne France	65,0	68,9	69,5	70,6	68,9	N.S.
5 étoiles Standard						
Paris	79,2	79,3	78,5	80,5	68,4	-12,1
Provence-Côte d'Azur	65,2	64,5	63,7	58,7	55,0	-3,7
Autres régions	57,4	57,3	57,0	58,6	60,5	+1,9
Moyenne France	66,3	66,0	70,4	72,7	66,2	-6,5
4 étoiles Standard						
Paris	80,6	79,1	81,1	76,7	69,9	-6,8
Île-de-France hors Paris	67,1	67,7	67,4	67,5	61,6	-5,9
Province	57,8	57,9	57,9	59,4	60,8	+1,4
Moyenne France	64,3	64,2	64,8	64,4	62,9	-1,5
3 étoiles						
Paris	82,1	82,5	82,9	78,3	70,1	-8,2
Île-de-France hors Paris	68,8	69,5	70,7	68,4	66,3	-2,1
Province	59,1	59,6	61,2	60,5	63,0	+2,5
Moyenne France	63,7	64,4	65,4	64,3	64,6	+0,3
1/2 étoiles						
Paris	82,0	80,1	80,6	74,2	68,5	-5,7
Île-de-France hors Paris	72,9	72,9	73,6	72,6	67,9	-4,7
Province	64,1	63,4	62,4	61,5	62,5	+1,0
Moyenne France	66,8	65,9	65,5	64,5	63,8	-0,7

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Prix moyens : des performances contrastées

Alors que l'année 2015 avait connu une hausse des prix moyens des hôtels économiques et une légère baisse des prix moyens des hôtels moyenne et haut de gamme, la tendance de baisse s'est généralisée à toutes les gammes en 2016.

Cette diminution des prix est la conséquence, entre autres, des effets d'une stratégie tarifaire dynamique pour doper l'occupation : flexibilité des tarifs, tarifs préférentiels pour contrer les OTA, baisse des prix pour maintenir le taux d'occupation etc.

Prix moyen par chambre louée (en €, hors taxes - service compris)

Average daily room rates (in €, excl. VAT, incl. service charge)

	2012	2013	2014	2015	2016	TCAM/CAGR* 2012/2016
5 étoiles Supérieur						
Paris	549,5	499,2	460,9	419,5	307,7	N.S.
Provence-Côte d'Azur	432,5	419,3	457,5	490,2	451,0	N.S.
Autres régions	235,2	253,2	244,1	254,2	230,9	N.S.
Moyenne France	421,4	411,3	413,3	380,8	311,3	N.S.
5 étoiles Standard						
Paris	219,3	200,0	197,7	180,9	177,7	-5,1%
Provence-Côte d'Azur	216,1	230,3	211,7	194,4	194,2	-2,6%
Autres régions	169,4	183,9	185,3	178,7	172,7	+0,5%
Moyenne France	196,1	196,0	195,4	180,5	177,2	-2,5%
4 étoiles Standard						
Paris	137,8	135,9	136,8	131,6	126,6	-2,1%
Île-de-France hors Paris	107,7	101,9	106,1	106,2	101,1	-1,6%
Province	100,8	97,7	100,4	101,7	106,9	+1,5%
Moyenne France	112,2	108,8	111,8	109,6	110,6	-0,4%
3 étoiles						
Paris	88,9	89,5	91,6	88,5	85,1	-1,1%
Île-de-France hors Paris	86,1	82,0	72,1	74,6	72,4	-4,2%
Province	69,5	68,0	65,8	67,5	72,9	+1,2%
Moyenne France	75,9	74,3	71,0	72,3	74,8	-0,4%
1/2 étoiles						
Paris	66,1	55,1	51,4	53,9	53,9	-5,0%
Île-de-France hors Paris	56,1	56,1	52,9	54,4	44,3	-5,7%
Province	41,3	40,8	40,6	41,6	42,5	+0,7%
Moyenne France	46,2	44,8	43,8	45,3	43,5	-1,5%

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

* TCAM : Taux de croissance annuel moyen / CAGR : compounded average growth rate

À noter que le retrait des Palaces du panel en 2016 crée une rupture de série sur le segment 5 étoiles Supérieur, ce qui explique en partie les baisses observées sur ce segment.

Revenu moyen hébergement par chambre disponible (RevPAR)

L'évolution combinée des taux d'occupation et des prix moyens par chambre louée s'analyse au travers du revenu moyen hébergement par chambre disponible, ou RevPAR.

Le RevPAR suit en 2016 une évolution en cohérence avec celle du prix moyen. Le RevPAR a subi, dans chaque catégorie, les conséquences d'une conjoncture économique morose, d'un contexte sécuritaire en tension, d'une intermédiation commerciale forte et d'une évolution des modes de consommation.

Seuls les RevPAR des hôtels super-économiques à moyenne gamme de province ont augmenté entre 2015 et 2016.

Revenu moyen par chambre disponible (RevPAR) (en €, hors taxes - service compris)

Room revenue per available room (RevPAR) (in €, excl. VAT, incl. service charge)

	2012	2013	2014	2015	2016	TCAM/CAGR* 2012/2016
5 étoiles Supérieur						
Paris	438,8	397,6	366,8	329,7	226,4	N.S.
Provence-Côte d'Azur	241,0	269,1	286,1	317,0	303,5	N.S.
Autres régions	139,1	152,7	152,0	161,2	149,9	N.S.
Moyenne France	272,0	283,5	287,1	268,8	214,5	N.S.
5 étoiles Standard						
Paris	173,7	158,6	155,2	145,7	121,5	-8,6%
Provence-Côte d'Azur	140,9	149,2	134,8	114,2	106,9	-6,7%
Autres régions	101,5	105,4	105,6	104,8	104,6	+0,7%
Moyenne France	132,2	129,7	137,4	131,3	117,3	-2,9%
4 étoiles Standard						
Paris	111,0	107,4	110,9	101,0	88,5	-5,5%
Île-de-France hors Paris	72,3	69,0	71,5	71,6	62,5	-3,6%
Province	58,3	56,6	58,2	60,5	65,1	+2,8%
Moyenne France	72,2	69,9	72,5	70,6	69,6	-0,9%
3 étoiles						
Paris	73,0	73,8	75,9	69,2	59,6	-4,9%
Île-de-France hors Paris	59,3	57,0	51,0	51,1	48,0	-5,1%
Province	41,1	40,5	40,3	40,8	46,0	+2,9%
Moyenne France	48,3	47,8	46,5	46,5	48,3	+0,0%
1/2 étoiles						
Paris	54,2	44,2	41,4	40,0	36,9	-9,2%
Île-de-France hors Paris	40,9	40,9	38,9	39,5	30,0	-7,5%
Province	26,4	25,8	25,3	25,6	26,5	+0,1%
Moyenne France	30,9	29,5	28,7	29,2	27,8	-2,6%

*TCAM : Taux de croissance annuel moyen / CAGR : compounded average growth rate

Source : KPMG Advisory Services/Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

À noter que le retrait des Palaces du panel en 2016 crée une rupture de série sur le segment 5 étoiles Supérieur, ce qui explique en partie les baisses observées sur ce segment.

Chiffre d'affaires et structure des ventes

Revenu Total par Chambre Disponible (TRevPAR)

Le tableau suivant traduit l'évolution du TRevPAR, à savoir les recettes totales (hébergement, restauration et autres) par chambre disponible. Cet indicateur donne ainsi le chiffre d'affaires moyen par chambre disponible.

Recettes totales par chambre disponible (TRevPAR) (en € hors taxes - service compris)

Total revenue per available room (in €, excl. VAT, incl. service charge)

	2012	2013	2014	2015	2016
5 étoiles Supérieur	437,2	449,2	530,1	529,9	372,6
5 étoiles Standard	202,0	201,8	227,5	211,3	182,2
4 étoiles	108,1	101,9	134,5	108,0	102,1
3 étoiles	64,1	61,7	54,2	60,9	64,7
1/2 étoiles	35,1	33,4	30,6	28,4	30,6

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Recettes totales par chambre disponible (TRevPAR) (en € hors taxes - service compris)

Total revenue per available room (in €, excl. VAT, incl. service charge)

	2016
5 étoiles Supérieur	
Paris	313,5
Provence-Côte d'Azur	449,0
Autres régions	296,7
5 étoiles Standard	
Paris	173,9
Provence-Côte d'Azur	167,7
Autres régions	222,9
4 étoiles Standard	
Paris	116,6
Île-de-France hors Paris	103,3
Province	97,1
3 étoiles	
Paris	75,4
Île-de-France hors Paris	65,5
Province	62,9
1/2 étoiles	
Paris	N.S.
Île-de-France hors Paris	34,9
Province	29,0

Source : KPMG Advisory Services /
Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

Le tableau ci-contre identifie le niveau des recettes totales par chambre disponible, par catégorie et par zone géographique. Cet indicateur se présente en complément du RevPAR et permet d'identifier la performance de l'ensemble des centres de profit par chambre louée.

À noter que le retrait des Palaces du panel en 2016 crée une rupture de série sur le segment 5 étoiles Supérieur, ce qui explique en partie les baisses observées sur ce segment.

Recettes Totales par Chambre Louée

Les tableaux suivants présentent la moyenne du chiffre d'affaires total (hébergement, restauration, téléphone / multimédia, autres départements opérationnels et autres ventes) rapportée à la chambre louée. Les données sont en euros, hors taxes et service compris.

Recettes totales par chambre louée (en €, hors taxes - service compris)

Total revenue per room sold (in €, excl. VAT, incl. service charge)

	2012	2013	2014	2015	2016	TCAM/CAGR* 2012/2016
5 étoiles Supérieur						
Paris	831,6	709,4	785,6	726,9	423,1	N.S.
Provence-Côte d'Azur	700,9	685,1	746,7	769,8	667,1	N.S.
Autres régions	421,7	515,6	N.S.	N.S.	494,6	N.S.
Moyenne France	672,2	651,7	N.S.	N.S.	543,0	N.S.
5 étoiles Standard						
Paris	326,9	301,0	297,3	257,8	245,6	-6,9%
Provence-Côte d'Azur	287,6	301,6	326,8	365,5	304,7	+1,5%
Autres régions	290,3	312,0	338,6	375,8	376,0	+6,7%
Moyenne France	305,7	306,3	321,5	295,8	270,9	-3,0%
4 étoiles Standard						
Paris	183,1	175,9	199,3	163,9	146,8	-5,4%
Île-de-France hors Paris	171,1	156,0	N.S.	181,1	156,6	-2,2%
Province	159,8	148,6	175,2	145,2	160,8	+0,2%
Moyenne France	168,1	157,5	N.S.	157,2	156,7	-1,7%
3 étoiles						
Paris	102,6	100,2	94,6	94,5	102,6	+0,0%
Île-de-France hors Paris	118,7	111,3	94,5	97,1	99,8	-4,2%
Province	95,2	89,6	82,0	80,4	97,7	+0,7%
Moyenne France	101,3	95,7	85,4	85,8	102,3	+0,2%
1/2 étoiles						
Île-de-France hors Paris	66,8	65,9	61,0	62,5	51,7	-6,2%
Province	46,3	45,5	47,7	47,2	46,9	+0,3%
Moyenne France	52,5	50,7	47,9	48,3	48,3	-2,1%

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

* TCAM : Taux de croissance annuel moyen / CAGR : compounded average growth rate

N.S. : Non Significatif / Non Representative

À noter que le retrait des Palaces du panel en 2016 crée une rupture de série sur le segment 5 étoiles Supérieur, ce qui explique en partie les baisses observées sur ce segment.

Recettes totales par chambre louée / Distinction hôtel avec / sans restaurant (en €, hors taxes - service compris)
Total revenue per room sold / Hotel with/without restaurant (in €, excl. VAT, incl. service charge)

	2016	
	Avec restaurant With restaurant	Sans restaurant Without restaurant
5 étoiles Supérieur		
Paris	423,1	-
Provence-Côte d'Azur	667,1	-
Autres régions	494,6	-
Moyenne France	543,0	-
5 étoiles Standard		
Paris	255,0	-
Provence-Côte d'Azur	304,7	-
Autres régions	376,0	-
Moyenne France	280,0	-
4 étoiles		
Paris	159,5	123,6
Île-de-France hors Paris	166,6	130,8
Province	199,6	136,4
Moyenne France	178,1	133,5
3 étoiles		
Paris	103,5	101,5
Île-de-France hors Paris	102,7	83,8
Province	105,1	78,9
Moyenne France	105,3	97,2
1/2 étoiles		
Île-de-France hors Paris	51,0	45,2
Province	N.S.	43,6
Moyenne France	N.S.	N.S.

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs
 N.S. : Non Significatif / Non Representative

Les recettes totales par chambre louée présentent des écarts Paris/province légèrement moins marqués que les prix moyens par chambre louée. En effet, les prix moyens par chambre louée de province, traditionnellement inférieurs à ceux de la région parisienne, sont souvent compensés par des recettes hors Hébergement plus développées, notamment au niveau de la Restauration et des autres centres de profits tels que les Spas & Instituts de beauté, la location d'espaces de séminaires/réunions...

Structure des ventes par catégorie d'hôtel avec / sans restaurant

Le tableau suivant présente la répartition des ventes entre les principales sources de revenus. La structure des ventes a une incidence directe sur la marge d'exploitation réalisée, en raison de la différence de contribution entre les marges réalisées par les différents départements opérationnels.

Structure des ventes, par typologie d'hôtel (en % des recettes totales hors taxes - service compris)
Sales mix by hotel typology (in % of total sales, excl. VAT, incl. service charge)

2016	Hébergement Rooms		Nourriture & Boissons Food & Beverage		Autres Other sales	
	Avec restaurant With restaurant	Sans restaurant Without restaurant	Avec restaurant With restaurant	Sans restaurant Without restaurant	Avec restaurant With restaurant	Sans restaurant Without restaurant
5 étoiles Supérieur						
Paris	77,8%	-	18,9%	-	3,3%	-
Provence-Côte d'Azur	67,6%	-	24,4%	-	8,0%	-
Autres régions	52,0%	-	42,7%	-	5,3%	-
Moyenne France	68,7%	-	25,1%	-	6,2%	-
5 étoiles Standard						
Paris	75,4%	-	20,3%	-	4,2%	-
Provence-Côte d'Azur	63,7%	-	34,7%	-	1,5%	-
Autres régions	57,2%	-	36,6%	-	6,2%	-
Moyenne France	70,1%	-	25,4%	-	4,5%	-
4 étoiles						
Paris	78,4%	92,7%	16,5%	5,7%	5,1%	1,6%
Île-de-France hors Paris	65,0%	N.S.	32,3%	N.S.	2,7%	N.S.
Province	61,8%	84,1%	32,2%	13,6%	5,9%	2,4%
Moyenne France	67,0%	N.S.	28,1%	N.S.	4,9%	N.S.
3 étoiles						
Paris	72,4%	92,9%	25,7%	6,3%	1,9%	0,8%
Île-de-France hors Paris	68,4%	91,9%	30,8%	7,7%	0,9%	0,4%
Province	68,5%	87,8%	30,5%	11,3%	1,0%	0,9%
Moyenne France	68,9%	89,1%	30,1%	10,1%	1,0%	0,8%
1/2 étoiles						
Paris	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
Île-de-France hors Paris	86,3%	87,8%	12,1%	11,5%	1,6%	0,4%
Province	86,6%	87,2%	12,7%	12,3%	1,4%	0,5%
Moyenne France	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs
 N.S. : Non Significatif / Non Representative

Les ventes F&B (Nourriture & Boisson) représentent une part des ventes totales plus importante dans les hôtels de province que dans les hôtels d'Île-de-France. Cette particularité s'explique notamment par :

- ▶ une offre abondante de restauration à Paris augmentant l'évasion de la clientèle des hôtels parisiens alors que le restaurant de l'hôtel en province s'avère parfois être la seule alternative le soir ;
- ▶ une meilleure pénétration de l'hôtellerie de province sur les marchés locaux de la restauration (repas d'affaires, banquets, événements familiaux...).

Principaux coûts d'exploitation

La présentation des données d'exploitation hôtelière suit le modèle comptable « Uniform System of Accounts for Hotels ».

Ce système de présentation des comptes distingue les charges attribuables aux départements opérationnels (produisant des revenus), et qui peuvent donc être précisément réparties dans les départements concernés (Hébergement, Restauration...), et les charges des départements fonctionnels (Administration, Marketing, Entretien, Energie...). Ces charges distribuables sont les coûts directs (coût des ventes), les frais de personnel et les dépenses directement liées à l'activité d'un département.

Les charges non distribuées sont celles dont l'origine ne peut être imputée directement à un département opérationnel, à savoir :

- ▶ les frais de personnel et les dépenses liées à l'activité des départements fonctionnels ;
- ▶ le coût du marketing et de la promotion ;
- ▶ les coûts d'énergie, autres que ceux attribuables à l'activité Restauration ;
- ▶ les coûts d'entretien.

Ce système offre l'avantage de dégager un Résultat Brut d'Exploitation (Gross Operating Profit) entièrement imputable à l'exploitation, dans la mesure où sont exclues les charges de capital intrinsèques à l'immeuble ou à son équipement (taxe foncière, impact du financement, loyer, amortissement, assurance immeuble...). Il correspond à un schéma fréquent de dissociation de la composante immobilière et de la composante exploitation.

Cette notion de Résultat Brut d'Exploitation est, de manière universelle, utilisée contractuellement comme base de détermination d'une partie des honoraires de gestion des chaînes hôtelières internationales.

Les charges analysées dans les tableaux suivants sont exclusivement celles engendrées par l'exploitation, donc les charges qui, soustraites des recettes, permettent la détermination du Résultat Brut d'Exploitation.



Frais de personnel

Dans une industrie de service, les frais de personnel constituent un poste essentiel dans la structure de coûts des exploitations hôtelières.

Les frais de personnel, détaillés ci-après, comprennent la totalité des salaires et des charges sociales, ainsi que le service distribué, les repas du personnel et les primes et avantages divers. La sous-traitance du ménage est intégrée dans le ratio de frais de personnel par rapport au chiffre d'affaires total. En revanche, la sous-traitance n'est pas prise en compte dans le ratio de coût moyen par employé, qui est strictement basé sur les effectifs salariés des hôtels.

Statistiques de personnel par catégorie d'hôtel (effectifs moyens) Payroll and head count by hotel category (average number of employees)

	Frais de personnel (en % du CA HT) Payroll expenses (in % of total sales excl. VAT)			Effectif moyen par chambre disponible Average number of employees per available room			Effectif moyen par chambre louée Average number of employees per room sold		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
5 étoiles Supérieur									
Paris	N.S.	38,2	36,8	1,26	1,29	0,89	1,59	1,57	1,21
Provence-Côte d'Azur	39,9	34,3	32,8	1,29	1,41	0,93	1,98	1,69	1,38
Autres régions	42,1	44,6	44,0	1,52	1,45	1,27	2,80	2,74	1,86
Moyenne France	N.S.	36,0	35,2	1,29	1,22	0,95	1,83	1,69	1,35
5 étoiles Standard									
Paris	N.S.	34,9	40,9	0,52	0,48	0,59	0,62	0,57	0,86
Provence-Côte d'Azur	39,1	42,5	38,7	0,62	N.S.	N.S.	0,98	N.S.	N.S.
Autres régions	39,6	39,1	39,2	0,64	0,65	0,68	1,17	1,22	1,18
Moyenne France	N.S.	37,5	40,4	0,58	N.S.	N.S.	0,81	N.S.	N.S.
4 étoiles									
Paris	36,1	33,4	31,4	0,47	0,44	0,38	0,55	0,54	0,53
Île-de-France hors Paris	30,9	30,9	30,9	0,47	0,46	N.S.	0,62	0,55	0,37
Province	35,9	38,5	33,1	0,32	0,40	0,36	0,54	0,64	0,57
Moyenne France	34,5	34,5	32,2	0,41	0,43	N.S.	0,57	0,57	0,49
3 étoiles									
Paris	27,5	29,3	33,1	0,20	0,14	0,17	0,23	0,19	0,29
Île-de-France hors Paris	30,6	28,8	37,1	0,21	0,28	N.S.	0,29	0,51	N.S.
Province	34,7	34,5	34,7	0,23	0,21	0,22	0,39	0,36	0,39
Moyenne France	33,4	31,6	35,0	0,22	0,26	N.S.	0,33	0,46	N.S.
1/2 étoiles									
Île-de-France hors Paris	27,4	23,5	33,5	0,25	0,24	N.S.	0,28	0,28	N.S.
Province	N.S.	31,5	34,3	N.S.	0,29	N.S.	N.S.	0,41	N.S.
Moyenne France	N.S.	28,5	34,0	N.S.	0,24	N.S.	N.S.	0,27	N.S.

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

N.S. : Non Significatif / Non Representative

Le nombre d'employés par chambre tend à s'élever à mesure que le standing de l'établissement augmente, et donc que le niveau d'expérience et de service s'accroît. Les écarts se réduisent cependant, voire s'effacent, au niveau de l'hôtellerie économique et milieu de gamme.

Coût de l'énergie

Les ratios de coût de l'énergie (incluant l'eau) sont présentés en pourcentage des recettes totales (hors taxes, service compris) et en montant par chambre disponible (en euros hors taxes). Après une période de hausse globale au cours des dernières années, les rénovations et ouvertures d'établissements moins consommateurs d'énergie ont permis d'amorcer une diminution des coûts.

Toutefois, en 2016, le déclin du chiffre d'affaires dû à la baisse du taux d'occupation et des prix moyens globaux entraîne une légère hausse du ratio du coût de l'énergie.

Coût de l'énergie (incluant l'eau) par catégorie d'hôtel Energy costs (including water) by hotel category

	En % des recettes totales (HT) In % of total sales (excl. VAT, incl. service charge)			Montant par chambre disponible (En € HT) Amount per available room (in € excl. VAT)		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
5 étoiles Supérieur						
Paris	1,8	1,5	2,7	12,6	8,7	8,5
Provence-Côte d'Azur	2,2	2,4	1,4	10,4	7,4	6,1
Autres régions	2,8	3,4	3,0	12,7	14,3	8,2
Moyenne France	2,1	1,7	1,9	11,3	8,9	7,3
5 étoiles Standard						
Paris	2,3	2,3	2,3	6,7	6,8	4,2
Provence-Côte d'Azur	2,3	2,7	3,8	4,7	5,3	6,3
Autres régions	2,9	3,0	3,4	5,6	6,4	6,7
Moyenne France	2,6	2,6	2,6	5,5	5,8	4,8
4 étoiles						
Paris	2,3	2,3	2,9	4,4	3,5	3,9
Île-de-France hors Paris	5,6	2,9	3,6	8,3	4,9	3,6
Province	3,1	3,6	3,4	3,1	4,4	3,6
Moyenne France	3,6	3,1	3,3	5,4	4,6	3,7
3 étoiles						
Paris	4,6	3,1	3,3	4,1	2,3	2,2
Île-de-France hors Paris	6,5	3,4	4,0	4,4	3,0	2,4
Province	5,3	4,2	3,8	2,7	2,5	2,2
Moyenne France	5,5	3,7	3,8	3,1	2,7	2,3
1/2 étoiles						
Île-de-France hors Paris	N.S.	N.S.	5,2	N.S.	N.S.	1,7
Province	N.S.	5,9	5,3	N.S.	1,7	1,5
Moyenne France	N.S.	3,4	5,3	N.S.	2,2	1,5

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs
N.S. : Non Significatif / Non Representative

Résultat Brut d'Exploitation

Le RBE, équivalent dans cette étude au Gross Operating Profit (GOP), est une marge comptable qui correspond au résultat avant imputation des redevances de gestion et frais de siège, et avant imputation des charges telles que le loyer, les taxes professionnelles et foncières, l'assurance immeuble, les frais financiers, les amortissements, tel que défini par le « Uniform System of Accounts for Hotels ».

Résultat Brut d'Exploitation (RBE), par chambre louée (en €, hors taxes - service compris) Gross Operating Profit (GOP) per room sold (in €, excl. VAT)

	2012	2013	2014	2015	2016	TCAM/CAGR* 2012/2016
5 étoiles Supérieur						
Paris	276,7	198,9	246,8	218,3	125,1	N.S.
Provence-Côte d'Azur	235,6	213,0	200,1	235,1	264,5	N.S.
Autres régions	101,9	150,2	136,8	140,1	94,9	N.S.
Moyenne France	238,6	200,6	216,3	219,2	184,7	N.S.
5 étoiles Standard						
Paris	121,5	122,4	149,8	122,1	66,8	-13,9%
Provence-Côte d'Azur	92,6	90,7	76,8	N.S.	64,0	-8,8%
Autres régions	80,9	104,2	109,1	94,1	99,1	+5,2%
Moyenne France	102,6	108,4	122,0	N.S.	71,9	-8,5%
4 étoiles						
Paris	70,2	78,7	78,2	80,1	50,0	-8,1%
Île-de-France hors Paris	45,6	35,7	40,8	41,4	44,5	-0,6%
Province	47,0	45,4	37,1	43,9	49,2	+1,2%
Moyenne France	55,4	56,0	57,3	52,1	48,9	-3,1%
3 étoiles						
Paris	47,1	45,2	49,6	39,9	32,8	-8,6%
Île-de-France hors Paris	30,1	30,7	35,2	31,4	26,0	-3,6%
Province	28,4	27,5	27,3	25,0	26,2	-2,0%
Moyenne France	30,8	30,1	30,3	29,1	27,1	-3,1%
1/2 étoiles						
Paris	N.S.	27,5	27,3	N.S.	N.S.	N.S.
Île-de-France hors Paris	18,0	18,9	21,4	18,7	16,8	-2,9%
Province	13,5	12,8	16,6	11,3	12,7	-0,2%
Moyenne France	14,5	14,1	17,8	N.S.	N.S.	N.S.

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs
*TCAM : Taux de croissance annuel moyen / CAGR : compounded average growth rate
N.S. : Non Significatif/Non Representative

Après une période d'optimisation des coûts opérationnels, l'année 2016 marque un recul des marges bénéficiaires des hôtels, en particulier à Paris et sur la Côte d'Azur. Les hôtels de ces zones ont, en effet, connu une baisse nette de leur Résultat Brut d'Exploitation entre 2015 et 2016, liée à la diminution des performances commerciales.

À noter que le retrait des Palaces du panel en 2016 crée une rupture de série sur le segment 5 étoiles Supérieur, ce qui explique en partie les baisses observées sur ce segment.

Résultat Brut d'Exploitation (RBE), par catégorie d'hôtel (en % des recettes totales, hors taxes - service compris)
Gross Operating Profit (GOP) by hotel category (in % of total sales, excl. VAT, incl. service charge)

	2012	2013	2014	2015	2016	TCAM/CAGR* 2012/2016
5 étoiles Supérieur						
Paris	28,3	27,2	28,7	27,5	29,8	N.S.
Provence-Côte d'Azur	32,0	31,1	26,8	30,6	39,6	N.S.
Autres régions	28,8	20,0	12,3	17,7	19,2	N.S.
Moyenne France	28,8	28,2	27,3	28,1	33,9	N.S.
5 étoiles Standard						
Paris	32,3	34,3	38,8	33,2	27,4	-4,0%
Provence-Côte d'Azur	32,2	32,5	23,5	N.S.	21,0	-10,1%
Autres régions	24,7	29,4	29,1	24,0	26,9	+2,2%
Moyenne France	29,7	31,7	32,9	N.S.	26,7	-2,6%
4 étoiles						
Paris	31,2	36,2	37,4	39,9	32,8	+1,3%
Île-de-France hors Paris	28,8	26,4	25,1	27,1	30,3	+1,3%
Province	23,4	26,2	21,8	21,7	28,2	+4,8%
Moyenne France	27,4	30,9	30,7	27,9	30,0	+2,3%
3 étoiles						
Paris	43,5	46,1	48,5	41,4	36,3	-4,4%
Île-de-France hors Paris	30,1	33,4	38,8	34,8	29,3	-0,7%
Province	25,6	27,2	32,1	26,1	28,4	+2,7%
Moyenne France	28,6	30,6	34,7	31,8	29,7	+1,0%
1/2 étoiles						
Île-de-France hors Paris	36,5	40,6	46,0	38,2	36,6	+0,0%
Province	29,7	30,1	40,3	31,2	29,0	-0,6%
Moyenne France	31,3	32,5	41,9	35,7	30,9	-0,4%

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs
 *TCAM : Taux de croissance annuel moyen / CAGR : compounded average growth rate
 N.S. : Non Significatif / Non Representative

Dans le tableau ci-dessus, la hausse du RBE des hôtels des catégories 5 étoiles Supérieur est due au retrait du panel en 2016 des hôtels Palaces.

Analyse du GOPPAR, indicateur universel de gestion hôtelière

Le « Gross Operating Profit Per Available Room » (GOPPAR) est un indicateur de performance de l'exploitation hôtelière. Son calcul est similaire à celui du RevPAR « Revenue Per Available Room ». Il divise le GOP (ou RBE) par le nombre de chambres disponibles dans l'établissement.

Ainsi, un GOPPAR de 60€ signifie que chaque chambre construite génère par jour 60€ HT de résultat brut. Cet indicateur permet de présenter les performances d'exploitation en fonction d'un dénominateur commun comparable avec la concurrence, le nombre de chambres de l'hôtel.

Cette approche permet de pondérer l'importance du chiffre d'affaires dans la rentabilité de l'actif en intégrant la composante de gestion des coûts d'exploitation.

Le GOPPAR est un outil utile pour étudier la rentabilité en valeur dégagée par son hôtel et la comparer aux moyennes de son marché de référence.

Résultat Brut d'Exploitation (RBE), par chambre disponible (en €, hors taxes - service compris)

Amount of Gross Operating Profit (GOP) per available room (in € excl. VAT)

	2012	2013	2014	2015	2016	TCAM/CAGR* 2012/2016
5 étoiles Supérieur						
Paris	210,5	158,4	198,0	171,7	94,9	N.S.
Provence-Côte d'Azur	135,7	136,7	125,1	151,9	178,0	N.S.
Autres régions	58,7	82,3	82,1	80,6	57,0	N.S.
Moyenne France	151,1	138,7	146,9	147,2	127,6	N.S.
5 étoiles Standard						
Paris	93,7	95,4	120,1	102,9	48,2	-15,3%
Provence-Côte d'Azur	60,4	57,5	48,9	40,4	35,2	-12,6%
Autres régions	47,7	60,8	60,3	51,1	59,0	+5,5%
Moyenne France	69,5	70,7	80,8	82,1	48,9	-8,4%
4 étoiles						
Paris	57,8	63,7	64,7	64,2	40,1	-8,8%
Île-de-France hors Paris	30,8	25,7	28,4	29,5	27,1	-3,1%
Province	27,1	27,0	21,2	26,3	29,9	+2,5%
Moyenne France	37,1	39,1	40,3	35,3	32,6	-3,2%
3 étoiles						
Paris	37,5	36,1	40,7	30,9	24,2	-10,4%
Île-de-France hors Paris	20,3	21,3	25,2	22,9	17,8	-3,2%
Province	16,5	16,1	16,8	15,3	16,6	+0,2%
Moyenne France	19,2	19,0	19,5	19,3	17,8	-1,9%
1/2 étoiles						
Paris	N.S.	16,1	16,8	N.S.	N.S.	N.S.
Île-de-France hors Paris	12,9	14,0	16,0	13,6	12,1	-1,6%
Province	8,8	8,2	11,0	7,2	8,3	-1,5%
Moyenne France	9,7	9,3	12,1	N.S.	N.S.	N.S.

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs
 *TCAM : Taux de croissance annuel moyen / CAGR : compounded average growth rate
 N.S. : Non Significatif / Non Representative

Résultat Brut d'Exploitation (RBE), par catégorie d'hôtels (hors taxes - service compris) - Hôtels avec/sans restaurant
Gross Operating Profit (GOP) by hotel category (excl. VAT, incl. service charge) - Hotels with/without restaurant

2016	RBE en % des recettes totales GOP In % of total sales		RBE par chambre louée GOP per available room		RBE par chambre disponible GOP per room sold	
	Avec restaurant With restaurant	Sans restaurant Without restaurant	Avec restaurant With restaurant	Sans restaurant Without restaurant	Avec restaurant With restaurant	Sans restaurant Without restaurant
5 étoiles Supérieur						
Paris	29,8	-	125,1	-	94,9	-
Provence-Côte d'Azur	39,6	-	264,5	-	178,0	-
Autres régions	19,2	-	94,9	-	57,0	-
Moyenne France	33,9	-	184,7	-	127,6	-
5 étoiles Standard						
Paris	28,0	-	69,7	-	50,1	-
Provence-Côte d'Azur	21,0	-	64,0	-	35,2	-
Autres régions	26,9	-	99,1	-	59,0	-
Moyenne France	26,7	-	71,9	-	48,9	-
4 étoiles						
Paris	32,3	35,9	51,5	43,9	41,6	34,1
Île-de-France hors Paris	30,3	N.S.	44,5	N.S.	27,1	N.S.
Province	26,3	37,3	51,4	43,1	30,2	29,0
Moyenne France	28,8	N.S.	50,3	N.S.	33,1	N.S.
3 étoiles						
Paris	36,4	36,1	32,2	34,3	23,7	25,3
Île-de-France hors Paris	28,7	38,4	25,5	34,3	17,5	22,9
Province	27,0	33,7	25,3	29,1	15,8	19,5
Moyenne France	28,6	34,5	26,2	30,6	17,1	21,0
1/2 étoiles						
Moyenne France	28,3	36,6	11,8	18,7	7,9	12,3

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs
 N.S. : Non Significatif / Non Representative

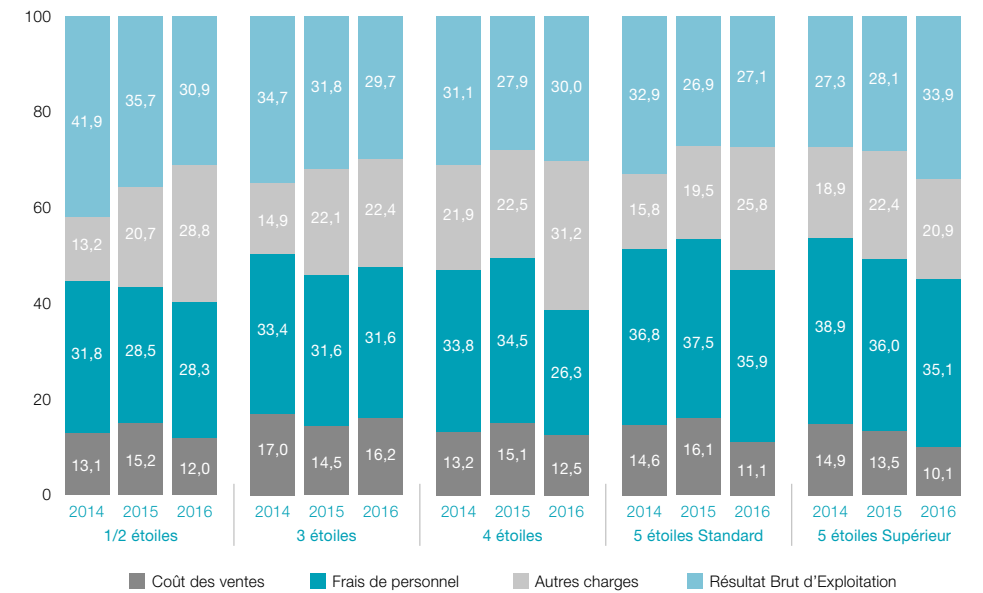
Le tableau ci-dessus présente pour l'année 2016 les niveaux de Résultat Brut d'Exploitation en distinguant les hôtels avec et sans restaurant. Les marges brutes de restauration étant généralement plus faibles en restauration qu'en hébergement, le RBE apparaît plus élevé dans les hôtels ne disposant pas de restauration.

À noter que le retrait des Palaces du panel en 2016 crée une rupture de série sur le segment 5 étoiles Supérieur, ce qui explique en partie les baisses observées sur ce segment.

Distribution du chiffre d'affaires entre les charges d'exploitation et le RBE

Sous l'effet conjoint d'une contraction du chiffre d'affaires et d'une hausse des charges de personnel et d'autres charges, le RBE tend à se réduire dans toutes les catégories d'hôtel.

À noter que la hausse du RBE des hôtels des catégories 5 étoiles Supérieur est notamment due au retrait du panel en 2016 des hôtels Palaces.



Glossaire

Taux d'occupation des chambres

Il s'obtient en divisant le nombre de chambres occupées par le nombre de chambres disponibles.

Indice de double occupation ou indice de fréquentation des chambres

C'est le total de clients présents, divisé par le nombre total de chambres occupées.

Prix moyen par chambre louée

Il se calcule en divisant le chiffre d'affaires hébergement (hors taxes, service compris) par le nombre de chambres louées.

Revenu moyen hébergement par chambre disponible (Revpar)

Il s'obtient en divisant le chiffre d'affaires hébergement (hors taxes, service compris) par le nombre de chambres disponibles sur l'année (c'est-à-dire le nombre de chambres de l'établissement multiplié par le nombre de jours d'ouverture). Il peut également s'obtenir en multipliant le prix moyen par chambre louée, par le taux d'occupation.

Recettes totales moyennes par chambre louée

C'est le rapport du chiffre d'affaires total net par le nombre de chambres louées.

Recettes hébergement

Ce sont les recettes correspondant à la location des chambres, quelle que soit la durée (une partie de la journée, journée entière, longue durée). Ces chiffres, dont sont déduites toutes remises, sont nets de taxes, mais incluent le service lorsqu'il est applicable. Les locations de salons, généralement destinées à la vente de nourriture et boissons, ne sont pas prises en compte dans cette rubrique.

Recettes nourriture

Elles découlent de la vente de nourriture dans les restaurants ou par le service des étages et les banquets. Les bars ont une faible partie de leur recette considérée comme nourriture (café, jus de fruits frais...). Les réductions offertes et la nourriture destinée aux employés ne sont pas incluses dans ce chiffre (hors taxes et service compris).

Recettes boissons

Elles découlent de la vente de boissons (vins, alcools, bières, jus de fruits, eaux minérales...). Les réductions offertes et les boissons destinées aux employés ne sont pas incluses dans ce chiffre (hors taxes et service compris).

Recettes téléphone/fax/multimédia

Ceci correspond aux recettes de téléphone, fax et multimédia facturées à la clientèle.

Autres recettes

Ce sont celles des autres départements tels que : garage, blanchisserie, pressing, piscine et équipements sportifs ou récréatifs, boutiques, gérés directement par l'hôtel. Ce sont aussi les recettes émanant des locations et concessions d'espaces à des activités diverses (boutiques, vitrines, concession coiffeur, journaux, agences de transport...).

Enfin, ce sont les recettes diverses telles que le bénéfice sur le change, les commissions reçues... Selon la taille de l'unité, ces diverses autres recettes peuvent être différenciées dans des départements spécifiques selon le « Uniform System of Accounts for Hotels ».

Coût nourriture et boissons

Ceci correspond au coût de la nourriture et des boissons vendues aux clients, incluant les frais de transport ou autres frais de livraison, déduction faite des éventuelles remises. Les coûts de repas du personnel sont imputés aux services correspondants, mais ne sont pas inclus dans ces deux chiffres.

Coût téléphone/fax/multimédia

Ceci correspond au coût total du téléphone, du fax et du multimédia correspondant à l'utilisation de ces services par les clients (facturation des appels et coût de location des équipements).

Frais de personnel

Ils correspondent à l'ensemble des salaires bruts versés, au service distribué, aux charges sociales et salariales afférentes. Ils comportent également les congés payés, les primes et gratifications diverses ainsi que les repas des employés et autres avantages en nature. Selon les principes du « Uniform System of Accounts for Hotels », les frais de personnel se ventilent entre divers départements :

- ▶ les départements générateurs de chiffre d'affaires, tels que les départements hébergement, restauration, téléphone ;
- ▶ les départements « centres de coûts » tels que administration-gestion, marketing, entretien et travaux...

Coût moyen par employé

C'est le résultat du rapport frais de personnel sur effectif moyen.

Productivité par employé

Elle se définit comme le rapport des recettes totales sur le nombre moyen d'employés, c'est-à-dire le chiffre d'affaires moyen par employé et par an.

Indice de productivité

Il correspond au rapport des recettes totales sur le montant des frais de personnel (ou bien le rapport du chiffre d'affaires moyen par employé par le coût moyen par employé).

Autres dépenses d'exploitation

Selon la terminologie du « Uniform System of Accounts for Hotels », elles recouvrent toutes les dépenses d'exploitation directement imputables aux divers départements opérationnels et fonctionnels, en dehors des frais de personnel et des coûts sur ventes. De la même façon que pour les frais de personnel, ces dépenses sont réparties par département.

Résultat brut d'exploitation

Il correspond, dans le cadre de cette étude, au Gross Operating Profit défini par le « Uniform System of Accounts for Lodging Industry ». Il s'agit du résultat brut découlant directement de l'exploitation avant imputation des charges fixes ou de celles résultant du coût du capital (taxe foncière, professionnelle, assurance immeuble, loyer, frais financiers, amortissements...).

NN

Nouvelles Normes.

L'équipe Tourisme-Hôtellerie-Loisirs KPMG

KPMG, leader de l'audit, du conseil et de l'expertise comptable



238
implantations



961M€
chiffre d'affaires



8 500
professionnels

KPMG International

- ▶ 152 pays
- ▶ 189 000 professionnels
- ▶ Chiffre d'affaires consolidé : 25,42 milliards de dollars US

KPMG compte plus de 70 000 clients parmi lesquels :

- ▶ 200 sociétés cotées ou faisant appel public à l'épargne
- ▶ Près de 30% des PME de plus de 50 salariés
- ▶ 6 500 associations et acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire
- ▶ 47 000 TPE, artisans, commerçants et professions libérales
- ▶ 6 000 références dans les collectivités publiques
- ▶ Près de 50% des 100 ETI les plus importantes en France

KPMG Real Estate & Hotels

Les activités Tourisme-Hôtellerie-Loisirs & Restauration (THL)

Au sein de KPMG, une équipe de consultants pluridisciplinaire est dédiée au secteur du tourisme, de l'hôtellerie et des loisirs.

Sur le marché national et international du conseil en tourisme et hôtellerie, notre cabinet occupe aujourd'hui une position reconnue par les professionnels.

En tant qu'expert-comptable ou commissaire aux comptes, nous sommes également présents dans de nombreux groupes hôteliers internationaux, nationaux ou familiaux. KPMG dispose d'une expérience élargie du développement, du management et du marketing appliquée à l'industrie hôtelière, touristique et des loisirs.

Notre cabinet est régulièrement consulté par des chaînes, des investisseurs privés et institutionnels, des banques, des aménageurs, des collectivités territoriales, nationales ou locales.

La richesse d'expérience de nos consultants tient dans la diversité de leurs implications et missions touchant à toutes les autres formes d'hébergements marchands (résidences de tourisme, hébergements alternatifs, campings, gîtes) et aux grands équipements touristiques (golf, spa, centre de congrès, croisière, centre de conférences).

Notre offre de services

Savoir pour entreprendre

Diagnostic marketing & exploitation

- ▶ Étude de marché, note de faisabilité
- ▶ Benchmark sectoriel, produit, marché
- ▶ Audit d'exploitation et pré-certification
- ▶ Schéma de développement

Management de la performance

Pilotage et optimisation de la performance

- ▶ Tableaux de bord, indicateurs de performance
- ▶ Comptabilité analytique
- ▶ Processus budgétaire
- ▶ Modélisation et business plan
- ▶ Modélisation du cash
- ▶ Optimisation des coûts, du BFR

Stratégie de développement & faisabilité

Évaluation & faisabilité

- ▶ Étude de faisabilité financière & business plans
- ▶ Analyse des performances commerciales & exploitation
- ▶ Estimation du potentiel de croissance
- ▶ Définition, analyse et participation à la création de concepts
- ▶ Analyse impacts économiques et sociaux
- ▶ Évaluation immobilière/assistance à l'expertise patrimoniale de la valeur intrinsèque Murs & Fonds

Organisation et fonction finance

Organisation de la fonction Finance

- ▶ Stratégie de la fonction finance
- ▶ Centres de services partagés
- ▶ Processus transactionnels
- ▶ Processus de clôture & reporting
- ▶ Diagnostic ERP/mise en place d'outils
- ▶ Intégration de la fonction finance post acquisition
- ▶ Contrôle interne

Assistance stratégique & opérationnelle

Transactions & accompagnement stratégique et commercial

- ▶ Vendor assistance
- ▶ Vendor due diligence
- ▶ Recherche d'opérateurs et investisseurs
- ▶ Assistance maîtrise d'ouvrage conseil

Suivi et optimisation des opérations

Corporate Finance

- ▶ Fusion & acquisition, négociation de contrat de gestion/bail
- ▶ Évaluation financière
- ▶ Conseil en financement et diagnostics stratégiques
- ▶ Structuration financière (sale & lease, etc.)
- ▶ Cession d'actifs



KPMG

Tour EQHO
2 avenue Gambetta
92066 Paris La Défense Cedex
Tél. : +33 (0)1 55 68 86 66

Stéphane Botz
Associé KPMG Advisory Real Estate & Hotels
Responsable du secteur Tourisme Hôtellerie Loisirs
Tél. : +33 (0)1 55 68 69 18
Port. : +33 (0)6 10 23 42 47
E-mail : sbotz@kpmg.fr

Régis Chemouny, FRICS
Associé KPMG Audit
Responsable du secteur Real Estate & Hotels
Tél. : +33 (0)1 55 68 68 18
E-mail : rchemouny@kpmg.fr

kpmg.fr